МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

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

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФУНКЦИЈА НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ЦЕЛ ПОСТИГНУВАЊЕ НА БИЗНИС СОВРШЕНСТВО

СТУДЕНТ: БИЛЈАНА БОГДАНОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС:
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р САМОИЛ МАЛЧЕСКИ

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2024

АПСТРАКТ

Менаџментот и човечките ресурси се основата на функционирањето на секоја компанија. Перцепцијата за важноста на човечките ресурси се менуваше низ историјата, но денес тие се најважниот фактор на една компанија, ставајќи ги материјалните средства на второ место.

Менаџментот со човечките ресурси е процес и вештина и како резултат на тоа може да има повеќекратни ефекти, и позитивни и негативни. Стратегиите за квалитет за проценка на идните потреби од работна сила и процесите на селекција влијаат на бизнисот. Грешките во менаџментот со човечките ресурси влијаат врз бизнисот, вработените, клиентите, засегнатите страни, односно целиот внатрешен и надворешен систем на компанијата. Со имплементирање на систем за квалитет и менаџмент со квалитетот, компаниите ги имаат сите предиспозиции да постигнат бизнис совршенство, што се рефлектира во сите фактори на компанијата, од вработените, менаџерите, сопствениците и другите засегнати страни.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, менаџмент на човечки ресурси, менаџмент на квалитет, бизнис совршенство

ABSTRACT

Management and human resources are the basis of the functioning of every company. The perception of the importance of human resources has changed throughout history, but today they are the most important factor of a company, putting material assets in second place.

Human resource management is a process and a skill, and as a result, it can have multiple effects, both positive and negative. Quality strategies for assessing future manpower needs and procurement processes affect business. Human resource management mistakes affect business, employees, customers, stakeholders, that is, the entire internal and external system of the company. By implementing a quality system and quality management, companies have all the predispositions to achieve business excellence, which is reflected in all factors of the company, from employees, managers, owners and other stakeholders.

Keywords: management, human resources, human resources management, quality management, business excellence

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 3

1. ВОВЕД 6
   1.1. Проблем и предмет на истражување 6
   1.2. Цели и хипотези 7
   1.3. Извори и методи на прибирање на податоци 8
   1.4. Содржина и структура на магистерската работа 8
2. КОНЦЕПТОТ НА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 10
   2.1. Дефиниција на концептот и менаџментот со човечките ресурси 11
   2.2. Развој на менаџментот со човечки ресурси 17
   2.3. Цели на менаџментот со човечки ресурси 22
   2.4. Основна улога на менаџментот со човечки ресурси 27
3. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 31
   3.1. Стратешко планирање на човечките ресурси 32
   3.2. Прибавување на човечки ресурси 41
   3.3. Процес на селекција на човечките ресурси 46
   3.4. Подобрување на перформансите на вработените 55
   3.5. Евалуација на перформансите на вработените 58
      3.5.1. Мотивација 62
      3.5.2. Наградување 64
4. КВАЛИТЕТ И БИЗНИС СОВРШЕНСТВО 66
   4.1. Теоретски детерминанти на менаџментот со квалитет 67
   4.2. Системи за управување со квалитет 72
   4.3. Поим и дефиниција за бизнис совршенство 75
   4.4. Модели за оценување на бизнис совршеност 77
   4.5. Мерење и евалуација на бизнис резултати според критериумите на EFQM моделот на бизнис совршенство 79
5. ЕМПИРИСКИ ДЕЛ НА ТРУДОТ 83

5.1. Методологија на истржување 83
5.2. Примерок на истражување 84
5.3. Дискусија на резултатите од истражувањето 84
5.3.1. Социо-демографски прашања 85
5.3.2. Прашања поврзани со задоволување на условите на работното место на испитаникот 88
5.3.3. Дескриптивна статистика 99
5.3.4. Cronbach's Alpha 103
5.3.5. Пирсонов коефициент за H1 104
5.3.6. Пирсонов коефициент за H2 106
5.3.7. T-тест за H1 108
5.3.8. T-тест за H2 110
5.3.9. ANOVA за H1 112
5.3.10. ANOVA за H2 114
5.4. Заклучок од резултатите од истражувањето 116
5.5. Ограничување при истражувањето 118
6. ЗАКЛУЧОК 119
Користена литература 121

1. ВОВЕД

Развојот и глобализацијата на општеството носат различни новини, како за општеството, така и за бизнисот. Деловните процеси, новите технологии, стилот на управување и разни други деловни сегменти играат голема улога во постигнувањето на резултатите на компанијата.

Целта на оваа магистерска работа е да се објасни важноста на човечките ресурси во бизнисот и постигнувањето на бизнис совршеност и да се укаже на важноста на менаџментот со човечките ресурси за да можат компаниите во иднина да постигнат одлични бизнис резултати. Кога станува звор за процес, резултатите можеби не се веднаш видливи, но на долг рок имаат големо значење за бизнисот.

Хипотезите се користат за да се потврдат факторите на влијание и нивната важност врз вработените, како и да се докаже влијанието што менаџерите го имаат врз своите вработени и поврзаноста помеѓу квалитетите на претпоставените и задоволството од реализација на бизнис операциите, како за вработените така и за сопствениците на компаниите.

Целта на овој магистерски труд е да ги истакне факторите кои влијаат на задоволството од работата на вработените, и да докаже дека менаџментот со човечките ресурси има големо влијание врз човечките ресурси во компанијата, но и врз долгорочното бизнис совршенство на компанијата.

1.1. Проблем и предмет на истражување

Развојот на кариерата доаѓа по завршувањето на училиштето или студиите, а на него влијаат различни фактори. Во минатото, луѓето бараа компанија каде што ќе имаат долгорочно обезбедување и сигурност, ретко менуваа работни места и најчесто работеа во една компанија се до пензионирањето. Денес, трендовите на пазарот на трудот се менуваат. Младите кои штотуку влегуваат на пазарот на труд имаат навика да останат на

работа кратко време, обично од шест месеци до една година. Компаниите денес ја препознаваат важноста на човечкиот потенцијал, и повеќе од кога било инвестираат во нивниот развој преку различни едукации, работилници, курсеви и менаџмент, така што крајната цел на една компанија е преку вложување во човечките ресурси да постигне бизнис совршеност. Но, проблемот со кој се соочуваат компаниите денес е токму пронаоѓањето и задржувањето на квалитетни човечки ресурси. Практиката е нашата работна сила да оди во потрага по работа во земји членки на ЕУ, како Хрватска, Словенија, Германија, Швајцарија и Австрија, поради повисоките приходи што можат да ги заработат во странство, додека тренд во последните години е да работната сила од помалку развиените земји доаѓа во Македонија. Исто така, по завршувањето на школувањето и студиите, младите остануваат на работните места кратко време, само шест до дванаесет месеци пред да ја сменат фирмата. Проблемот со кој се соочуваат компаниите во Македонија е постигнување конкурентност. Предметот на истражувањето произлегува од истражувачкиот проблем, поточно предмет на истражување се причините поради кои вработените кратко време остануваат во иста компанија и влијанието што го има менаџментот на човечки ресурси да ги задржи во иста компанија.

1.2. Цели и хипотези

Целта на магистерската работа е да се детектираат причините поради кои работната сила кратко време останува во иста компанија и причините поради кои е подготвена да остане подолго време во компанијата за да постигне бизнис успех.

Целта на магистерската работа е да се докаже дека менаџментот со човечките ресурси има големо влијание врз човечките ресурси во компанијата, односно дека со квалитетна организација на работата и дефинирање на работното време, точни и јасно дефинирани бизнис задачи и барања кои ги поставуваат пред вработените, и други добро дефинирани услови за работа, има способност да најдат, едуцираат и задржат квалитетни човечки ресурси во компанијата и со тоа има можност да се постигнат исклучителни бизнис перформанси на компанијата.

Хипотеза I: Човечките ресурси се задржуваат во компанијата 6-12 месеци поради лошо менаџирање на човечките ресурси во компанијата, а истото се однесува на лошо раководење на менаџерите, неразвиени односи меѓу менаџментот и вработените, лоша распределба на работните задачи од страна на менаџерите и немотивираност со бонуси, слободни денови и други видови стимулации од страна на менаџерите.

Хипотеза II: Постои позитивна корелација помеѓу управувањето со квалитетот и долгорочното инвестирање во човечки ресурси и задржувањето на човечките ресурси во компанијата со цел да се постигне бизнис успех на компанијата.

1.3. Извори и методи на прибирање на податоци

При изработката на магистерскиот труд се користени примарни и секундарни извори на податоци. За потреба од теоретскиот дел од трудот, користени се секундарни податоци, целосно јавно достапни и собрани од книги релевантни за оваа тема, како и од разни портали и онлајн списанија и страници. За креирање на истражувањето користени се примарни податоци добиени со сопствено истражување, односно анкетен прашалник, кои се детално обработени и објаснети. Методите кои се користат при изработката на трудот се методот на анализа и синтеза и дескриптивниот метод.

1.4. Содржина и структура на магистерската работа

Магистерската теза е поделена на шест поглавја. Воведниот дел се состои од дефинирање на проблемот и предметот на истражувањето, целите и хипотезите на работата, изворите и методите на собирање податоци, како и структурата на трудот.

Вториот дел се однесува на концептот за менаџмент со човечки ресурси, каде што акцентот е ставен на теоретската основа на управувањето со човечкиот потенцијал и на човечките ресурси, бидејќи во денешно време тие се од големо значење за бизнисот, развојот, но и опстанокот на компаниите во турбулентни и променливите пазари. Во

второто поглавје е претставен и развојот на менаџментот со човечки ресурси низ историјата, како и целите и основните улоги на менаџментот со човечките ресурси.

Третото поглавје се однесува на стратешкиот менаџмент со човечките ресурси, односно на главните задачи на менаџерите во целиот процес на менаџирање. Процесот започнува со стратешко планирање на работната сила, стекнување или регрутирање на работна сила и продолжува со различни тестови и интервјуа низ процесот на селекција. По процесот на селекција се избира најдобриот и најсоодветен кандидат и се нуди работа, па доколку кандидатот ја прифати работата, следува вработување. Процесот на менаџмент со човечки ресурси не завршува со вработување, туку продолжува со управување и оценување на работата на вработените. Во третото поглавје исто така се дефинираат мотивацијата и наградата и нивната улога во процесот.

Четвртото поглавје е за менаџментот со квалитет кој води до бизнис совршеност. Квалитетот е клучен фактор за производите и услугите на компаниите кои сакаат да се натпреваруваат на пазарите. Менаџирањето со квалитетот и имплементирањето на квалитетот во сите аспекти на бизнис процесите, води кон постигнување на бизнис совршенство. Четвртото поглавје го дефинира концептот на квалитет, менаџмент со квалитет и бизнис совршенството. Наведени се и моделите за бизнис совршеност и системите за управување со квалитет.

По теоретскиот дел, преминуваме на емпириските дел од магистерската работа. Во петтото поглавје се дефинирани методите и примерокот за истражување, по што се презентираат и коментираат резултатите добиени од сопственото истражување. Потоа следи заклучокот од истражувањето и дефинирањето и предупредувањето на ограничувањата на истражувањето.

Во последниот дел од трудот е претставен целокупниот заклучок врз основа на теоретската основа и спроведеното истражување.

2. КОНЦЕПТОТ НА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

За компаниите кои се натпреваруваат и заземаат водечки позиции на денешните променливи пазари и пазарни услови, неопходна е добра организација на сите бизнис процеси и атрибути во нив. Менаџирањето, водењето, мотивирањето, координирањето и контролирањето на важните аспекти на организацијата е од клучно значење. Влијанието на индивидуалноста, која нè придружува во сите пазарни трендови, се имплементира во бизнисот и начинот на функционирање на современите компании.

Менаџирањето со човечки ресурси е една од најважните задачи на една компанија. Развојот на човечките ресурси започнал во 18 век во теориите на Smith, а и многу други автори се занимаваат со важноста на овој термин и неговото влијание врз компанијата. На крајот на 90-тите години на минатиот век се повеќе се ставало акцент на овој аспект од бизнисот. Бројни глобални влијанија како што се економската криза и технолошкиот напредок влијаат врз развојот на човечките ресурси. Денес, човечките ресурси се најважниот аспект од работењето на компанијата.

Целите на менаџментот со човечките ресурси мора да бидат во согласност со целите на компанијата. Целите на компанијата се класифицирани во три групи, и тоа бизнис и економски цели, социјални цели и цели на флексибилност и постојани промени.

Функциите на менаџмнетот со човечките ресурси се гледаат од гледна точка на распределбата на задачите, одговорноста за менаџирање со човечки ресурси и функциите на човечките ресурси во однос на менаџерите. Менаџирањето со човечки ресурси е процес кој се состои од низа активности во рамките на компанијата, а започнува со проектирање на потребите за работна сила, стекнување, селекција и вработување, по што следи инвестирање во човечкиот потенцијал преку следење на резултатите и подобрување на перформансите. Мотивацијата и наградата се важни функции кои влијаат на задоволството на луѓето во компанијата.

2.1. Дефиниција на концептот и менаџментот со човечките ресурси

Менаџментот е многу сложен концепт во чиешто дефинирање има проблеми и од семантичка и од суштинска природа. Од семантичка страна, проблемот настанува во тоа што самиот збор менаџмент се преклопува со други зборови како што се водство, организација, лидерство, надзор, контрола и насока, па затоа во стручната литература често се поистоветуваат овие поими (Buble, 2006:3).

Според Buble (2006:4), поимот менаџмент се однесува на процес, носители на одредени функции, вештина, научна дисциплина, професија, а понекогаш и на функција во една компанија.

Според Gutić (2019:13), менаџментот со човечки ресурси настанал во скутот на генералниот менаџмент во моментот кога теориите и практиката на менаџментот јасно утврдиле и потврдиле дека тогашната филозофија на менаџментот станала неодржлива. На почетокот, менаџментот измислувал механизми за управување, поставки и цела догматика базирана исклучиво на капиталните ресурси. Луѓето биле само еден од факторите интегрирани во процесот на производство.

Менаџментот со човечки ресурси е мултидисциплинарна научна дисциплина која вклучува десетици различни посебни научни области и методи. Хуманистичкиот карактер и пристап кон менаџментот со човечките ресурси поаѓа од специфичноста на човекот како индивидуално и културно битие и ценењето на одредени специфичности во сите фази на неговото учество во работните процеси (Gutić, 2019:12).

Менаџментот со човечки ресурси се развива од концептот на менаџмент и важноста на човечките ресурси, кој постепено и со текот на времето се повеќе се нагласувал. Мултидисциплинарноста на менаџментот со човечките ресурси е причина за големиот број на дефиниции на овој поим со акцент на индивидуалниот пристап кон луѓето.

Според Bahtijarević-Šiber (1999:25), живиот фактор на организацијата на компанијата денес се состои од луѓе, човечки ресурси, т.е. кадар. Тие денес со своето знаење, вештини, способности и креативност најмногу придонесуваат за успешно остварување на целите на компанијата. Човечките ресурси се многу различни од материјалните ресурси бидејќи

материјалните ресурси понекогаш може да се копираат, додека човечките ресурси се единствени за секоја компанија. Иако две компании имаат ист број вработени, иста квалификација и професионална структура, иста старосна и полова структура, тоа не значи дека имаат идентични човечки ресурси. Вкупните интелектуални, професионални организациски и други способности не се едноставен збир на индивидуални способности, туку нов квалитет кој зависи од други фактори. Она што ги разликува е севкупната практика и програми за менаџирање со човечки ресурси, организациска култура, структура, општи општествени односи, стил на управување итн.

Gutić и сор. (2018:42) ја нагласуваат и големата важност на човечките ресурси во компанијата, тврдејќи дека организациите без луѓе не се претприемачки структури во класична смисла на зборот. Луѓето секогаш се фокусирани на организации кои исто така претставуваат одредено средство, односно алатка за реализација на потребите, но луѓето се и специфичен составен елемент на овие организации. Луѓето во организациите се појавуваат во различни улоги, така што имињата за луѓето кои работат во организациите и поврзаните процеси немаат само фигуративно значење, туку се теоретски и практично различни концепти, во однос на местото, улогата и значењето на луѓето и човечката работа во организациите. Процесот на еволуција и акумулација на критична маса на потребата за промени на парадигмата доведе до трансформација на улогите на луѓето во организациите.

Некои од најпознатите автори кои се занимавале со дефиниции за интелектуалниот капитал во изминатата деценија се Klain и Prusak (1994), Bontis (1996), Saint-Onge (1996), Edvinsson и Malone (1997), Sveiby (1997), Sulivan (1998). Врз основа на Stewartu (2021:32), горенаведените автори претставиле некои дефиниции за интелектуалниот капитал:

- Интелектуалниот капитал претставува збир на колективно знаење, искуство, експертиза, способности и вештини на една компанија за тоа како да постигне поголеми резултати, да обезбеди подобри услуги или да создаде други опипливи вредности за компанијата;
- Интелектуалниот капитал претставува нематеријален материјал и односи кои биле или можат да се формализираат, доловат и насочат кон производство на повредни средства;

- Интелектуалниот капитал ги вклучува можностите на компанијата, нејзините нематеријални ресурси, способности, знаење, стручност и потенцијал на нејзините вработени, како и акционерите во компанијата;
- Интелектуалниот капитал претставува знаење кое може да се претвори во профит;
- Интелектуалниот капитал е разликата помеѓу книговодствената и пазарната вредност на компанијата.

Важноста на човечкиот капитал е видлива само во денешно време. Луѓето отсекогаш биле голем и важен фактор на една компанија, но дури денес човечките ресурси се стават пред материјалните ресурси како најважен фактор што го има една компанија. Факт е дека една компанија не може подеднакво да гледа на материјалните и нематеријалните средства што ги има. Недвижностите, опремата и машините се материјални средства што ги поседува компанијата, но луѓето се нематеријален дел од компанијата и доколку сака да задржи и квалитетни човечки ресурси, дефинитивно треба да има услови во кои тие ќе бидат задржани.

Една од првите анализи и поделби на интелектуалниот капитал била направена од Sveiby во 1989 година, која се заснова на билансот на состојба на компанијата, кој исто така мора да содржи три невидливи елементи на интелектуален капитал или нематеријални средства и вклучува (Stewart, 2021:33):

1. Внатрешна структура - внатрешна структура ги опфаќа сите внатрешни бази на податоци, системи, рутини и процеси кои ги поддржуваат деловните операции и вработените.
2. Надворешна структура - надворешна структура ги опфаќа сите надворешни односи и мрежи кои го поддржуваат бизнис работењето.
3. Способности - Способностите вклучуваат индивидуално искуство, знаење, експертиза, способност и идеи.

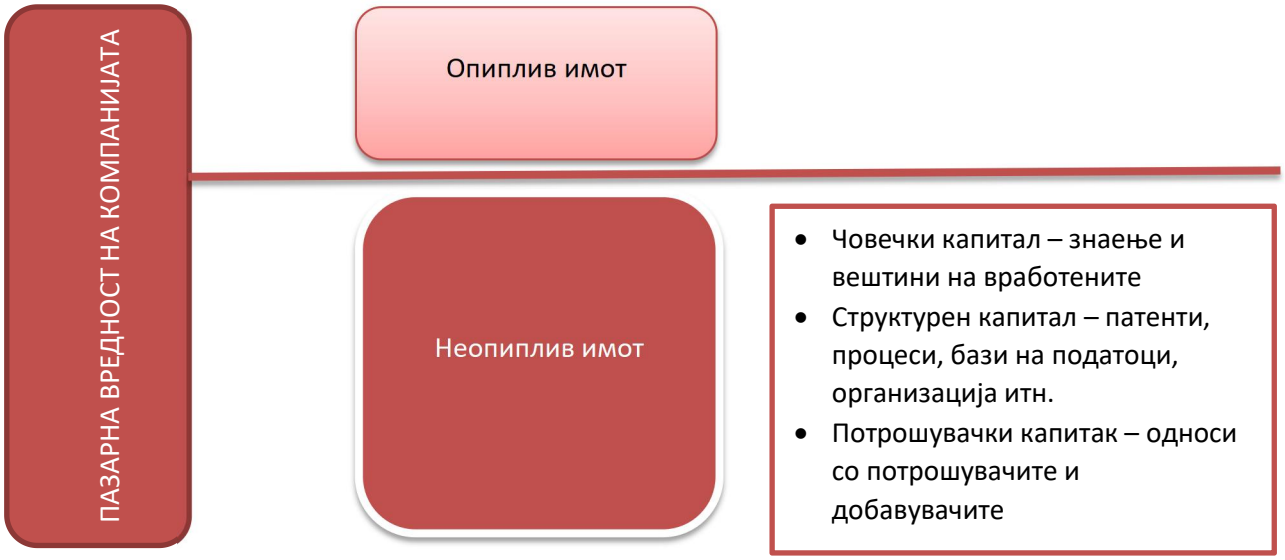
Во меѓувреме биле претставени неколку модели на поделба на интелектуалниот капитал, но денес најпознатата поделба ја има направено Edvinsson, кој го дефинира и гледа интелектуалниот капитал како збир на човечки, структурен и потрошувачки капитал и ја претставува нивната меѓусебна интеракција како вредноста на компанијата. Според

неговата поделба, Stewart (2021:35) наведува дека постојат три основни елементи на интелектуалниот капитал:

1. Човечки капитал - збир на знаења, способности, вештини и искуство на вработените кои се користат во бизнис процеси.
2. Структурен капитал - вклучува различни нематеријални елементи, како што се бизнис процеси, обичаи, рутини, бази на податоци, организациска структура, системи и интелектуална сопственост (лиценци и патенти), а се создава со трансформација на човечкиот капитал.
3. Потрошувачки капитал - ги вклучува односите и врските со потрошувачите, добавувачите и дистрибутерите и ги вклучува имиџот, брендот и идентитетот на компанијата на пазарот.

Според моделот на Stewart на интелектуален капитал, пазарната вредност на компанијата зависи од нејзините материјални и нематеријални средства. Во рамките на неговиот модел, нематеријалните средства се поделени на човечки, структурен и потрошувачки капитал, со што се поддржува поделбата на Edvinsson.

Слика 1. Модел на интелектуален капитал



Извор. Stewart; Intelektualni kapital 30 godina prakse u svijetu; Kersschoofset 2021, Zagreb, str. 34

Слика 1 го прикажува влијанието и важноста на материјалните (опипливите) и нематеријалните (неопипливите) средства врз пазарната вредност на една компанија. Нематеријалните средства се важни за една компанија, и бидејќи структурниот и потрошувачки капитал се засноваат на деловните односи и обичаите во и надвор од компанијата, доколку не постои човечкиот капитал, целиот концепт на интелектуален капитал ќе биде негиран. Токму затоа човечкиот капитал е најважниот и најзначајниот елемент на интелектуалниот капитал на една компанија, а со тоа и на пазарната вредност што една компанија ја постигнува.

Човечкиот капитал ги вклучува различните способности, знаења, вештини и искуство на менаџерите и другите вработени кои се користат во деловниот процес и на тој начин се создава вредност. Карактеристика на човечкиот капитал, воедно и разликата во однос на материјалниот капитал, е тоа што компанијата не го поседува, туку го издава. Човечкиот капитал ја напушта компанијата и може да ги изнајмува своите услуги на друго место и на други начини. Човечкиот капитал е поделен на (Stewart, 2021:36):

1. Идеален капитал: го претставува човечкиот мозок, т.е. претприемачи, истражувачи и други потенцијални иницијатори на иновации кои можат да создадат иновативни идеи кои можат да се претворат во долгорочна вредност за компанијата, така што концептот на интелектуален капитал го вклучува бројот на собрани идеи и потенцијални решенија бидејќи на овој начин, целта е да се произведуваат нови производи и услуги, а не број на вработени, иако тие се занимаваат со научно-истражувачка работа.
2. Управувачки капитал: претставува способност за претворање на идеалниот капитал во пракса, и управување со други форми на интелектуален капитал на компанијата. Големината на управувачкиот капитал зависи од искуството и способноста за набљудување на пазарните можности и составувањето на други елементи на интелектуалниот капитал во претприемничката активност.

Според Bahtijarević-Šiber (1999:3) терминот менаџмент со човечки ресурси има четири значења:

1. Научна дисциплина: Менаџментот со човечки ресурси како научна дисциплина е поле на истражување и организација на знаењата насочени кон разбирање, предвидување, насочување, менување и развој на човековото однесување и потенцијал во општествените институции, односно организациите. Неговата цел е да ја открие законитоста и да создаде основни претпоставки, принципи, модели, методи и процедури за успешно управување и развој на човечките ресурси во организациите (Bahtijarević-Šiber 1999:5-6).
2. Менаџерска функција: Определувањето на менаџерските задачи и функции кои управуваат со организациите ја опфаќа функцијата на менаџмент со човечки ресурси. Обезбедувањето квалитетни луѓе, мотивирање, едукација и нивно развивање за да постигнат високи резултати и да придонесат за постигнување на организациските цели, станува клучна менаџерска задача и функција. Без оваа функција, ниту најдобрите планови, ниту организацијата немаат ефект. Покрај тоа, постои уште една менаџерска функција фокусирана на работа со луѓе, а тоа е лидерство кое обезбедува работите да се постигнат со помош на други луѓе, оваа менаџерска функција е вклучена и во поширокиот концепт на менаџмент со човечки ресурси (Bahtijarević-Šiber, 1999 :9).
3. Посебна деловна функција во организацијата: Под посебна деловна функција во организацијата, се подразбира организирање на работните места и задачите поврзани со луѓето, нивното стекнување, селекција, образование и други активности за обезбедување и развој на вработените кои се изведени и комбинирани од севкупната задача на организацијата. Низ историјата оваа функција била поинаку нарекувана во организациите: индустриски односи, односи со вработените, кадровска администрација итн. Кај нас заедничко име е кадровска функција, која и денес се користи, не само во секојдневниот говор, туку и во голем број организации. (Bahtijarević-Šiber, 1999:11).
4. Специфична филозофија на менаџментот: Управувањето со човечки ресурси значи специфична филозофија и пристап кон менаџментот што луѓето го гледаат како најмоќен ресурс и потенцијал, како и клучна стратешка и конкурентна предност.

> Тоа е филозофија фокусирана на „меките“ елементи на организацискиот успех во кои луѓето имаат централно место (Bahtijarević-Šiber, 1999:11).

Сѐ што е наведено укажува дека квалитетот на менаџментот со човечките ресурси може да го определи и најмногу го одредува севкупниот менаџерски организациски успех.

2.2. Развој на менаџментот со човечки ресурси

Концептот на менаџмент со човечки ресурси се појавува во раните осумдесетти години и целосно го заменува претходниот концепт и функција на управување со персонал, или како што се нарекувал и кадровска администрација. Разликата меѓу нив не е од семантичка природа, па затоа не се работи за помошна употреба на различно, пософистицирано и звучно име за истото, туку за суштинска промена во пристапот кон човековата димензија на организацискиот успех. Тоа укажува на нова содржина и начин на дејствување во однос на личната функција на секој вработен. На место на функцијата која била насочена кон проблеми на работата и меѓучовечките односи, работниот морал, елиминирање на незадоволството и слично, поради што често се нарекувала и функција на здравје и среќа, која била неопходна, но неважна, доаѓа деловна функција фокусирана на подигање општата организациска способност и успех, генерирање профит, развивање на конкурентна предност во исклучително променливо и конкурентно деловно опкружување. (Bahtijarević-Šiber 1999:15).

Први кои предупредиле за важноста на човечкиот потенцијал биле добро познатите студии на Хоторн од Elona Mayoa и неговите соработници спроведени во периодот 1927-1933 година, врз основа на кои се заснова и развива теоријата на менаџмент на меѓучовечките односи. Истражувањето укажува на важноста на ставовите, групите, неформалните односи, стилот на лидерство и меѓучовечките односи за успехот на поединечните групи. За прв пат се истакнува и практикува обуката на менаџерите за работа со луѓе, а се потенцираат и истакнуваат и социјалните вештини како начин за зголемување на продуктивноста. Следната серија на автори како McGregor, Argyris, Likert и други, а се дела кои го фаворизираат бихејвиоралниот пристап кон менаџментот, кој доминира денес, инсистираат на човечките ресурси и нивното управување како

фундаментална задача на менаџментот, како и потребата да се приспособи организациската структура и менаџментот на потребите на развојот на луѓето. Посебно се споменува Likert, кој експлицитно зборува за човечкиот потенцијал како клучен организациски ресурс. (Bahtijarević-Šiber, 1999:43).

Во 1990-тите се дискутирало за потребата од дефинирање на редистрибуцијата на создавањето вредност во компанијата, а новиот модел подразбирал создавање вредност врз основа на нематеријални средства, надвор од рамката на традиционалната статистика на добивката и другите стандарди за мерење на деловните перформанси на компанијата. Еден од првите поборници на парадигмата за нематеријални средства бил Karl-Erik Sveiby, кој во својата книга Невидливиот биланс од 1998 година развил пристап заснован на три типа нематеријални средства, а исто така создал терминологија која, заедно со категоризацијата наметнала стандардни ширум светот. Трендот на следење на интелектуалниот капитал се раширил во 1990-тите во многу земји во светот, па така најпознати научници кои дале свои придонеси во оваа област се Barucha Leva во САД, Jana Mouritsena во Данска, Johana и Gorana Roosa во Велика Британија, Nicka Bontisa во Канада, Daniela Andriessena во Холандија итн. (Stewart, 2021:13).

На крајот на 1990-тите и почетокот на 2000-тите се појавиле бројни модели и мерки за вреднување на интелектуалниот капитал. Во 2004 година, Германија започнала проект предводен од BMWA со новина во сметководствениот систем, кој бил претставен со идејата дека и меките ставки мора да бидат вклучени во билансот на состојба. Резултатот од проектот бил имплементација на идејата во сите мали и големи, јавни и приватни германски компании, а во текот на следните дваесет години се развиле и бројни други пристапи и модели на следење на интелектуалниот капитал. На почетокот на 2000-тите почнал да се развива макроекономскиот пристап кон перспективата на интелектуалниот капитал на национално ниво, така што денес е можно да се следи националното ниво на интелектуален капитал. Сè повеќе светски експерти се занимаваат со оваа проблематика, па соработката на бројни светски експерти од областа на интелектуалниот капитал прераснала во светска заедница наречена The New Club на Париз, чија основна цел е да создаде свест за тоа што е општество на знаење, и што ќе стане во иднина, и како ќе ги

поддржува нациите, регионите, градовите, заедниците и организациите во нивната трансформација во истоименото општество (Stewart, 2021:14).

На крајот на 21 век, појавата на новата економија предизвика големи промени во деловното работење. Постојат бројни описи на дефиницијата на феноменот на новата економија, кои цврсто се засноваат на новите деловни можности создадени со зголемувањето на количината на знаење и интензивирањето на примената на информатичко-комуникациската технологија во бизнисот. Најголем дел од нив се однесуваат на набљудувањето и реорганизацијата на економијата од перспектива на начинот на водење бизнис (Kolaković, 2006:156).

Важноста на луѓето за успехот и менаџментот не е новина, туку е релативно нов реален практичен интерес на компаниите и нивниот менаџмент за човечките ресурси и нивниот развој со цел не само развој и успех на бизнисот, туку и долгорочен опстанок на компанијата на пазарот. Важноста на човечкиот потенцијал се потврдува и со некои истражувања спроведени на почетокот на 20 век, кои ја нагласуваат важноста на гледиштата, групите, мотивациите врз стилот на раководење и многу повеќе. Уште порано, во 18 век, Adam Smith предупредил за важноста и ја нагласил неопходноста од индивидуално образование за општеството како целина. Во 19 век, во својата анализа на факторите на продуктивност, Karl Marx го ставил успехот на работниците на прво место и со тоа го именувал сеопфатниот развој како најважна продуктивна сила на општеството, заедно со знаењето и науката. Денес преку различни истражувања е докажана поврзаноста на образованието и економскиот успех и поради тоа на човечкиот фактор му се придава доволно голем интерес и значење. Современиот тренд на технолошки развој го носи човекот и менаџментот со човечките ресурси до самиот центар на деловната стратегија на една модерна компанија. Затоа иновациите и знаењето ја формираат основата на опстанокот и развојот. Компаниите бараат сè повеќе способности и вештини на вработени од различни профили, така што пазарот на трудот се префрла од физичка кон интелектуална и психолошка енергија на луѓето (Jambrek, 2008, vol.29. бр.2. стр.4).

Развојот на концептот за управување со човечки ресурси станува клучна развојна и стратешка функција на современите компании, тоа е најсилното оружје на менаџментот во зголемувањето на организациските перформанси. Често се истакнуваат големите промени

воведени од менаџментот со човечки ресурси во споредба со кадровската функција и администрација, а некои од најважните се (Bahtijarević Šiber, 1999:14):

- Практиката на планирање вработување се префрла од претходно релативно тесен и технички фокус и интерес за прогнозирање на трудот, кон интерес за воспоставување врски помеѓу планирањето на човечките ресурси, поширокаta организациска стратегија и деловното планирање на организацијата;
- Традиционалниот интерес и работа на кадровската функција со преговарањето и администрирањето на колективните договори се проширува и на менаџментот на вработените, при што другите механизми на вклучување и учество на вработените во одлуките поврзани со работата стануваат важни;
- Поранешниот интерес на кадровската администрација за задоволство од работа и морал на поединечните вработени се заменува со интерес за поширoки услови препознатливи прво како „организациска клима“, а потоа со „организациска култура“;
- Идејата за избор, обука, евалуација на перформансите и компензација поврзани исклучиво со улогата на поединецот се заменува со верувањето дека успешната тимска работа е многу важна за постигнување успех;
- Основниот интерес на функцијата за човечки ресурси за намалување на трошоците преку минимизирање на стапките на обрт и отсуства го заменува ставот дека управувањето со човечките ресурси може да даде значаен придонес за севкупните организациони перформанси.
- Релативно тесниот фокус на обуката за обука и практикување на вештините на индивидуална, специфична работа се проширува во интерес на развивање на целосниот, долгорочен потенцијал на вработените.

Според Bahtijarević-Šiber (1999:14), тоа е всушност нова филозофија, пристап кој е многу поширок, долгорочен и бизнис-ориентиран и интегриран во организацијата и управувањето. Според Bahtijarević-Šiber (1999:15), оваа филозофија има четири фундаментални основи:

1. Насоката и методот на менаџмент со човечките ресурси произлегува од организациската стратегија, што значи дека е подобро да се има интегриран пристап, и внатрешно и надворешно, бидејќи целата филозофија и пристап потекнува од бизнис планот.
2. Целта е да се развие лојалноста и приврзаноста на вработените, а не нивната покорност.
3. Начинот да се постигне ова е преку многу посистематски пристап кон стекнување, селекција, оценување на перформансите, образование, награда и комуникација. Акцентот на менаџментот значително се менува од колективни форми на координација со работата на повеќе индивидуални.
4. За разлика од личното управување со индустриските односи, управувањето со човечки ресурси им припаѓа на извршните менаџери, а не на кадровските експерти, што ја зајакнува неговата деловна и организациска интеграција.

Bahtijarević-Šiber (1999:46-51) тврди дека економската криза и технолошкиот развој имаат големо влијание врз управувањето со човечките ресурси. Економската рецесија или криза, што го прави капиталот поредок и поскап, бара свртување кон оние ресурси кои во пракса ги има во изобилство, имено луѓето, и напор да се компензира недостапноста и недостатокот на други форми на капитал преку развој и максимално искористување на тој ресурс. Ефектите од таквиот пристап се условени од објективната неопходност, кои значително ги надминува деловните ефекти од физичките капитални инвестиции, предизвикаа револуционерни промени во деловната филозофија и стратегија на современиот менаџмент, во кои се развива и ослободува вкупниот човечки потенцијал, индивидуалните можности и креативните способности на секој поединец кои се јавуваат како основна стратешка цел и најефикасен механизам за економски развој. Развојот на технологијата и брзите промени во технолошкото и деловното опкружување на современите организации се несомнено еден од најзначајните стимулации за промена на деловната филозофија и свртување кон човекот и неговиот креативен потенцијал, односно знаењето како најважен производствен и развоен ресурс кој е не само што се обновува туку и се произведува. Само со забрзаниот развој на технологијата, особено модерната информатичка технологија, станува очигледно дека силата на економијата и нејзиниот развоен потенцијал зависат сè помалку од моќта на машините, опремата и капиталот, а се

повеќе и повеќе од квалитетот на луѓето, односно нивната интелигенција и креативен потенцијал. Заедно со знаењето како основна детерминанта на човечкиот капитал, креативноста и имагинацијата стануваат одлучувачки фактор во развојот, односно креативната примена на знаењето во производството на нови идеи, знаења и откритија и нивната примена во револуционизирање на производите и деловната работа и се области на економскиот и општиот социјален живот.

Според Bahtijarević-Šiber (1999:51), промените во опкружувањето на организацијата кои исто така влијаат на свртувањето на современите организации кон луѓе и нивниот потенцијал се:

- еколошки турбуленции;
- зголемување на конкуренцијата;
- промени во структурата на образованието и работната сила;
- промени во системот на вредности;
- промени во структурата на работата и работните односи;
- зголемување на општествената одговорност.

Adam Smith е еден од првите автори што го употребил терминот и ја нагласил важноста на човечките ресурси. Во нивните теории, Marx и Marshal, исто така, го стават знаењето и стручноста на вработените на прво место. Многу други теоретичари се занимаваа со концептот на човечки ресурси и нивната важност за бизнисот. Истражувањата на Hawthron во периодот 1927-1933 година се основа и основа на развојот на теориите за менаџмент на меѓучовечките односи. Со проучување и дефинирање на оваа област се занимаваа и многу други теоретичари, за чиј развој придонесле појавата на економската криза и технолошкиот развој. Денес, оваа област е една од најважните за функционирање на организациите, односно моторот што ја движи компанијата.

2.3. Цели на менаџментот со човечки ресурси

Цели на менаџментот со човечки ресурси има многу, а нивниот избор се заснова на самите организациски цели, со кои тие мора да бидат компатибилни. Некои од целите на

организацијата во приватниот сектор, со крајна цел да се постигне конкурентност, се (Pržulj, 2002:12):

1. максимизирање на профитот,
2. зголемување на продуктивноста,
3. намалување на трошоците за производство,
4. зголемување на организациските перформанси.

Менаџментот со човечките ресурси во приватниот сектор мора да биде насочен кон задоволување на потребите на вработените, обезбедување прифатливи услови за работа и квалитет на работниот живот, подобрување на социјалната и економска положба, обезбедување поволна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи и грижа за здравјето на вработените (Pržulj, 2002:12 -13).

Целта на управувањето со човечките ресурси е највисок можен поврат на вложените средства во обезбедување квалитетен човечки капитал и минимизирање на финансиските ризици и трошоци (Kuka, 1992:65).

Постојат три основни кадрови цели (Kuka, 1992:65):

1. привлекување на ефективна работна сила во организацијата,
2. развивање на работната сила според нејзиниот потенцијал,
3. долгорочно одржување на работната сила.

Менаџментот со човечките ресурси е насочен кон успешно постигнување на целите на организацијата. Тоа значи дека неговите цели мора да бидат усогласени и компатибилни со бизнис цели. Меѓутоа, менаџмнетот со човечките ресурси има и специфични цели (Bahtijarević-Šiber, 1999:20).

Севкупни цели на менџментот со човечки ресурси можат да се поделат во три основни групи (Bahtijarević-Šiber, 1999:20):

1. деловни и економски цели,
2. социјални цели,
3. цели на флексибилност и постојани промени.

Најважната економска цел е да се обезбеди максимален поврат на инвестициите, односно, во заедничка терминологија, максимална профитабилност или профитабилност на инвестициите. Бидејќи луѓето и инвестирањето во нив се инвестиција во бизнисот и развојот, организациите постигнуваат најголем поврат од најдобро искористување и развој на нивниот потенцијал. Оттука произлегува дека непосредната бизнис цел е да се обезбеди: вистинскиот број вработени, со вистински квалитет, во вистинско време, на вистинско место и на вистински начин да го искористат својот потенцијал за постигнување на организациските цели, зголемување на организацискатa конкурентна сила и перформанси. Така, крајните економски цели се зголемување на продуктивноста и профитабилноста, намалување на вкупните трошоци, обезбедување конкурентна способност и зголемување на севкупниот организациски успех (Bahtijarević-Šiber, 1999:20).

Социјални цели во рамките на менаџмнетот со човечките ресурси кој се одвива во рамките на организацијата се задоволување на потребите, очекувањата и интересите на вработените, подобрување на социоекономската положба на вработените, користење и развивање на индивидуалните можности, стекнување на компетенции и конкурентност, како и подигање на квалитетот на работниот живот. (Bahtijarević-Šiber, 1999:21)

Една од клучните претпоставки не само за развојот туку и за опстанокот на организацијата е постојаното и брзо прилагодување на промените во опкружувањето. Изворот на приспособливост и флексибилност на организацијата се луѓето. Оттука, менаџментот со човечки ресурси има за цел да создаде и одржува флексибилен и стабилен потенцијал на сите вработени, да го намали отпорот кон промените и нивното прифаќање како начин на живот и дејствување, да ја зголеми чувствителноста на вкупните човечки ресурси на организацијата на квантитативни, квалитативни и структурни промени. (Bahtijarević-Šiber, 1999:21)

Целите на компанијата мора да бидат во синергија со целите на менаџментот со човечките ресурси бидејќи тие се основа за понатамошен развој. Целите мора да бидат насочени кон постигнување деловен успех, остварување профит, намалување на трошоците, но и во согласност со општото задоволство на внатрешното и надворешното опкружување на компанијата.

За да се постигнат наведените цели, менаџментот со човечките ресурси во организациите мора да тргне од некои принципи и да се придржува до нив. Најважни се (Bahtijarević-Šiber, 1999:22):

- вработените се инвестиција со долгорочни ефекти кои значително го надминуваат вложениот износ,
- висококвалитетниот менаџмент со човечките ресурси им обезбедува на организациите главна конкурентна и стратешка предност,
- политиките и практиките за менаџмнет со човечки ресурси мора да ги задоволат економските, социјалните и психолошките потреби на вработените,
- политиката и практиката на менаџмнет со човечки ресурси мора да балансираат и да овозможат еднакво постигнување и на организациските и на индивидуалните цели,
- најдобри резултати се постигнуваат доколку се обезбеди да поединците, при остварувањето на нивните лични цели, истовремено ги постигнуваат и организациските цели,
- колку повеќе поединците можат да ги задоволат своите различни потреби во организацијата, толку поголема ќе биде нивната лојалност и идентификување со организацијата,
- организациската култура и работната средина мора да ги поттикнат вработените да го максимизираат развојот и користењето на интелектуалните и креативните способности и знаење.

Поединечните активности на менаџерот, поврзани со планирање, регрутирање, селекција, евалуација на перформансите, обука и развој, управување со компензација и работни односи, се реализираат кадровски. Во рамките на истоимената средина, горенаведените цели се поврзани со неодамнешни активности на органиацијата (Buble, 2006:358).

Слика 2 ја прикажува поврзаноста на целите во рамките на МЧР околината. Основните активности на управувањето со човечките ресурси се привлекување, развивање и одржување на персонал. Привлекувањето е активност составена од процеси на планирање, регрутирање и селекција. Едната активност зависи од друга, така што привлекувањето

кандидати и процесот на селекција продолжува со обука и развој на вработени кандидати и евалуација на успешноста.

Доколку врз основа на оценката се утврди дека вработените се квалитетни и се конкуренти во извршувањето на работата, потребно е да се одржат работните односи во компанијата за да се постигнат одлични резултати и на тој начин да се привлече интересот на другите кандидати. Сите цели на компанијата и животната средина мора да бидат усогласени и засновани на активности.

Слика 2. Главни активности поврзани преку целите



Извор. Buble M.; Menadžment; Slobodna Dalmacija, 2006, Split, str. 358

2.4. Основна улога на менаџментот со човечки ресурси

Според Bahtijarević-Šiber (1999:30), компаниите, по правило, имаат посебна функција и организациона единица задолжена за човечки ресурси. Во исто време, менаџментот со човечките ресурси е една од основните функции или задачи на менаџерите.

Според Bahtijarević-Šiber (1999:30), основните улоги на менаџмнетот со човечките ресурси се:

1. Распределба на задачите;
2. Одговорност за менаџментот со човечки ресурси;
3. Улогите на функционирањето на човечките ресурси во однос на менаџерите.

Анализата на фактичката поделба на конкретни активности и задачи на менаџментот на човечки ресурси во компаниите ја покажува нивната различна дистрибуција помеѓу одделенијата за човечки ресурси и општите и оперативните менаџери. Тоа е прашање на секоја индивидуална организација. Некаде, на пример, при вработување јасно се исцртуваат границите така што изборот и ангажирањето до одредено организациско ниво е домен на стручната служба, додека на повисоките нивоа одлуката ја носат исклучиво менаџерите. Меѓутоа, во некои организации, единицата за човечки ресурси има само советодавна улога на менаџерите при донесување одлуки. Не се ретки ниту организациите во кои менаџерите се оградуваат од сите проблеми поврзани со луѓето и ги препуштаат повеќето или сите задачи на одделението за менаџмент со човечки ресурси. Сето ова укажува дека распределбата на задачите и активностите може да се прилагоди на потребите, политиката и ситуацијата во секоја конкретна организација (Bahtijarević-Šiber, 1999:31-32)

Менаџерите на сите нивоа се одговорни за менаџментот со човечките ресурси, додека одговорноста на менаџерите за човечки ресурси е да се погрижат оваа работа да се врши добро и професионално, а не самите да ја работат. Во исто време, различните менаџерски нивоа имаат различни улоги според Bahtijarević-Šiber (1999:33):

- Менаџери на највисоко ниво - поставуваат цели и политики за менаџмнет со човечки ресурси, долгорочно планирање и организација.

- Менаџери на средно ниво - ги контролираат оперативните процедури и програми неопходни за постигнување на целите на менаџмент со човечки ресурси и спроведување на политиките и програмите на менаџерите на највисоко ниво.
- Менаџери од најниско ниво - ги толкуваат целите, политиките, програмите и процедурите на вработените, дискутираат за приговори, влијаат врз ставовите, ја насочуваат работата и ги пренесуваат интересите на вработените до повисоките менаџери.
- Менаџери за човечки ресурси - им помагаат на менаџерите на сите нивоа преку обезбедување стручни совети, насоки и помош.

Фундаментална задача на функцијата на организациската единица за човечки ресурси е да обезбеди стручна помош и програми на менаџерите во успешен менаџмнет со човечките ресурси со цел да се постигнат организациските цели. Според Bahtijarević-Šiber (1999:35), таа има четири важни улоги во ова:

1. *Специфични услуги:* Менаџментот со човечки ресурси е професионална дејност која бара специфични професионални знаења и методи, извршување на цела низа конкретни, професионални задачи и генерално создавање добри професионални основи за квалитетно одлучување во таа сфера. Притоа, од интерест на секоја организација е формирање на посебна организациона единица со концентрација на соодветни знаења и вештини, односно специјалисти за различни аспекти и задачи од менаџментот со човечките ресурси. Таа извршува голем број професионални задачи за менаџерите, како што се управување со информативниот систем за човечки ресурси, водење досие на секој вработен, развивање методологија и техники за анализа и планирање на работните места, ангажирање на потребните луѓе, тестирање кандидати, спроведување на селекција итн. Таа им ги обезбедува на менаџерите потребните информации за законските и институционалните барања и рамки поврзани со човечките ресурси, работните односи и слично и ги исполнува сите обврски на организацијата во однос на обезбедувањето податоци и извештаи до институциите надвор од организацијата (Bahtijarević-Šiber, 1999:35).

2. *Совет и помош:* Бидејќи менаџерите треба да се справат со голем број проблеми поврзани со луѓето речиси секој ден, им треба совет и помош од експерти за човечки ресурси. Степенот до кој менаџерите ќе бараат и прифаќаат стручни совети и помош од специјалисти во организацискатa единица за човечки ресурси зависи од квалитетот на воспоставената меѓусебна соработка и доверба. Лошо е кога менаџерите не се обраќаат до експерти за решавање на конкретни проблеми, не ги прифаќаат советите и предложените решенија или ја префрлаат целата одговорност за решавање на човечките проблеми на одделот за човечки ресурси, што е подеднакво контрапродуктивно (Bahtijarević-Šiber, 1999:36).
3. *Координација:* Организацискатa единица за човечки ресурси има важна улога во координацијата на целокупната активност на менаџирањето со човечките ресурси во организацијата. Всушност, таа мора да обезбеди единствен пристап кон фундаменталните проблеми на човечките ресурси, спроведување на воспоставената политика на нивно управување и развој како и посебни политики и реализација на поставените цели. Тоа може да се направи со одредување на основни насоки и рамки, воспоставување стандарди, утврдување на основни пристапи, методи и процедури за решавање на проблемите, развивање конкретни програми, одредување единствени основи за оценување и следење на перформансите, наградување, селекција и слично (Bahtijarević-Šiber, 1999:37).
4. *Контрола:* Организацискатa единица на човечки ресурси има исклучително важна контролна улога. Таа мора да го следи успехот на постигнувањето на целите и спроведувањето на програмата за менаџмент со човечки ресурси во целата организација и поединечни организациски единици. Суштинските контролни активности вклучуваат анализа, следење на движењата и податоците во различни сегменти на менаџирањето со човечките ресурси (Bahtijarević-Šiber, 1999:37).

Активностите на стратешките менаџери за човечки ресурси се да ги идентификуваат клучните области на човечки ресурси во кои долгорочно може да се имплементираат стратегии со цел да се подобри целокупната мотивација, задоволство и продуктивност на вработените (Gutić, 2019:18).

Според Jurina (2011:6-7), фундаменталните процеси на развој и користење на човечките ресурси на организацијата се:

1. Дефинирање на менаџерската стратегија и политика за развој и користење на човечките ресурси на организацијата;
2. Проектирање или дизајнирање работни места;
3. Планирање на развојот на човечките ресурси;
4. Бенчмаркинг на човечките ресурси;
5. Регрутирање и избор на вработени и менаџери;
6. Засновање работен однос и склучување на договор за вработување или раководен договор;
7. Запознавање на вработените со работа;
8. Мотивирање на луѓето за работа;
9. Едукација на вработените и образовна функција на организацијата;
10. Евалуација на перформансите;
11. Професионален развој и кариерен развој.

За успешно функционирање на компанијата потребни им се стручни лица од областа на човечките ресурси, бидејќи не смеат да згрешат работејќи на горенаведените активности. Тие исто така мора да бидат во блиски деловни односи со менаџерите на компаниите и да се занимаваат со бројни процеси, контрола и координација.

3. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Управувањето со луѓето е најважната функција на менаџментот со човечките ресурси. Планирањето на човечки ресурси во компанијата е важна ставка од која зависи идниот успех во работењето на компанијата и општото задоволство на вработените. Компанијата мора да донесе одлука за идните потреби од работна сила врз основа на прогнози или експертски мислења. Доколку потребите на компанијата се мали, ќе има отпуштања на вработени користејќи различни методи кои имаат поголемо или помало влијание врз вработените и побрзо или побавно влијание врз работењето на компанијата. Доколку има потреба од зголемување на бројот на луѓе во компанијата, стручните лица се обврзани да започнат процес на ангажирање луѓе, односно објавување огласи за вработување преку различни платформи. Можно е да се ангажираат луѓе од внатрешни и надворешни извори, притоа секој си има свои предности и недостатоци.

Доколку компанијата се одлучила за стратегија за регрутирање, важно е кандидатите да го поминат целиот процес на селекција за да се избере најсоодветното лице за бараната позиција. Процесот на селекција варира од компанија до компанија и секогаш започнува со собирање документација, решавање на разни тестови и дискусии за избор, односно интервјуа. Се намалува бројот на кандидати кои влегуваат во секоја нова рунда интервјуа. На избраниот кандидат му се пишува писмо за намери, а доколку кандидатот го прифати, целиот процес завршува со вработување.

Подобрувањето и следењето на работата на вработените е важно поради формирањето на профилот на вработениот. Врз основа на нивните компетенции, секое вработено лице треба да има право на некаков облик на обука и можност за напредување. Мониторингот е важен бидејќи на тој начин се добиваат информации кои се од суштинско значење за некои последователни процеси на планирање. Наградите и мотивацијата играат важна улога во перформансите на вработените, бидејќи на овој начин вработените се охрабруваат максимално да ги искористат своите знаења и вештини, чија крајна цел е постигнување на бизнис совршенство.

3.1. Стратешко планирање на човечките ресурси

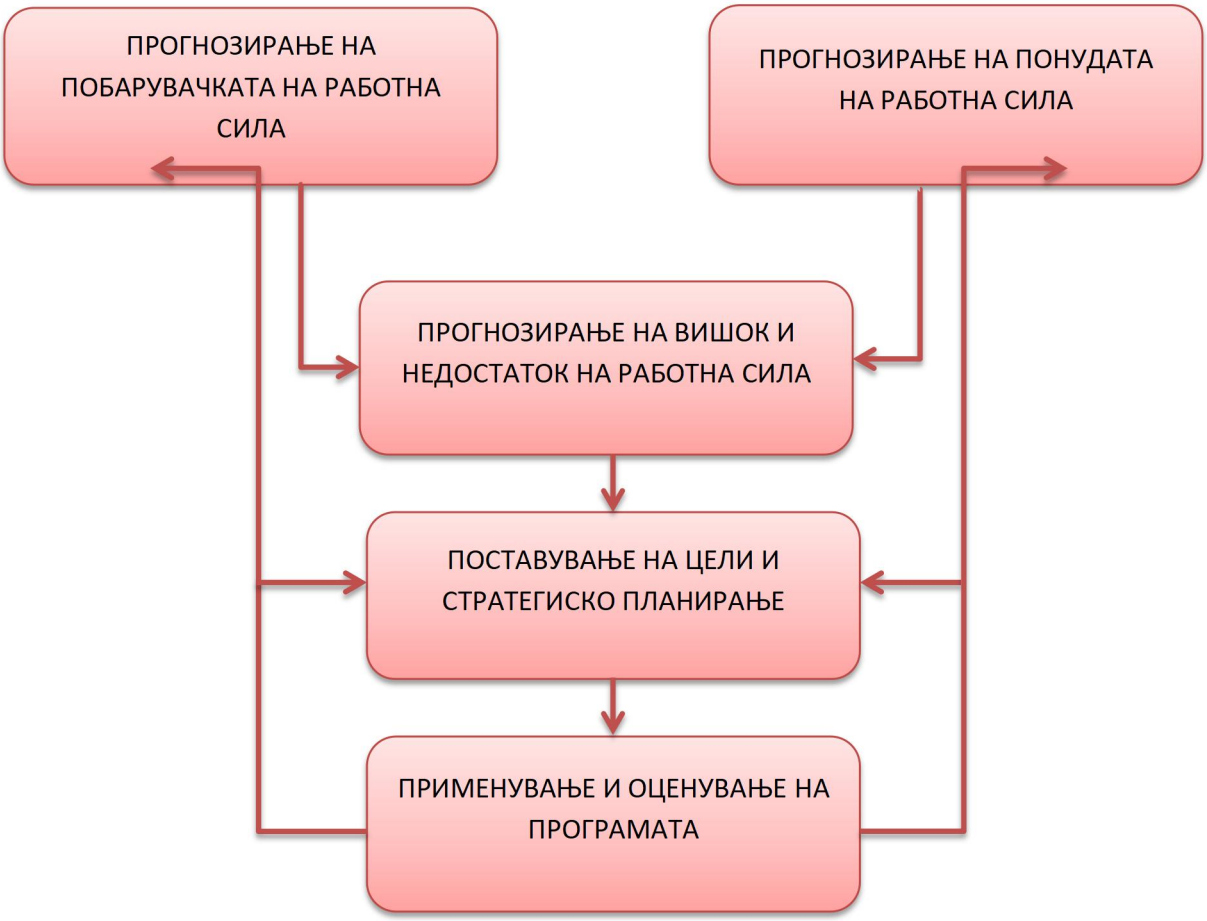
Noe (2006:146) ги наведува потрошувачките пазари, кои влијаат на побарувачката на производи и услуги, и пазарите на труд, кои влијаат на ангажирање на луѓе во процесот на производство на производи и услуги, како два најважни начини на кои општествените трендови влијаат врз работодавците.

Во одредени ситуации, вишокот работна сила ќе доведе до повисоки трошоци што не може да се повратат во периоди на мала побарувачка на производи, а во други ситуации, недостигот на работна сила ќе го ограничи растот за време на периоди на висока побарувачка. Постојат три клучни начини за ефикасно користење на пазарот на трудот како конкурентна предност, според Noe (2006:46):

1. Компаниите мора да имаат јасна претстава за нивната моментална конфигурација на човечки ресурси, особено тие мора да ги знаат силните и слабите страни на работниците што моментално ги вработуваат;
2. Организациите мора да знаат каде се движат и да бидат свесни за односот помеѓу нивната моментална конфигурација на човечки ресурси и конфигурацијата што ќе им треба во иднина;
3. Кога има неусогласеност помеѓу моменталната конфигурација и конфигурацијата што ќе биде потребна во иднина, на организацијата и се потребни програми за да го надмине тоа несовпаѓање, што во услови на вишок работна сила може да значи создавање ефикасна интервенција за намалување на работната сила, а во услови на недостиг на работна сила тоа може да значи подготовка на ефективни кампањи за регрутирање.

На следната слика е прикажан процесот на планирање на човечките ресурси, кој се состои од предвидување, поставување цели и стратешко планирање, како и спроведување и евалуација на програмата.

Слика 3. Процес на планирање на човечки ресурси



Извор. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:Mate d.o.o., 2006. str. 147.

Целиот процес се заснова на претпоставките за понудата и побарувачката на работна сила на пазарот на трудот во одредено време во иднина. Различни методи се користат за предвидување на состојбата на пазарот на трудот, најчесто врз основа на минати настани и повторени обрасци, како и предвидувања на експерти. Менаџерите мора да направат разумна и реална проценка на работната сила потребна на компанијата за да не се доведат во ситуација на вишок или недостаток на работна сила. Двете ситуации се финансиски удар за компанијата. По прогнозирање на состојбата, се поставуваат цели и стратешки планови, по што започнува имплементацијата на програмата.

Buble (2006:369), од друга страна, го дефинира планирањето на човечки ресурси како процес на предвидување и создавање грижа за движењето на луѓето во компанијата, во рамките на компанијата и надвор од компанијата, со цел да се обезбеди достапност на потребните број и структура на вработени, како и нивно оптимално искористување. Планирањето ги зголемува предностите на компанијата во добивањето на вистинските луѓе за вистинските работни места во вистинско време, развива јасна визија за компанијата надвор од која компанијата не може да биде ефикасна и ја зголемува способноста на компанијата да се прилагоди на промените во нејзината околина. На следната слика 4, според Buble (2006:370), е прикажан основниот модел на систематско планирање на човечките ресурси.

Слика 4. Основен модел на систематско планирање на човечките ресурси



Извор. Buble M., Menadžment, Split: Slobodna Dalmacija, 2006. Str. 370.

Процесот се базира на тековните потреби за човечки ресурси во рамките на компанијата, што дава основа за предвидување на идните потреби за човечки ресурси. Акцентот не е ставен на пазарот на трудот како во претходниот модел. Следниот чекор е формулирање на стратегија, и во согласност со претходниот модел, контрола и следење на процесот.

Според Buble (2006:370 – 375), основниот модел на систематско планирање на човечките ресурси се состои од проценка на тековните потреби за човечки ресурси, прогноза на идните потреби за човечки ресурси, формулирање на стратегија за човечки ресурси и евалуација и ажурирање.

Buble (2006:370-375) тврди дека првиот чекор во процесот на планирање на човечките ресурси е евалуација на тековните потреби за човечки ресурси, односно задачата на оваа анализа е прво да го идентификува кадровскиот потенцијал на компанијата, а потоа да се оцени усогласеноста на идентификуваниот потенцијал со целите на компанијата. Анализата треба да даде одговори на прашањата за тоа со каков персонал располага компанијата, колкав е степенот на квалификација на расположливиот персонал, кој е степенот на квалификација на работните места, каква е распределбата на персоналот по видови процеси и каква е распределбата на персоналот по основни групи на работни места, затоа основата на оваа анализа е креирањето на досиеја вработен и досие за работни места.

Досието на вработени е извор на информации за секој вработен во компанијата, а податоците се однесуваат на возраст, пол, потекло, степен и вид на образование, професија и занимање, компетенции, стаж и слично. Досието за работа ги содржи сите информации за работните места кои се основани во компанијата. Кога ќе се поврзат податоците од едната и другата датотека, дури тогаш е можно да се одреди распределбата на вработените по видови процеси и основни работни групи, како и степенот на искористеност на нивните квалификации. Податоците од анализата се основа за утврдување на квалитативниот аспект на состојбата со човечките ресурси, но за кадровски цели важно е да се утврди и нивниот квантитативен аспект, односно да се добијат информации за тоа колку вработени се потребни за да се постигнат одредени компаниски цели. За да се добијат квантитативни податоци се користат различни методи, а најпознати се методот на студија за работа и регресионата анализа. (Buble, 2006:370 – 375).

Според Noe (2006:147), прогнозирањето е првиот чекор во процесот на планирање, така што во кадровското предвидување, менаџерот за човечки ресурси се обидува да ја одреди понудата и побарувачката за различни видови човечки ресурси. Целта е да се предвиди областа во организацијата каде во иднина ќе има недостиг или вишок на работна сила. Прогнозирањето на идната состојба може да се направи со користење на статистички

методи или со користење на методи на расудување. Иако најдобрата опција е комбинација од двата методи, статистичките методи се одлични за следење на историските трендови на побарувачката на работна сила и се многу попрецизни од оние постигнати преку субјективно расудување. Од друга страна, одредени настани кои за прв пат се појавуваат на пазарот на трудот без историска поткрепа, имаат потреба од субјективна проценка на експертите, што може да биде единствен извор на идни заклучоци.

Noe (2006:147-150) тврди дека врз основа на предвидувањата, треба да се утврди:

1. Побарувачка на работна сила;
2. Понудата на работна сила;
3. Вишок и недостиг на работна сила.

Noe (2006:147) тврди дека предвидувањата за побарувачката на работна сила се развиени за одредени работни категории или области на вештини кои се однесуваат на моменталната и идната состојба на организацијата. Откако ќе се откријат категориите или вештините, менаџерот мора да добие информации кои ќе му помогнат да ги предвиди потребите на луѓето кои ги имаат овие вештини или припаѓаат на овие категории на работни места или дали тие ќе се зголемат или намалат во иднина. Во него се наведени два главни методи за предвидување на побарувачката на работна сила, односно методот на водечки индикатори и методот на субјективно мислење и се препорачува комбинацијата на едниот и другиот како најефективни за компанијата.

Со определување на понудата на работна сила се добива детална анализа на моменталниот број на луѓе во различни работни категории во рамките на компанијата. Анализата е надградена со предвидувања така што на истата се прикажуваат и идните промени во блиска иднина. Како и во случајот со побарувачката на работна сила, предвидувањата за понудата на работна сила може да се направат со користење на историски статистички методи или техники на расудување (Noe, 2006:148).

Noe (2006:149) наведува дека кога се познати прогнозите за понудата и побарувачката на работна сила, менаџерот може да ги спореди бројките за да утврди дали ќе има вишок или недостиг на работна сила во одредени специфични категории и потоа да одреди што да прави за овој потенцијален проблем.

Прогнозата на идните потреби е вториот чекор од планирањето на човечките ресурси, а планирањето на персоналот е многу потешко од одредувањето на тековните потреби бидејќи денешните услови во кои работи компанијата нема да бидат исти утре. Променливите од кои менаџерот започнува во предвидувањето на потребата од човечки ресурси се идната побарувачка за производите на компанијата, идната деловна економија, технолошките иновации, финансиските можности и промените во бизнис стратегија. Кога се предвидуваат идните потреби за вработени, важно е да се предвиди надворешната и внатрешната понуда на вработени. Прогнозирање на резултатите од надворешната понуда од демографските трендови, трендовите на невработеност, промените во професионалната структура, трендовите во потребата од специфично занимање, итн. (Buble 2006:370 – 375).

Buble (2006:370-375) тврди дека со прогнозирање на внатрешната понуда, се сака да се утврди можноста за задоволување на идните потреби за вработени од постојниот кадровски базен, па врз основа на информациите за вработените се создаваат:

1. Табели со вработени - сликовити прикази на сите работни места во организацијата, врз основа на кои може да се види моменталната состојба на бројот на вработени и пополнетите работни места, како и идните потреби за вработување.
2. Преглед на квалификации - преглед на образовни квалификации, работно искуство, професионален интерес, специфични способности, вештини, работни места кои поединецот ги извршувал во рамките на организацијата.
3. Преглед на менаџментот - конкретен преглед на квалификациите поврзани со менаџментот.
4. Картички за замена - ги прикажува носителите на позиции, возраста, евалуацијата на перформансите и можноста за унапредување.

Проценката на моменталната состојба, како на пазарот, така и на компанијата и потребата од човечки ресурси, е првиот чекор во процесот на планирање на управувањето со човечките ресурси. Врз основа на одредени напаствија, потребно е да се направат предвидувања поврзани со појавата на иден вишок или недостиг на работна сила и на тој начин компанијата да се прилагоди на пазарот и да остане финансиски на нула во однос на човечките ресурси. Може да се направат предвидувања врз основа на минати настани или врз основа на стручно мислење на луѓе квалификувани во оваа област.

Noe (2006:148) го наведува поставувањето цели и стратешкото планирање како следен чекор во неговиот модел на процесот на планирање на човечки ресурси. Целта на поставувањето на целта е да се најде решение за проблемот со вишок или недостиг на работна сила. Овие цели мора да произлегуваат директно од анализата на понудата и побарувачката на работна сила и мора да содржат квантитативни анализи кои ќе покажат што ќе се случи со одредена категорија на работа или област на вештина до одреден момент во иднина. По поставувањето цели, компанијата треба да избере меѓу многуте различни стратегии кои се достапни за да се елиминира вишокот или недостигот на работна сила. Во табела 1 се прикажани опциите за намалување на очекуваниот вишок на работна сила, а во табелата 2 се прикажани опциите за избегнување на очекуваниот недостиг на работна сила.

Табела 1. Опции за намалување на очекуваниот вишок на работна сила

ОПЦИЈА	БРЗИНА	ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ЛУЃЕТО
Намалување на број на вработени	Брзо	Високо
Намалување на плати	Брзо	Високо
Деградација	Брзо	Високо
Трансфери	Брзо	Умерено
Поделба на работа	Брзо	Умерено
Пензија	Споро	Ниско
Природно одлевање	Споро	Ниско
Усовршување	Спро	Ниско

Извор. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:Mate d.o.o., 2006. str. 150

Опциите кои се користат кога компанијата сака итно да ја намали работната сила, но имаат големо влијание и шок врз луѓето, се намалување на бројот на работници со отпуштање работници, ригорозно намалување на платите и деградирање. Трансферите и поделбата на работата се исто така брзи начини за намалување на вишокот труд, но тие не

се толку ригорозни, односно се умерени во нивното влијание врз вработените. Ако во ситуација на вишок труд најмногу се гледа на луѓето и нивните емоции и потреби, тогаш луѓето се праќаат на обука или пензија, но тоа е процес со кој не може брзо да се влијае на состојбата и бројот на луѓе во компанијата.

Табела 2. Опции за намалување на очекуваниот недостиг на работна сила

ОПЦИЈА	БРЗИНА	ОТПОВИКУВАЊЕ
Прекувремено работење	Брзо	Високо
Привремено вработени	Брзо	Високо
Поместување	Брзо	Високо
Трансфери после тренинг	Споро	Високо
Намалувања на флуктуации	Споро	Умерено
Нови вработени од надвор	Споро	Ниско
Технолошки иновации	Споро	Ниско

Извор. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:Mate d.o.o., 2006. str. 151

Опциите што се користат за брзо зголемување на работната сила се прекувремена работа, привремени вработени, трансфери и имаат висока стапка на отповикување. Намалениот промет, новите неорганизациски вработени и технолошкиот развој имаат бавно влијание, но високо отповикување. Трансферите се исто така бавни со високо отповикување.

Buble (2006:373 – 375) тврди дека, врз основа на извршените анализи, се пристапува кон формулирање на соодветна стратегија со користење на три основни опции, и тоа:

1. Опција на ист број вработени
2. Опција за недостаток на вработени
3. Опција за технолошки вишок

Опцијата за ист број вработени не значи дека не се потребни интервенции во постојната кадровска состојба. Оваа опција не претпоставува нова состојба на рамките идентична со постоечката состојба, но тука се можни различни под-опции:

1. Идната ситуација бара ист број, но различна квалификациска структура на вработени
2. Идната ситуација бара ист број, но различни профили на вработени

Во двата случаи, важно е да се обезбеди ист број вработени преку посебни програми за едукација, преквалификација и дообука, потоа разни форми на внатрешен трансфер и вработување на нов кадар (Buble 2006:374).

Buble (2006:374) тврди дека опцијата за недоволно персонал се однесува на надворешно регрутирање, кое може да се постигне на различни начини, а најчести се вработувањето со полно работно време, хонорарното вработување и привремени вработувања, како и вработувањето на вработени преку кои специјална организација на компанијата ангажира соодветен број кадри за извршување на одредена работа или ангажира друга компанија за извршување на одредени работи со посебен договор. Кога се занимаваат со технолошки вишок, компаниите никогаш не користат само една, туку неколку опции, што им овозможува побезболно да го решат проблемот.

Според Bahtijarević-Šiber (1999:235-237), опцијата за вишок вработени е случај во компанија кога во иднина има потреба од помалку вработени отколку што има денес. Драстичен начин за справување со вишокот вработени е отпуштањето, но притоа обично се развиваат програми за да им се помогне на оние кои треба да ја напуштат компанијата, најчесто поврзани со барање нова работа или давање помош за основање сопствен бизнис. Други мерки кои се применуваат за справување со технолошки вишок се: скратување на работното време, поделба на работните места, неплатени отсуства, стимулирање на доброволно заминување, предвремено пензионирање, намалување или замрзнување на платите, преместување и природен одлив на вработени.

Формулирањето на стратегијата се заснова на претходните чекори на планирање на потребите од човечки ресурси, а се однесува на стратегиите за планирање на човечките ресурси во иднина. Компанијата може да има поголема потреба од вработени поради

проширување на нејзиниот деловен опсег или потреба од помал број вработени поради криза. Потребно е да се одреди правецот во кој ќе се движи компанијата и врз основа на тоа да се дефинираат чекорите што ќе се преземат при спроведувањето на стратегијата.

Buble (2006:158) и Noe (2006:370) се согласуваат дека последниот чекор во процесот на менаџмент со човечките ресурси е контрола и евалуација, односно проценка и евалуација на програмата. Најочигледното вреднување е да се провери дали компанијата успешно избегнала потенцијален вишок или недостаток на работна сила. Затоа, важно е да се имаат редовни извештаи за напредокот на имплементацијата за да се увериме дека сите програми се на распоред и дека сите резултати од овие програми се во согласност со прогнозата.

Контролата и евалуацијата се последниот чекор од процесот на планирање на човечките ресурси и се важни, а со цел да се следи ефектот на спроведената стратегија врз организацијата. Дополнително, важно е да се составуваат извештаи врз основа на кои ќе се прават некои нови идни предвидувања.

3.2. Прибавување на човечки ресурси

Noe (2006:160) го дефинира прибавувањето на човечки ресурси како практика или активност што ја спроведува организацијата со цел идентификување и привлекување потенцијални вработени и служи како создавање на привремен „базен“ помеѓу планирањето и вистинскиот избор на нови вработени. Активностите за прибавување се дизајнирани да влијаат на:

1. Бројот на луѓе кои аплицираат за позицијата;
2. Типот на луѓе кои аплицираат за позицијата;
3. Веројатноста дека оние кои конкурираат за позицијата ќе ја прифатат понудената работа.

Целта на програмата за прибавување на вработени на организацијата е да се осигура дека има одреден број на доволно квалификувани кандидати, кои се заинтересирани за

понудената работа, од кои ќе може да ангажираат кого да изберат кога ќе се појави слободно работно место.

Целта на прибавување не е едноставно да се соберат голем број кандидати, бидејќи може да има голем број неквалификувани кандидати за кои организацијата ќе треба да одвои средства за нивна селекција. Подготовката и селекцијата на персоналот се два сложени процеси кои мора да се спроведат одделно (Noe, 2006:160).

Новите вработувања и развојот на човечките ресурси се двата основни начини на кои компанијата ги задоволува потребите од човечки ресурси. Компаниите речиси секогаш даваат приоритет на пополнување од внатрешни (интерни) извори секогаш кога е можно, бидејќи на тој начин директно влијаат на мотивацијата и развојот на човечките ресурси, додека новите вработени во компаниите се добиваат од понудата од пазарот на трудот, кој го сочинуваат невработени како како и вработени лица заинтересирани за ново работно место. И двата начина на вработување имаат одредени предности и недостатоци за организацијата (Gutić и др., 2018:102).

Според Gutić и сор. (2018:102) како основна предност на екстерното вработување се смета отворањето на компанијата на пазарот на трудот, а со тоа и поширокаата понуда на кандидати, со што се зголемува веројатноста за избор на квалитетен кадар поради поголемата можност за избор на пријавени кандидати, а потоа и можност за добивање информации за сопствената состојба на компанијата како и за конкуренцијата и општи информации за состојбата на пазарот на трудот.

Негативните страни на овој облик на вработување се повисоките трошоци за селекција на кандидати, временскиот период на вработување и ризиците од неизвесност и непознатост што ги носат новите кандидати. Следната табела ги прикажува предностите и недостатоците на аутсорсингот.

Табела 3. Предности и недостатоци на екстерното вработување

НАДВОРЕШНО ВРАБОТУВАЊЕ	
ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАТОЦИ
Поширок опсег на кандидати	Поскап модел на вработување
Зголемена веројатност за избор на подобар кандидат	Подолг временски период за пополнување на позицијата
Информации за понудата и побарувачката на кадри на пазарот на трудот	Ризици од несигурност и непознатост при изборот на кандидати
Следење на однесувањето на конкурентите на пазарот на трудот	Кредибилитет на понудените профили на пазарот на трудот
Скенирање на позицијата на сопствената компанија на пазарот на трудот	

Извор. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi. Zagreb: Effectus, 2018., str. 102 – 104.

Предностите поврзани со надворешното вработување секако се можноста за носење нови идеи во компанијата и следење на пазарот на трудот, но понекогаш може да биде небезбедно да се вработи целосно ново лице во компанијата поради ризикот дека лицето не е доверливо или мотивирано да работа во компанијата.

Модели на надворешно вработување најчесто според Gutić и др. (2018, 102) се:

1. Препораките кои ги даваат работодавците и менаџерите за кандидатите - релативно ниски трошоци, па полето на избор на кандидати е стеснето, што со себе носи ограничувања и ризици.
2. База на податоци во информацискиот систем за човечки ресурси на компанијата - релативно ниски трошоци, па затоа голем број компании денес креираат база на податоци во нивниот систем за човечки ресурси составена од потенцијални кандидати кои претходно покажале интерес за работа на одредени работни места.
3. Контакти со образовни институции - се решава преку стипендирање и преку договорен однос на едукација на идните кадри. Добрата страна на овој модел е што кандидатот е насочен кон одредени области во кои ќе работи во текот на своето

образование, а лошата страна е што овој модел ги спречува кандидатите со искуство да аплицираат за слободно работно место.

4. Институции на пазарот на трудот - канцеларијата за вработување и разни приватни агенции за посредување при вработување кои на работодавачите им обезбедуваат информации за кандидатите и вршат различни услуги за тестирање, обука, преквалификација, дополнително образование и слично (Gutić и др., 2018:103).

Gutić и сор. (2018:103) наведуваат дека предностите на пополнувањето позиции од внатрешниот потенцијал за организацијата се помалите трошоци за прием и избор на кандидати, брзина на пополнување и намалена веројатност за грешка при изборот на кандидати. Недостатоци на овој тип на вработување се затвореноста кон околината, губењето контакт со нови идеи бидејќи новите луѓе често носат нови и свежи идеи и стеснет избор. Табелата ги прикажува предностите и недостатоците на внатрешното регрутирање.

Табела 4. Предности и недостатоци на внатрешното регрутирање

ИНТЕРНО ВРАБОТУВАЊЕ	
ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАТОЦИ
мотивациски поттик за вработените и ниски трошоци за регрутирање и избор на кандидати	затворање кон околината што подоцна може да испадне како лош потег и одлука
позитивна поддршка за развој на човечките ресурси	губење на контакт со нови идеи
намалување на веројатноста за грешка при изборот на кандидат	релативно ја зајакнува негативната конкуренција меѓу вработените
намалени ризици за време на воведувањето во работа	се губи објективноста на критериумите за прифаќање
брзина на пополнување	стеснет избор

Извор. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi. Zagreb: Effectus, 2018., str. 102 – 104.

Предностите на внатрешното регрутирање се сигурност во мотивацијата и друштвото на кандидатот, но поголем недостаток би било ограничувањето на опциите што ги нуди надворешното регрутирање.

Модели на внатрешно вработување според Gutić и др. (2018:103) се:

1. Огласи објавени во различни внатрешни медиуми на компанијата - огласни табли, звучници, билтени, интернет итн.
2. Препораки за менаџментот - се сметаат за сигурни извори, со оглед на тоа што се засноваат на проценка на менаџерот кој е одговорен за предложениот кандидат.
3. База на податоци во одделот за човечки ресурси на компанијата - се смета за објективен пристап бидејќи ја отстранува субјективноста од можноста за препораки на менаџерите, а висококвалитетната база на податоци содржи многу податоци за потенцијалните кандидати (Gutić et al., 2018: 104).

Секоја компанија има своја стратегија, така што секоја компанија може да му даде различно значење на прибавувањето на човечки ресурси. Генерално, сите компании треба да носат одлуки во три области, и тоа:

1. Кадровските политики во врска со видовите работни места што ги нуди компанијата се однесува на општ термин што се користи за организациски одлуки во врска со природата на работните места за кои се регрутираат луѓето, што значи дека карактеристиките на работата се поважни од регрутерот или изворот на регрутирање кога се работи за предвидување на изборот на работа.
2. Извори на прибавување каде што се бараат потенцијални кандидати, што потоа влијае на типовите на луѓе што се добиваат - се однесува на изворите од кои компанијата ги добива потенцијалните вработени и е клучен аспект на нејзината севкупна стратегија за извори. Целокупниот пазар на труд е огромен, а типот на лице што ќе аплицира за работа објавена на интернет може да се разликува од личноста која ќе одговори на оглас во весник.
3. Карактеристики и однесување на регрутерот, што влијае на ставот за тоа колку добро кандидатот одговара на работното место (Noe, 2006:160).

Стекнувањето и привлекувањето човечки ресурси е важна ставка доколку компанијата очекува потреба од работна сила во иднина. Компанијата мора да биде доволно свесна за да влијае на привлекувањето и интересот на луѓето само преку своето работење. Сигурно треба да ги земете предвид опциите за вработување кои можат да бидат од внатрешни или надворешни извори. И двата извора имаат одредени финансиски, временски и функционални предности и недостатоци кои треба да се одмерат пред да се влезе во понатамошни процеси.

3.3. Процес на селекција на човечките ресурси

Noe (2006:180) го дефинира изборот на персонал како процес преку кој компаниите одлучуваат кого да пуштат во своите редови, а кој не. Во секој процес на селекција, треба да се исполнат неколку генерички стандарди, имено веродостојност, валидност, генерализираност, корисност и законитост. Првите четири произлегуваат едни од други во смисла дека претходниот стандард е често неопходен, но недоволен за оној што следи.

Buble (2006:381) тврди дека изборот на персонал се однесува на процесот на селекција помеѓу регрутирани кандидати за една или повеќе работни места. Овој избор се прави така што се тргнува од условите за работа и се бара кандидат кој најдобро ги исполнува тие барања. Во случај при процесот на регрутирање да се обезбедат помалку кандидати од бројот на работни места, тогаш останува можноста кандидатот да го избере работното место кое најмногу му одговара.

Во повеќето компании, изборот е континуиран процес кој се одвива според воспоставен алгоритам кој има повеќе или помалку фази. Бројот на овие фази зависи од големината и степенот на организација на компанијата, што значи развој на одделот за човечки ресурси. Минимумот од таа постапка обично се утврдува со закон со цел да се заштитат кандидатите во однос на нивните права.

Gutić (2018:107) тврди дека постојат неколку критериуми и модели со кои е можно да се изберат пријавени кандидати за огласи за вработување, а најчести се:

1. Валоризиран модел на очекувана вредност;
2. Модел на идеалниот кандидат;
3. Модел на минимални критериуми;
4. Модел на основни критериуми.

Според Gutić (2018:107-108), валоризираниот модел на очекувана вредност поаѓа од однапред јасно дефинирани критериуми. На секој од избраните критериуми му се доделува соодветно пондерирање на неговата важност. Оценувањето на секој пријавени кандидат според поединечни критериуми води до валоризирана очекувана вредност. Тоа е производ на оценката и пондерирањето на важноста на критериумите. При донесување одлука се избира кандидатот со највисока валоризирана очекувана вредност.

Gutić (2018:108) наведува дека со моделот на идеален кандидат, селекцијата е направена така што секој кандидат што се пријавил на огласот е ставен во фокусот на споредба со идеалниот кандидат за таа позиција. Во овој модел, одлуката за избор на кандидат врз основа на објавениот оглас се носи за кандидатот со најмал компаративен јаз.

Gutić (2018:108) тврди дека со моделот минимални критериуми одлуката за избор се носи на кандидатот кој ги исполнува минимално потребните услови за вршење на хонорарна работа, а со моделот на основни критериуми изборот паѓа на кандидатот кој ги исполнува точните критериуми.

Според Sherman/Bohlander/Chruden (1988:160), типичната процедура за избор на кадар се состои од неколку чекори. Најобемниот и прв чекор од изборот е прелиминарното интервју на кое присуствуваат голем број пријавени кандидати, по дискусијата со кандидатот се креира документацијата и се вршат тестовите клучни за компанијата. По тестовите следува нешто подолго интервју во службата за човечки ресурси, а во овој круг влегуваат и помал број кандидати. Потоа следи процедура за истрага за потеклото и лекарски преглед, по што следи прелиминарна селекција. Во овој избор влегуваат само мал број кандидати кои ги поминале другите чекори. Лицето избрано од клиентите оди на интервју со непосредниот раководител, врши проверка на знаење и пробна работа и доколку се е задоволно се склучува работен однос или поточно се потпишува договор за вработување. Целиот процес е прикажан на слика 5.

Слика 5. Чекори на процесот на селекција



Извор. Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): Managing Human Resources, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.) str. 160.

Buble (2006:382) наведува дека потребата за селекција е условена од фактот дека луѓето се разликуваат едни од други, и дека овие разлики влијаат на успехот во работата. Овие разлики се однесуваат на различни психолошки варијабли, како што се перцепција, интереси, аспирации, мотиви итн., но од сите нив најважни за селекција се разликите во способностите, особините на личноста и компетенциите на кандидатот.

Според Buble (2006:382), способностите се психолошки особини кои сочинуваат општи лични предуслови за постигнување успех во одредена активност. Тие се развиваат преку наследни диспозиции под влијание на околината и личните активности.

Buble (2006:382) разликува 4 групи човечки способности:

1. Интелектуални способности: Се однесува на потенцијалот на луѓето да обработуваат вербални, нумерички и други информации и да разберат и решаваат проблеми од различни видови. Bahtijarević-Šiber (1999:336) разликува неколку видови на интелектуални способности, и тоа:
    - Перцептивна способност – способност брзо и прецизно да се идентификуваат формите и да се забележат мали разлики во визуелно погодените структури.
    - Просторна способност – способност која го одредува успехот во задачите кои бараат разбирање и претставување на односите во просторот и општа просторна ориентација.
    - Нумеричка способност - способност за брзо и лесно извршување на едноставни пресметковни задачи и одредува успех во извршувањето на задачите кои вклучуваат едноставни нумерички операции.
    - Вербална способност - способност за лесно и брзо разбирање на говорните симболи.
    - Вербална флуентност – способност за лесно и брзо користење зборови и богатството на говорот.
    - Способност за расудување - способност за решавање на различни проблемски ситуации користејќи го мисловниот процес на расудување, односно логично и систематско размислување.
2. Сетилни способности: Тие се однесуваат на човечките сетила, и постојат неколку видови на овие способности, но најчести се способноста да се види, способноста да се слушне и способноста да се чувствува.
3. Психомоторни способности: Тие се однесуваат на изведба на мали, едноставни и сложени движења. Ова ја вклучува умешноста на шаката, раката, прстите и брзината на реакција.
4. Физички способности: Се однесува на структурата на телото, физичката сила, изгледот итн.

Табела 5. Модел на личност

ДИМЕНЗИЈА	ОПИС
Екстраверзна	Тоа се однесува на степенот до кој човекот е ориентиран кон околината, социјален и отворен; атрибути: друштвен, амбициозен, зборлив, наметлив, експлозивен, импулсивен и агресивен.
Емоционална стабилност	димензија која се однесува на степенот до кој лицето е емоционално стабилно и приспособливо; атрибути: емоционално стабилен, недепресивен, безбеден, задоволен.
Удобност	димензијата која се однесува на степенот до кој едно лице е општествено прифатливо и кооперативно; атрибути: љубезен, доверлив, добронамерен, толерантен, кооперативен, помирлив.
Доверливост	димензијата која се однесува на степенот на свесност, доверливост, организација, интерес и одговорност за постигнување на целите и роковите; атрибути: сигурен, организиран, упорен, темелен, ориентиран кон достигнувања.
Љубопитност и отвореност	димензија која се однесува на степенот до кој човекот е имагинативен, љубопитен, флексибилен, чувствителен, разигран, отворен за нови искуства и промени и тоа се и атрибути што го опишуваат.

Извор. Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 344.

Постојат неколку видови и карактеристики на кои работодавците обрнуваат внимание при изборот. Во зависност од природата на работното место за кое се пријавува, пријавените кандидати решаваат тестови на личност и преку интервјуа се проверува точноста на тестовите и се врши проценка на личноста. Важно е однапред да се утврди дали профилот

на личноста одговара на компанијата за да се избегнат непријатни ситуации и да се заштедат финансиски средства и време.

Buble (2006:386) тврди дека компетенциите ја претставуваат способноста на поединецот успешно да извршува одредени задачи, односно да ги извршува овие задачи според одредени стандарди. Тоа се сложени форми на однесување на поединецот, а произлегуваат од индивидуалните способности и индивидуалните карактеристики на поединецот.

Noe (2006:200) тврди дека основните типови на методи за селекција што се користат во многу организации се следните: интервјуа, биографски препораки, тестови за когнитивни способности, прашалници за личноста, тестови за причина за работа, тестови за чесност и тестови за употреба на психотропни супстанции.

Buble (2006:386) исто така наведува дека изборот на кандидати се врши врз основа на информации кои компанијата ги поседува со собирање од различни извори. Во теоријата и практиката се наведени низа извори на информации за кандидатите, како што се: пријава за вработување, барање за вработување, препорака за вработување, прашалник за општи информации, проверка на образовни квалификации, податоци од работните карактеристики, банка на биографски информации, истрага за потеклото, собирање информации од други поединци и институции, полиграфско тестирање, експериментална работа, медицински прегледи, интервјуа и разни тестови. Сите споменати извори на информации за кандидатот се важни при одлучувањето за изборот, но тестовите и интервјуата сепак добиваат посебно значење.

Noe (2006:192) го дефинира интервјуто за селекција како разговор иницран од едно или повеќе лица со цел да се соберат информации и да се проценат квалификациите на кандидатот за вработување. Интервјуто за селекција е најраспространетиот метод на селекција што го користат организациите. Долгата историја на истражување на интервју за вработување покажува дека, без соодветна грижа, тие можат да бидат несигурни, недоволно потврдени и да содржат предрасуди за многу различни групи. Дополнително, интервјуата се релативно скапи бидејќи најмалку едно лице е потребно да интервјуира друго лице и овие лица мора да дојдат на истата географска локација. Конечно, во однос на законитоста, субјективноста вклучена во процесот често ги вознемирува кандидатите,

особено ако тие не ја добиле работата откако одговориле на очигледно неважни прашања. Неодамнешните истражувања укажуваат на голем број конкретни чекори што може да се преземат за да се зголеми корисноста на интервјуто за персонал. Персоналот за човечки ресурси мора да ги одржува интервјуата структурирани, стандардизирани и фокусирани на постигнување мал број цели, мора да планираат од секое интервју да добијат квалитативни проценки за мал број димензии кои се видливи и да избегнуваат проценки на способности кои подобро се мерат со тестови.

Последниот чекор од процесот на селекција е донесување одлука за избор на кандидат.

Слика 6. Фактори за избор на кандидати



Извор. Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): Managing Human Resources, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.), str. 181.

Сликата покажува дека кандидатите избираат според тоа што можат да и понудат на компанијата и што сакаат да постигнат во иднина. Комбинацијата на знаења и вештини заедно со мотивацијата и интересите ја сочинуваат работата. Ако и двата фактор се силни, тогаш перформансите на вработениот ќе бидат на многу високо ниво.

Buble (2006:396) наведува дека факторот „може“ се дознава од резултатите од тестот и проверените информации за кандидатот, додека факторот „сака“ се дознава од интервјуата и прашалниците за работа. При разгледувањето на информациите за кандидатот, можни се два пристапа - клинички и статистички. Клиничкиот пристап за донесување одлуки за селекција на кандидатот започнува од информациите за кандидатот. Врз основа на ова се

формира слика на кандидатот, која се споредува со работното место и врз основа на оваа споредба се донесува одлука. Во реалниот живот, можно е различни луѓе да донесат различни одлуки врз основа на истите информации за кандидатот и работното место. Ова е основната слабост на овој пристап, иако истиот е сеуште присутен во практиките на компаниите. Статистичкиот пристап за донесување одлука за избор на кандидати, кој се смета за објективен, поаѓа од статистичката обработка на одредени показатели и нивната важност.

Sherman/Bohlander/Chruden (1988:182-185) наведуваат три индикатори за донесување одлука во статистичкиот пристап, и тоа стапката на селекција, точката на пресек и диференцијалната валидност. Стапката на селекција ја претставува врската помеѓу бројот на избрани и вкупниот број на кандидати, што значи дека ниската стапка на селекција покажува дека изборот бил ригорозен, додека високата стапка на селекција укажува на тоа дека изборот бил попустлив. За да се направи избор помеѓу кандидати со различни резултати постигнати во процесот на селекција, потребно е да се определи пресечната точка во однос на која ќе се врши изборот. Над пресекот ќе се земат предвид сите кандидати при одлучувањето за вработување, додека сите кандидати под таа точка ќе бидат исклучени од одлуката за избор. При анализа на резултатите од кандидатите добиени при процесот на селекција, треба да се има предвид дека различни групи кандидати ќе постигнат различни резултати на ист тест. Оттука произлегува потребата од диференцирање на пристапите кон селекцијата, за која цел се воведува индикаторот за диференцијална валидност.

По изборот, менаџментот мора да донесе одлука за избраниот кандидат. За таа цел, менаџментот има на располагање три различни стратегии:

1. ангажирајте го кандидатот кој има најмалку шанси за неуспех;
2. ангажирајте го кандидатот кој има најголеми шанси за успех;
3. ангажирајте го кандидатот кој има најголеми шанси за неуспех и најголеми шанси за успех (Buble, 2006:397)

Постојат различни методи кои ги користат компаниите, а најчести се формалното образование, оценувањето, работното искуство и меѓучовечките односи. Повеќето

компании користат еден или повеќе од овие пристапи за развој на вработените. Формалното образование вклучува запишување вработени на курсеви или семинари што ги нудат компаниите или образовните институции. Проценката содржи мерење на перформансите, однесувањето, вештините или личните карактеристики на вработениот. Работните искуства вклучуваат проширување на работното место, ротација на ново работно место, унапредување или трансфери. Искусен и постар вработен (ментор) може да им помогне на вработените подобро да ја разберат компанијата и да добијат видливост и изложеност на клучните луѓе во организацијата. Дел од бизнис одговорноста на менаџерот може да биде обука на вработените. Без оглед на тоа кој пристап се користи, вработените мора да имаат развоен план кој го идентификува видот на потребниот развој, развојните цели, најдобриот развоен пристап и начин на евалуација дали се постигнати развојните цели. За развојните планови да бидат ефективни, вработениот и компанијата имаат обврски кои мора да се исполнат (Noe, 2006:364).

Изборот на кандидатите е неопходен процес кога се зголемува потребата од работна сила. Процесот е карактеристичен за секоја компанија посебно, но секогаш следи одредена форма. По добивањето на пријавата или препораката, одговорните за избор на кандидати ги собираат документите, по што ги проверуваат. Кандидатите се подложени на низа тестови кои се важни за позицијата за која аплицираат. Така, личноста која аплицирала за работа во угостителството ќе докаже дека е комуникативна со решавање на тест на личноста.

По утврдувањето на податоците на кандидатот и завршените тестови, следува интервју со експерт, кој со различни методи ќе ги провери карактеристиките на кандидатот и дали се вклопуваат во идната улога за која се пријавуваат. Во зависност од компанијата, има повеќе или помалку кругови за избор на интервјуа, а со секој нов круг бројот на кандидати се намалува. Откако ќе се избере кандидатот, се добива понуда и работа, а доколку ја прифати, следува процес на вработување и решавање на администрацијата.

3.4. Подобрување на перформансите на вработените

Традиционално, развојот се фокусирал на вработените на раководно ниво, додека останатите вработени добивале обука дизајнирана да развијат специфичен сет на вештини потребни за нивните моментални работни задачи. Меѓутоа, со зголемен ангажман на работните тимови и зголеменото учество на вработените во сите аспекти на бизнисот, развојот на вработените станува поважен од кога било. Развојот на вработените е неопходна компонента на напорите на компанијата да го подобри квалитетот, да одговори на предизвиците на глобалната конкуренција и општествените промени и да вклучи технолошки подобрувања и промени во дизајнот на работните места. Глобализацијата на пазарите на производи ги принудува компаниите да им помогнат на своите вработени да ги разберат културите и обичаите кои влијаат на деловните практики. Бидејќи повеќе одговорности на вработените се организираат на проект или клиентска основа и поради зголемената употреба на работните тимови, вработените мора да развијат поширок опсег на технички и интерперсонални вештини (Noe, 2006:318).

Според Buble (2006:435), евалуацијата на перформансите резултира со фактот дека перформансите на поединецот отстапуваат од перформансите потребни за обавување на работните задачи. Ова отстапување има свој ефект врз ефикасноста на работата, а со тоа и потребата да се лоцираат овие отстапувања, да се утврдат нивните причини и да се предвидат и да се преземат соодветни мерки за подобрување на перформансите.

Отстапувањата од успешноста на работата се утврдуваат со евалуација на успешноста што се врши во одредени временски периоди. Анализата на овие отстапувања треба да ги укаже причините за овие отстапувања, а најчестите се:

1. Вработени. Вработените можат да влијаат на отстапувањето на нивните работни перформанси на два начина. Во првиот случај се работи за тоа што немаат перформанси кои би биле неопходни за ефикасна работа. Ова е резултат на погрешен избор на кандидати, кој треба да се коригира со преместување, доквалификација, преквалификација и во најпосле со отпуштање. Во вториот случај, вработените не ги исполнуваат очекуваните ефекти, иако ги имаат потребните перформанси. Сите други причини може да се наведат понатаму во

текстот, но треба да се истакнат оние од лична природа како што се емоционално пореметување, недоволна мотивација за работа, брачни проблеми, финансиски грижи, болести итн. (Buble, 2006:435).

2. Работа. Работата може да биде и причина за отстапување на перформансите на работата од перформансите на вработените. Може да има многу причини за тоа, како што се претерано напорна работа, нејасна дефиниција на работата, подложност на работата на постојани промени и други. Во овој случај, подобрувањата ќе бидат ориентирани кон самата работа, која очигледно не е добро дизајнирана и затоа ќе биде неопходно да се пристапи кон нејзино редизајнирање. Степенот на овој редизајн ќе зависи од карактерот на причината за отстапувањето, а понекогаш ќе се прошири и на вработените со цел да се усогласат работните перформанси и перформансите на вработените (Buble, 2006:435).
3. Опрема. Причина за отстапување од очекуваните перформанси може да биде и опремата што ја користат вработените во процесот на извршување, дејствувајќи со неа на материјалите. Причините за тоа можат да бидат многубројни, како што се функционалноста, експлоатацијата, продуктивноста, дизајнот, ергономијата и други карактеристики на овие средства. Затоа, мерките за подобрување ќе бидат насочени кон опремата, која може да варира од рационализација, преку реконструкција, до нејзина целосна замена со нова. Сето ова ќе има влијание врз вработените кои ќе треба да поминат низ различни форми на обука за да можат ефикасно да ракуваат со опремата (Buble, 2006:435).
4. Материјали. Материјалите или предметите на извршување, во зависност од видот на работниот процес, можат да бидат разновидни, лични и енергични. Постојат бројни причини зошто материјалите можат да влијаат на исполнувањето на очекуваните перформанси. Со цел да се подобрат перформансите на оние кои ги обработуваат овие материјали, понекогаш ќе биде неопходно да се спроведат операции од големи размери, почнувајќи од оние во конструкцијата на производот, преку оние во одделот за набавки, па се до оние во подготовка на производството (Buble, 2006:435).
5. Методи на работа. Работните методи го претставуваат начинот на кој материјалите се трансформираат во соодветни завршетоци со почитување на избраниот метод на

работа, што е едно од основните правила на ефикасна организација на работата. Ова значи дека ако се избере несоодветен метод, тогаш инсистирањето на неговото почитување ќе доведе до постојано отстапување на перформансите. Ова на крајот ќе резултира со потреба од промена на методот на работа, што ќе бара соодветна обука на вработените со цел да се прилагодат на новиот метод на работа (Buble 2006:436).

6. Услови за работа. Работните услови врз овнона на кои се врши работата може да бидат многу различни. Има и такви кои се сосема удобни, но и такви кои се многу тешки и опасни по здравјето и животот на вработените. Тие обично се состојат од микроклиматски услови, атмосферски притисок, бучава, вибрации, зрачење, гасови и опасности од несреќи при работа. Самата појава на факторот услови за работа создава посебен однос кон работата кај вработените, што се рефлектира во успешноста на работата. Затоа е неопходно да се преземат мерки за отстранување на непријатните услови за работа или, доколку тоа не е можно, да се преземат соодветни мерки за заштита на вработените. Во овој последен случај, обуката на вработените ќе биде ориентирана кон правилна употреба на заштитната опрема, односно личната заштита (Buble, 2006:436).
7. Менаџмент. Менаџментот може многу поинаку да влијае на отстапувањето од очекуваните перформанси. Тоа може да биде последица на непреземање на мерките за кои претходно говоревме, потоа на нечиј однос кон вработените и нивните здруженија, несоодветна посебна политика, особено политика за човечки ресурси, несоодветна организација на работата, неефикасно информирање на вработените итн. причините поради кои вработените не ги исполнуваат обврските како што се очекувало. Затоа, мерките за подобрување мора да бидат насочени кон менаџмнетот, а ќе се однесуваат на трансфер, дополнителна обука, унапредување, па дури и отпуштања (Buble, 2006:436).

Условите во компанијата можат да бидат различни и на различни начини да влијаат на ефикасноста на вработените. Важно е да се подобруваат и да им се понуди на вработените можност за развој и унапредување.

3.5. Евалуација на перформансите на вработените

Следењето и оценувањето на резултатите на вработените е континуиран процес заснован на објективно засновани и мерливи категории и варијабли. Овој процес се смета за еден од најважните во менаџмнетот со човечките ресурси. Евалуацијата му овозможува на вработениот јасно да разбере што се очекува од него и како ќе се вреднуваат неговите резултати. Секој член на организацијата сака да знае и да има повратни информации за својата работа. Дека оценувањето на неговата работа е основа за наградување, сигурност на работното место, развој на кариера, усовршување и оспособување. Без постоење на висококвалитетен и добро развиен систем за евалуација на персоналот, не е реално да се зборува за решен систем за наградување и мотивација на персоналот (Gutić, 2018:108).

Buble (2006:428) тврди дека за да може евалуацијата на перформансите да ја оправда својата примена, таа нужно мора да ги исполнува барањата за валидност, верност и објективност. Сепак, треба да се нагласи дека на валидноста, верноста и објективноста на оценувањето значително влијаат грешките на оценувачот, а најчесто забележани грешки на оценувачот се:

1. Ефект на хало - влијанието на општиот впечаток или евалуација на една особина врз оценувањето на другите особини кај истиот вработен;
2. Логички грешки - слична или еднаква проценка на навидум или навистина поврзани, сродни или зависни особини;
3. Грешки на контраст - оценување на оценувачот обратно од себе во некои особини;
4. Грешки во близината - феноменот дека слични карактеристики кои се просторно блиску една до друга на списокот се оценуваат со иста или слична оцена;
5. Грешки на попустливост - примена на поблаги критериуми за оценување од вообичаеното;
6. Грешки во строгоста - примена на построги критериуми за оценување од вообичаеното;
7. Грешки на централната тенденција - појава на прекумерна употреба на средните вредности на мерната скала (Buble, 2006:428).

Во организациите каде што евалуацијата се врши без јасно утврдени и разработени критериуми и мерливи количини, потенцијалните конфликти се неизбежни. Вработените во такви средини често веруваат дека оценката на нивната работа не зависи толку од нив, туку од тоа колку им се допадливи или недопадливи на нивните шефови. Овие вработени се фрустрирани, незадоволни и немотивирани за работата и за успех од нивната работа. Затоа, евалуацијата како систем треба да се постави така што да не зависи од волјата, расположението и субјективното мислење на оценувачот (Gutić, 2018:109).

Евалуацијата на вработените значи определување и дефинирање на стандарди за работни перформанси, креирање одредници за работните перформанси, креирање модели и методи за мерење на работните перформанси, споредување на работните перформанси со стандардите, создавање систем за евалуација на вработените заснован на перформанси, создавање инструменти и критериуми за евалуација на перформансите на вработените, креирање на критериумски инструменти за евалуација на работата на менаџерите, обука на оценувачи, валоризација и анализа на ефектите од евалуацијата (Gutić, 2018:109).

За целите на евалуација на перформансите, развиени се многу методи кои можат да се класифицираат во три основни групи, имено:

1. Методи за евалуација на карактеристиките на вработените;
2. Методи за оценување на работата на вработените;
3. Методи за евалуација на менаџерот (Buble, 2006:429).

Од методите за оценување на карактеристиките на вработените, најчесто во пракса се користат:

1. Метод на рангирање. Најчесто се користат методите на обично рангирање, групен одговор и споредба во парови. (Gutić, 2018:109).
2. Методи на задолжителен избор. Тие не тргнуваат од тоа дали вработениот има некоја посакувана карактерна особина или скала од овие особини, туку повеќе потврдуваат дали една особина доминира во однос на друга особина. (Gutić, 2018:109).

3. Методи на судска скала. Се заснова на претходно составени скали на пожелни и непожелни карактерни црти на вработените. Врз основа на овие скали, сите вработени се тестираат и оценуваат. (Gutić, 2018:110).
4. Методи на слободен избор. Тие повикуваат на слободно изразување при оценувањето на различните гледишта за однесувањето на вработените. (Gutić, 2018:110).

Според Buble (2018:432), методите за евалуација на перформансите на вработените се претежно ориентирани кон оценување на перформансите на вработените, било во смисла на квантитет, квалитет, трошоци, рокови или други. Затоа, тие не се занимаваат со прашањето каков вработен е тој, туку како работи, односно дали е успешен или не.

Најчесто користени методи за оценување на успешност на работната на вработените, најчесто се користат (Gutić, 2018:110):

1. Систематски пристап. Со систематски пристап, ефектите на вработените се мерат според теоријата и поставките на системската теорија. Според оваа теорија, работното место е дел или елемент од системот на компанијата. Ефектот на секое работно место се набљудува и мери преку три критериуми: квантитативен придонес, квалитативен придонес, економичност на ефектот во вкупните резултати на компанијата (Buble, 2006:432).
2. Начин на квалификација. Методите на квалификација започнуваат од собирање одговори за секој вработен до четири основни прашања:
    - Што всушност прави евалуираниот вработен?
    - Како оценуваниот вработен ги извршува задачите што му се доделени во однос на квалитетот на изведбата?
    - Како се манифестира неговата работа?
    - Кои постапки може да се предвидат за да се подобри овој ефект и да се избегнат грешките (Buble, 2006:433)?
3. Метод Ciba-Geigy. Овој метод се фокусира на индивидуалните ефекти на вработените со цели, задачи и ефекти на компанијата како целина. Се сведува на собирање одговори и анализирање на овие седум прашања:
    - Што прави оценуваниот вработен?

- Што треба да постигнете? Што се очекува од него?
- Што постигна?
- Зошто се однесувал така? Кои се причините за добра или лоша работа?
- Каков вработен е тоа? Какви знаења и вештини поседува? Што знае тој? Што не знае?
- Што треба да прави? Какви мерки треба да се преземат? За што?
- Што мисли тој лично за сето ова (Buble, 2006:433)?

4. Б+Ф метод. Тоа произлегува од индивидуалните ефекти и ги корелира со постигнувањето на целите и мисијата на компанијата, со фактот дека таа ги набљудува овие цели преку задоволување на потребите на вработените. Преку оваа позиција, формата на методот за евалуација на работата на вработените одредува:
    - Насока и интензитет на напредок на оценуваниот вработен.
    - Кои поединци се задоволни, а кои не се во нивните амбиции?
    - Како била извршена селекција на персоналот? Со каков успех? Со кои методи?
    - Како се спроведува обуката на персоналот? Која методологија? Со каков успех?
    - Список на таленти (Buble, 2006:434).

Евалуацијата на менаџерите се врши преку неколку индикатори за способност (Gutić, 2018:111):

1. Евалуација на примарните ментални вредности;
2. Евалуација на особините на личноста;
3. Евалуација на организациски вештини;
4. Оценување на менаџерите преку успехот на операциите на организацијата.

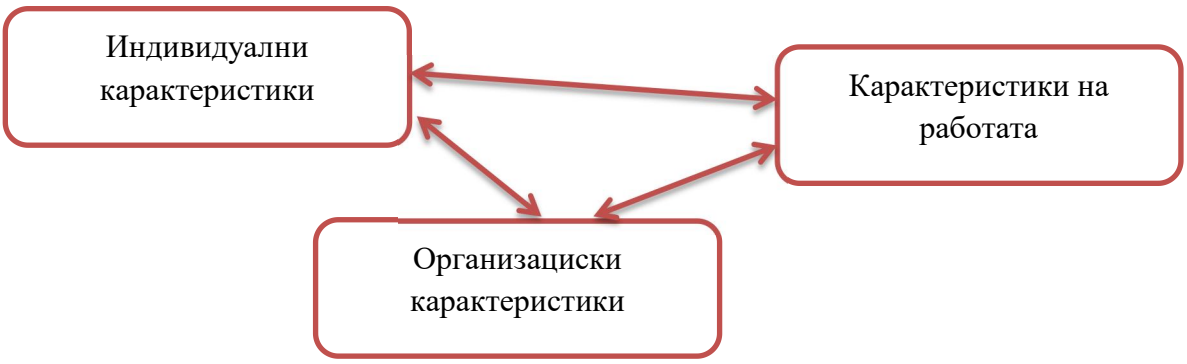
Следењето на перформансите на вработените е важно за целата организација бидејќи тука се враќаме на процесот на управување со човечки ресурси, кој се финализира со контрола и евалуација. Контролата е важна ставка бидејќи на овој начин менаџерите добиваат информации врз основа на кои се прават извештаи кои се користат за идно прогнозирање. Постојат бројни методи кои се користат за следење на работата на вработените.

3.5.1. Мотивација

Во најопшта смисла, мотивацијата се манифестира како секое влијание што предизвикува, насочува и одржува целно однесување на луѓето. Мотивацијата е под влијание на бројни фактори, од кои особено се нагласени следните три групи (Buble, 2006: 485):

1. Индивидуални карактеристики. Индивидуалните карактеристики ги претставуваат оние потреби, вредности, ставови и интереси што ги поседуваат поединците. Тие се разликуваат од личност до личност, па некои се мотивирани од пари, некои од сигурноста на работното место, некои од предизвикот на задачата. Менаџментот мора да биде свесен за овие разлики за да ги охрабри оние кои придонесуваат за постигнување на целите на компанијата (Buble, 2006:486).
2. Карактеристики на работата. Карактеристиките на работата претставуваат одредени карактеристики на работата, како што се сложеност, автономија, бараност и други. Една иста работа може различно да се карактеризира со различни карактеристики. Менаџментот мора да се грижи да воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата при доделување работни места (Buble, 2006:486).
3. Организациски карактеристики. Организациските карактеристики претставуваат правила и процедури, кадровска политика, практики на управување и системи за наградување кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Сите овие инструменти мора да бидат дизајнирани на таков начин што ќе привлечат нови и ќе ги задржат постоечките вработени (Buble, 2006:486).

Слика 7. Интеракција помеѓу три групи мотивациони фактори



Извор, Buble M., Menadžment, Split: Slobodna Dalmacija, 2006., стр. 486.

Луѓето првенствено се мотивирани од индивидуалните ставови, потреби и интереси. Кога ќе се поврзат со очекувањата кои вработениот ги има на работното место и во организациската пракса, заедно со работните карактеристики поврзани со различни вештини и задачи, се формира интеракција меѓу нив.

Со оглед на сложеноста на мотивацијата, за нејзино објаснување се користени бројни теории, кои се разликуваат по тоа како тие ги гледаат суштинските основи и причините за однесувањето на луѓето. Од сите овие теории, две од нивните групи се главни, имено содржински и процесни теории за мотивација (Buble 2006, 486).

Buble (2006:486) тврди дека содржинските теории за мотивација се ориентирани кон одредување на варијабли кои влијаат на однесувањето, нагласувајќи ги првенствено потребите на луѓето како мотивација за работа. Основата на која се засноваат овие теории е концептот на потребите, чиј фокус е анализата на значењето на индивидуалните потреби за однесување на работа. Овие теории се обидуваат да објаснат зошто луѓето сакаат одредени фактори, а избегнуваат други. Најважните од содржинските теории за мотивација се следните:

1. Теоријата на хиерархијата на потребите;
2. Теорија на трострука хиерархија;
3. Теорија на мотивација за постигнување;
4. Двофакторна теорија на мотивација;
5. Теорија за мотивација на улоги (Buble 2006:486).

Buble (2006:492) тврди дека процесните теории за мотивација поаѓаат од фактот дека потребите на луѓето не се доволен фактор за објаснување на работната мотивација, па тие вклучуваат други фактори во анализата, како што се перцепциите, очекувањата, вредностите и интеракциите помеѓу нив. Овие теории се обидуваат да ги објаснат клучните процеси кои водат до одредено однесување на луѓето во работни ситуации, а најзначајните се: Когнитивен модел на мотивација на Врум, Портер-Лолер модел на очекувања, Лолеров модел на очекувања, како и Адамсовата теорија за нееднаквоста во социјалната размена (Buble, 2006:492).

3.5.2. Наградување

Наградувањето е облик на компензација, односно различни форми на материјална корист за вработените и менаџерите, кои ги компензираат за нивниот труд, посветеност и постигнатите резултати во работата. Платите, компензациите, надоместоците и другите облици на наградување се една од клучните функции на менаџментот со човечките ресурси во компанијата. Наградувањето на одреден начин интегрира и резултира од низа други функции на менаџментот со човечките ресурси, како што се: евалуација на резултатите од работата, мотивација на луѓето, обука и усовршување итн. Меѓутоа, постојаното наградување влијае и на некои функции, како на пример, мотивација. Наградите и наградувањето се еден од основните мотиви бидејќи парите имаат моќ да задоволат широк опсег на човечки потреби (Gutić, 2018:112).

При наградувањето на вработените, како функција на менаџментот со човечките ресурси, основните содржини на активноста се (Gutić, 2018:113):

1. утврдување работни стандарди и поврзување на стимулацијата со работните резултати;
2. создавање на систем за мерење и оценување на работните резултати;
3. подготовка на предлози за поттикнување на вработените;
4. подготовка на предлози и облици на колективно наградување;
5. изготвување предлози и облици на индивидуални наградувања и поединечни одредници;
6. подготовка на предлози за бенефиции;
7. подготовка на предлог за учество на вработените во добивката на компанијата;
8. изготвување предлог за учество на вработените во добивката на компанијата;
9. подготовка на предлози за учество на вработените во сопственост на компанијата;
10. анализа на системот за наградување, контрола на награди.

Постојат различни начини на кои менаџерите можат да ги наградат своите вработени. Најчести се (Gutić, 2006:113):

1. чиста или фиксна плата;
2. чиста провизија;

3. различни комбинации на плата и провизија;
4. придобивки;
5. премии;
6. лично признание за работни резултати;
7. учество на вработените во остварената добивка;
8. учество на вработените во сопственост.

Менаџерите обично се наградуваат на два начини (Gutić, 2006:116):

1. Преку директни модели;
2. Преку индиректни модели.

Следењето на перформансите и наградувањето се важни ставки бидејќи целта на менаџмнетот со човечките ресурси е да се задржат квалитетни луѓе во компанијата. Наградите се стимулации и причини зошто вработените остануваат во компанијата, па затоа е важно да се истражат факторите кои влијаат и на индивидуалната и на мотивацијата на компанијата.

4. КВАЛИТЕТ И БИЗНИС СОВРШЕНСТВО

Квалитетот на производите или услугите е клучен при изборот на истите. Потрошувачите се ориентирани кон оние производи или услуги кои се различни од другите, а имаат одреден квалитет и вредност. Важно е да се управува со квалитетот на таков начин што сите процеси се фокусираат на потребите на клиентите, менаџирање на повисокото раководство за развивање цели и стратегија за квалитет, имплементирање на стратегии во годишни деловни планови и операции на ресорниот оддел наместо да се потпираат на одделот за квалитет.

Секоја компанија која сака да се натпреварува на пазарот треба да примени одреден систем за управување со квалитет. Имено, секоја компанија, во помала или поголема мера, е свесна за фактот дека без клиенти кои ќе ги купуваат нејзините производи и услуги нема опстанок на пазарот. Пристапите за управување со квалитет се разликуваат од компанија до компанија, а системите за управување со квалитет се ISO 9000, управување со вкупен квалитет, six sigma и lean menagament. Бизнис совршенството се заснова на подобрување на целокупниот менаџмент на квалитет - TQM, кој се однесува на севкупно подобрување на бизнисот. Квалитетот треба да биде основната вредност за тоа како се управува со една организација и на тој начин организација постигнува бизнис совршенство.

Моделите за оценување на деловната извонредност се Американската национална награда за квалитет - MBNQA, наградата Деминг во Јапонија и Европската награда за квалитет, а се засноваат на принципите на ориентација кон резултати, фокусирање на клиентите, лидерство и упорност кон постигнување на целта, процес и управување заснован на факти, развој и вклучување на работната сила, континуирано учење, иновации и подобрување, развој на партнерства и општествена одговорност.

4.1. Теоретски детерминанти на менаџментот со квалитет

Кога за нешто ќе кажеме дека е квалитетно, на латински (qualitas) ќе подразбираме дека станува збор за квалитет, својство, извонредност на нешто, вредност, особина, карактеристика, способност итн. (Klaić: 1988).

Квалитетот добива различни значења со текот на годините. На почетокот на 20 век за една компанија тоа значело инспекција. Сите готови производи биле предмет на проверка, и оние кај кои ќе биле забележани дефекти биле враќани на поправка. Во 40-тите, зборот квалитет добил статистичка конотација. Пионерите на статистичката контрола на квалитетот - како што се Shewhart, Dodge, Roming и Nelson - ја развили идејата дека секој производствен процес е подложен на одредено ниво на природна варијација. Работата на менаџерите задолжени за контрола на квалитетот била, користејќи статистички методи, да го откријат тоа ниво и да обезбедат контрола на производниот процес. За да ги вклучи сите други функции, во 60-тите квалитетот бил проширен надвор од производството користејќи го концептот на целосна контрола на квалитетот. Со целосна контрола на квалитетот, целата организација е мобилизирана да помогне во производството на квалитетен производ. Значењето на концептот квалитет денес е проширено за да вклучи производство без грешки, континуирано подобрување и фокусирање на потрошувачот (Lazibat, 2009:41).

Kotler (1998: 39) го дефинира квалитетот како збир на својства и карактеристики на производот или услугата кои влијаат на неговата способност да ги задоволи изразените или неизразените потреби на потрошувачите.

Принципот на менаџмент со квалитетот е сеопфатно и фундаментално правило или верување за менаџирањето и работењето на организацијата решена континуирано и долгорочно да ги подобрува своите резултати, првенствено со фокусирање на клиентите притоа земајќи ги предвид потребите на сите интересни групи. Примената на следните осум принципи во секојдневната работа може да има значителна корист за компанијата (Oslić, 2008:70):

1. Организација ориентирана кон клиентите. Организациите зависат од своите клиенти, па затоа мора да ги разберат нивните сегашни и идни потреби, да ги исполнат и да се стремат да ги надминат нивните очекувања. Во врска со ова, концептот на квалитет се толкува како што одлучува клиентот. Примената на принципот на ориентација кон клиентите значи дека организацијата спроведува активности за (Oslić, 2008:71):
    - подобрување на разбирањето на целиот опсег на потреби и очекувања на клиентите во однос на производите, испораката, цената, доверливоста итн.
    - обезбедување балансиран пристап кон потребите и очекувањата на клиентите и другите интересни групи,
    - соопштување на воспоставените потреби и очекувања низ целата организација,
    - систематско мерење на задоволството на надворешните и внатрешните клиенти и преземање мерки за подобрување на соодветните резултати;
    - управување со односите со клиентите.
2. Лидерство. Лидерите го одредуваат единството на целта и насоката на организацијата. Тие создаваат и одржуваат внатрешно опкружување во кое вработените можат целосно да учествуваат во постигнувањето на целите на организацијата. Примената на овој принцип води до следните постапки или однесување (Oslić, 2008:71):
    - проактивен пристап и лидерство низ пример,
    - разбирање и реагирање на промените во надворешната средина,
    - разгледување на потребите на сите интересни групи,
    - воспоставување на заеднички вредности и етички модели на однесување на сите нивоа во организацијата,
    - воспоставување јасна визија за идната организација,
    - обезбедување на вработените со потребните ресурси и слобода на дејствување, вклучително и одговорност за резултатите,
    - обука, тренинг и управување со вработените.

3. Вклучување на вработените. Примената на принципите на вклученост на вработените води до прифаќање на одговорност за решавање на проблемите, активно барање можности за подобрување, активно барање можности за зголемување на личните компетенции и знаење, слободна размена на знаења и искуства во тимови и групи, концентрирање на создавање вредност за клиентите, постигнување иновативност и креативност во промовирањето на целите на организацијата, подобра застапеност на организацијата кај клиентите, постигнување задоволство во работата и развивање на чувство на ентузијазам и гордост поради припадноста кон организацијата (Oslić, 2008:72)
4. Процесен пристап. Посакуваниот резултат се постигнува многу поефикасно доколку управуваме со потребните ресурси и активности како процес. Примената на принципите на процесниот пристап води до дефинирање на процесот со цел да се постигне посакуваниот резултат, препознавање и мерење на инпутите и аутпутите од процесот, препознавање на интерфејсот на организацијата со функциите на организацијата, проценката на можниот ризик од последици и влијанието на процесот врз клиентите и добавувачите, воспоставување јасни одговорности, препознавање на внатрешни и надворешни клиенти, добавувачи и други интересни групи (Oslić, 2008:72).
5. Систематски пристап кон менаџментот. Препознавањето, разбирањето и управувањето со систем на меѓусебно поврзани процеси насочени кон одредена цел ја подобрува ефективноста на организацијата. Примената на принципите на систематскиот пристап кон менаџментот води кон дејствија на дефинирање на системот преку препознавање или развивање на процеси кои влијаат на денот и целта, структурирање на системот со цел да се постигне целта на најефикасен начин, разбирање на меѓусебната зависност, помеѓу процесот и системот, континуирано подобрување на системот преку мерење и евалуација и ограничување на ресурсите пред акција (Oslić, 2008:72).
6. Континуирано подобрување. Континуираното подобрување треба да биде постојана цел на организацијата, а примената на овој принцип води кон континуирано подобрување на производите, процесите и системите, што станува цел на секоја организациска единица и секој вработен во организацијата, примена

на концептот на континуирано и драстично подобрување, вршење периодични проценки и самопроценки според утврдените критериуми за бизнис совршенство со цел да се идентификуваат областите за можни подобрувања, континуирано да се подобрува ефикасноста и економичноста на сите процеси и да се промовираат превентивни дејствија (Oslić, 2008:73). .

7. Фактички пристап кон одлучувањето. Ефективните одлуки се засноваат на анализа на податоци и информации, што доведува до активности на спроведување мерења и собирање податоци за информации валидни за целта, обезбедување доволна точност, веродостојност и достапност на податоците и информациите, анализа на податоци и информации користејќи валидни методи, разбирање на вредноста на соодветните статистички техники и одлучување и преземање активности врз основа на резултатите од соодветната анализа, искуство и интуиција (Oslić, 2008:73).
8. Заемно корисен однос со добавувачот. Организацијата и нејзините добавувачи се секогаш меѓусебно зависни, а заемно корисните односи ја зголемуваат нивната способност да создаваат вредност. Примената на овој принцип води до идентификација и избор на клучни добавувачи, воспоставување врска со добавувачот што ги балансира краткорочните добивки со долгорочното размислување за организацијата и општеството како целина, создавање јасни и отворени комуникации, поттикнување на заеднички развој и подобрување на производите и процесите, заедничко воспоставување на јасно разбирање на потребите на клиентите, пренос на информации и планови за иднината и препознавање на подобрувањата на добавувачите (Oslić, 2008:73).

Управувањето со квалитетот не значи замена за процесите за контрола и осигурување на квалитетот, туку нивно надградување и подобрување. Контролата на квалитетот се протега на целиот животен циклус на производите или услугите, додека обезбедувањето квалитет уште поцврсто го инкорпорира квалитетот во стратегијата на компанијата, односно врвниот менаџмент е тој што ги носи клучните цели поврзани со квалитетот кои потоа се реализираат на сите нивоа на компанискиот менаџмент (Lazibat, 2009: 73)

Одредени пристапи за управување со квалитетот сè уште се развиваат, но неколку елементи се, сè уште фундаментални (Lazibat, 2009:73):

1. Фокусирање на потребите на клиентите кои вклучуваат силни страни, слабости, можности и закани. Доколку постои значителна разлика, тогаш мора да се утврдат конкретни цели за акција. Понекогаш фокусирањето на потребите на клиентите создава квалитетна стратегија што води до единствена конкурентна предност.
2. Управување со повисоко ниво на менаџмент за да се развијат квалитетни цели и стратегии.
3. Имплементација на стратегии во годишни бизнис планови.
4. Работење на ресорните одделенија наместо да се потпираат на одделот за квалитет.

Подобрувањето на односот кон квалитетот и функционирањето на системот за менаџмент со квалитет значи и промена на начинот на размислување на сите вработени, односно создавање нов стил и начин на водење бизнис во организацијата и општиот однос кон квалитетот на производите и сите работни места. Обуката е основа на сите промени во човековата активност, вклучувајќи ги и промените во подобрувањето на квалитетот на производите или услугите. Квалитетот започнува и завршува со обуката, а за решавање на секој проблем потребно е знаење (Kondić et al., 2018:57).

Толкувањето на квалитетот во денешно време е тесно поврзано со концептот за бизнис совршенство на една организација, кој се гледа како многу широк, сеопфатен аспект. Со ваквото управување на вкупниот квалитет (TQ - Total Quality), се издвојуваат:

- животниот циклус на производот, задоволството, здравјето и безбедноста на луѓето (носителите на правата);
- минимална потрошувачка на сите ресурси;
- прифатлив ефект врз корисникот, околината и општеството.

Компанијата посветена на вкупниот квалитет мора да започне од примената на системот за управување со квалитет (ISO 9001:2000), еколошки мерки (ISO 14001), како мерки за здравје и безбедност при работа (OHSAS 18001). Овие стандардизирани системи за управување ја формираат основата за постепено градење на TQM (Управување со вкупен квалитет). TQM, или управување со вкупен квалитет, значи дека сите организациски

единици и сите поединци во нив мора, покрај квантитетот и роковите, да обезбедат квалитет и одржлив развој. Воведувањето на TQM во организациите е овозможено со имплементација на модели на бизнис совршенство, преку кои се обучуваат компаниите како да постигнат одлични резултати и да го потврдат и контролираат постигнатото. При спроведување на активности и проекти за TQM, важни се следниве пристапи:

- целосна ориентација кон клиентите;
- напуштање на функционална организација, чести дискусии за организацијата, но и промени;
- организација во минималниот број на нивоа;
- планирано и систематско следење на сите форми на трошоци;
- менаџмент ориентација користејќи тимска работа и самоуправувани тимови;
- објавување на јасна визија, мисија, стратегии и политики на компанијата;
- континуирано и решително подобрување на сите процеси, така што квалитетот повеќе не претставува некој поголем проблем;
- значително подобрување на задоволството на вработените и клиентите;
- далеку помало негативно влијание врз животната средина и општеството, континуирано мерење на подобрувањата и објавување на достигнувањата.

Управување со тотален квалитет всушност значи менаџмент насочен кон деловната извонредност на компанијата преку задоволување на сите баратели.

4.2. Системи за управување со квалитет

Карактеристика на секоја компанија е тоа што применува специфичен систем за управување со квалитет. Имено, секоја компанија, односно нејзиниот сопственик, во помала или поголема мера е свесна за фактот дека без клиенти за своите производи и услуги нема опстанок на пазарот. Разликите што постојат помеѓу пазарните услови, големината на компанијата, формата на сопственост, социјалната култура, стилот на управување, активностите итн., предизвикуваат драстично да се разликува нивниот пристап кон управувањето со квалитетот. Доколку компанијата навистина ја препознае важноста на квалитетот, најверојатно ќе примени еден од формалните системи за

управување со квалитет. Иако многу од овие системи имаат многу заеднички елементи како што се идеи, вредности и крајни цели, постојат и важни разлики меѓу нив. (Lazibat, 2009:157).

Развојот на стандарди за управување со квалитет настанал пред се поради мислењето дека таквите стандарди значително ќе ја подобрат и олеснат меѓународната трговија. Имено, иако фактот што производ произведен според меѓународен стандард може да се продава насекаде во светот каде што е усвоен овој стандард во голема мера ја олеснило трговијата, изградбата на стандарди за системи за управување со квалитет донело уште една значајна предност, а тоа е што сите производи на производителот сертифициран според меѓународно признатиот стандард за системот за управување со квалитет автоматски добиваат пасош за меѓународниот пазар. Оваа реченица јасно ја покажува важноста на нормите поврзани со системите за управување со квалитет во современиот бизнис и лесно може да се претпостави дека нивниот развој не бил ниту брз ниту едноставен (Lazibat, 2009:157).

Постигнувањето само висококвалитетни производи и услуги веќе не е доволно за посигурна иднина на организацијата. Таа мора да обезбеди задоволство на сите интересни групи. Тоа значи дека мора трајно да постигне целосен квалитет, односно целосно да задоволува (Oslić, 2008 128-129):

1. Клиенти - незадоволни од квалитетот, цената или рокот ќе одат кај конкуренцијата. Многу повеќе пари треба да се вложат во нивниот поврат отколку во стекнување на нов клиент.
2. Вработени - незадоволните вработени не постигнуваат најдобри резултати и постои голема опасност најдобрите да ја напуштат организацијата што резултира со добро познатата негативна селекција и губење на знаењето.
3. Сопственик на капиталот - инвеститорите незадоволни од профитот ќе извлечат капитал од организацијата, која потоа најверојатно ќе пропадне, па затоа треба систематски и транспарентно да се управуваат односите со инвеститорите.
4. Општествената заедница во која работи компанијата - Околното население и политичката заедница може да го загрозат постоењето на организацијата, така што

знаењето е највредното нешто што организацијата може да го пренесе на заедницата, а не само финансиска поддршка за некои активности.

Управување со тотален квалитет (TQM) е филозофија за корпоративен бизнис менаџмент која ја прифаќа неделивоста на потребите на клиентите и деловните цели. Обезбедува максимална ефикасност и ефективност во бизнисот, како и лидерство на пазарот преку воведување процеси и системи преку кои ќе се набљудува совршеноста, ќе се спречат грешките и секој аспект од бизнисот ќе биде фокусиран на потребите на клиентите и унапредувањето на деловни цели (Lazibat, 2009:217)

Six sigma или шест стандардни отстапувања е структуриран пристап кон примената на збир на алатки за подобрување на способноста и стабилноста на процесот на таков начин што појавата на грешки е многу малку веројатна и ја осигурува организацијата (Oslić, 2008: 138):

- ориентација кон специфични деловни можности и монетарно известување за заштедите;
- активно вклучување на високи и ресорни менаџери;
- развивање на статистички начин на размислување ориентиран кон податоци;
- намалување на отстапувањата во процесот и намалување на количината на грешки;
- ориентација кон ефектот на процесот;
- ориентација кон клиентите и развивање на чувство за брза акција.

Слика 8. Чекори на пристапот DMAIC



Извор. Oslić, I., Kvaliteta i poslovna izvrsnost, Zagreb: M.E.P. Consult, 2008., str. 138.

Леан (Lean) менаџмент се нарекува и леан (Lean) производство, леан (Lean) претприемништво или едноставно леан (Lean). Овој термин се однесува на систем на методи кои го нагласуваат идентификувањето и отстранувањето на сите активности кои не додаваат вредност, или предизвикуваат отпад, од производствените организации или организациите кои се вклучени во процесот на производство. Како резултат на леан, процесите се спроведуваат побрзо и поевтино. Крајната цел е да се скрати времето помеѓу нарачката на клиентот и испораката на стоката што е можно повеќе, на таков начин што ќе се елиминираат сите непотребни дејствија. На овој начин, доаѓа до намалување на трошоците на организацијата, времето на обрт на средствата и бројот на непотребни дејствија, што предизвикува создавање на организација која е поконкурентна и поагилна на барањата на пазарот. Главната цел на системот е да ја зголеми брзината на процесот преку немилосрдното елиминирање на отпадот во процесите Гореспоменатата стратегија отвора многу поголеми можности поврзани со подобрување на индивидуалните активности, како и на севкупните процеси (Lazibat, 2009:265-269).

4.3. Поим и дефиниција за бизнис совршенство

Со текот на времето терминот управување со вкупен квалитет почнал да се сфаќа и во негативните конотации, како што е прекумерното фокусирање на внатрешните и надворешните клиенти, а помалку на заинтересираните страни. Тука започнал развојот на парадигмата за управување наречена „бизнис совршенство“ кој како главен фокус го имал задоволување на интересите на другите заинтересирани страни како што се сопствениците, партнерите, пошироката и пошироката заедница и вработените (Fadić, 2008:152).

Бизнис совршенството било доведувано во контекст на квалитетот на понудата и искуството на клиентите. Ако квалитетот се гледа како нешто поврзано со добра, просечна организација, тогаш бизнис совршенството обезбедува одлична понуда, искуства и резултати, а таквите компании стануваат исклучително успешни. Затоа, се смета дека само квалитетот - просечноста е непријател на бизнис совршенството. Ова е исто така една од главните причини зошто само некои компании постигнуваат бизнис совршенството и создаваат понуда која ги воодушевува корисниците и поттикнува напредок. Бизнис

совршенството се заснова на подобрување на целокупниот менаџмент на квалитет - TQM, кој се однесува на подобрување на бизнисот, организацијата и резултатите.

Развојот на глобалната економија принуди многу организации да применуваат различни модерни пристапи, модели и иницијативи за брзо и долгорочно подобрување на бизнисот. Сепак, многу организации сè уште многу често го применуваме спорадично, индивидуално и не развиваат подолгорочна и посеопфатна стратегија за подобрување. Организациите често ангажираат надворешни консултанти, од кои некои ветуваат спектакуларен и брз успех. Несистематскиот пристап на некои консултанти често завршува со разочарување. Искуствата на многу успешни организации, честопати добитници на награди за бизнис совршенство, покажуваат дека успехот бара систематски пристап кој тесно поврзува различни компоненти во една сеопфатна стратегија за подобрување, т.е. истовремена, координирана и подолгорочна примена на повеќе иницијативи, алатки и модели . Ваквиот пристап обезбедува поврзаност на усвоените стратегии за континуирано подобрување со клучните фактори за успех, следење на постигнувањето на целта, акционите планови и надворешната систематска споредба со најдобрите во одредена област (Oslić, 2008; 150).

Основната мисла зад бизнис совршенството е идејата дека квалитетот не треба да се фокусира исклучиво на производите и услугите што ги произведува организацијата. Всушност, тој треба да биде интегриран во практиката на менаџмент со организацијата, или со други зборови, квалитетот треба да биде основна вредност на начинот на кој се менаџира со организацијата. Доколку се дизајнираат и имплементираат добри принципи за менаџирање, тие треба да бидат придружени со добри резултати. Ова нè доведува до поимот за совршенство на перформансите што може да се смета за синоним за бизнис совршенство. Совршенството на перформансите е поврзана со интегриран пристап за менаџирање со организациските перформанси што резултира со испорака на постојано подобрување на вредноста за клиентите, придонесува за организациска одржливост, ја зголемува севкупната организациска ефикасност и капацитет, како и организациско и лично учење (Lazibat, 2009:425).

4.4. Модели за оценување на бизнис совршеност

Според Oslić (2008:160-161), моделите на бизнис совршенство претставуваат систематски, интегриран и потрајни пристап кон подобрување, т.е. интегрирана стратегија за постепена реализација на бизнис совршенство. Овие модели може да се користат за да се подготви организацијата да се натпреварува за соодветно ниво на совршенство или за планирање или континуирано подобрување. Тие овозможуваат објективно определување на позицијата на организацијата на скалата на совршенство, но откриваат и области во кои организацијата е слаба или силна. Откриените слабости претставуваат вреден потенцијал за подобрување и треба да се користат во годишните планови и програми за квалитет. Постојат неколку можни пристапи за користење на моделот и за почеток најчесто се применува пристапот на структурираниот EFQM прашалник за самооценување. Совршенството, најопшто кажано, значи дека она што се прави добро денес, мора да се прави уште подобро и попаметно утре, попаметно од конкуренцијата за целосно да се задоволат сите интересни групи. За една организација, совршенството најчесто треба да значи јасна предност на лидерите и менаџерите за постојано подобрување на барем сите клучни процеси, креативност и иновативност, услови за работа, тимска работа, мотивација и општа организациска култура. На ниво на вработени, совршенството започнува со нивната посветеност да прават добро при првиот обид, подготвеност да преземат одговорност, постојано учење, подобрување и едноставност во сè што прават.

Според Oslić (2008:160-161), постојат престижни модели во областа на бизнис совршенство, имено:

- EFQM EM на Европската фондација за управување со квалитет
- Американска национална награда за квалитет – MBNQA
- Награда Деминг во Јапонија

Наградата Деминг е прва и високо почитувана национална награда за квалитет воспоставена во Јапонија во 1951 година и се доделува во три категории (Lazibat, 2009:431-432):

- Награда Деминг за поединци - се доделува на поединци или групи кои значително придонеле во проучувањето на TQM или статистичките методи

кои се користат во TQM и на оние кои дале значаен придонес во разбирањето и ширењето на концептот TQM.

- Деминг награда за апликација - се доделува на организации или поединечни поделби на организации кои самостојно управуваат со својот бизнис, а кои постигнале посебни резултати во подобрување на перформансите преку примена на системот TQM во тековната година. Оваа награда е единствената достапна за организации надвор од Јапонија.
- Награда за контрола на квалитет во оперативни деловни единици - се доделува на оперативни деловни единици во организацијата кои постигнале значајни резултати во подобрување на перформансите преку примена на контрола на квалитет со цел да се постигне TQM во тековната година.

Компаниите кои ја освојуваат наградата ги имаат следните три задачи (Lazibat, 2009:434):

- презентирање на активности за TQM на завршниот собир на победници,
- активно известување за знаењето за TQM што го стекнале за време на процесот,
- прифаќаат преиспитување на лице место 3 години по освојувањето на наградата.

Рамката на Деминг наградата за примена на TQM се состои од две гледишта. Првото е насочено кон имплементација на збир на принципи и техники, од кои многу може да се најдат во други рамки за квалитет, и се продолжува да се оценува организацијата според десет критериуми кои се поделени во неколку подкритериуми. Второто гледиште се обидува да ја процени улогата на врвните менаџери во организацијата. Точките за евалуација се визија, стратегии и лидерство на врвниот менаџмент, рамки за TQM, систем за обезбедување квалитет, системи за управување со деловни елементи, развој на човечки ресурси, ефективна употреба на информации, концепти за вредност на TQM, научни методи, организациски сили и придонес во реализацијата на корпоративни цели (Lazibat, 2009: 434-439).

Во 1987 година, Конгресот на САД ја основа Националната награда за квалитет Malcolm Baldrige, со цел да се унапреди практиката на подобро управување со квалитетот и да се

подобрат резултатите од квалитетот на американската индустрија. Рамката MBNQA е веројатно најпознатиот модел на совршенство и најшироко користената рамка за совршенство за самооценување. Целта на оваа награда е да се промовира свеста за бизнис совршеност како сè поважен елемент на конкурентноста и да се промовира споделувањето на информации за успешно спроведените стратегии и придобивките кои произлегуваат од тие стратегии. Критериумите се основа за доделување на наградата и давање повратна информација за натпреварувачите, а се систематизирани во три групи (Lazibat, 2009:443):

1. Критериуми за бизнис совршенство - применливи во производството, услугите и малите организации;
2. Критериуми за бизнис совршенство во образованието - применливи во образовните организации;
3. Критериуми за бизнис совршенство во здравството - применливи во здравствените организации.

Критериумите за совршенство врз основа на единаесет клучни вредности кои ја формираат основата за интеграција на вкупните барања на клиентите и организациските оперативни перформанси. Овие клучни вредности се генерално исти за сите три категории на награди и секоја вредност вклучува неколку димензии. Вредностите се визионерско лидерство, совршенство управувано од потрошувачите, организациско и лично учење, вреднување на вработените и партнерите, агилност, фокусирање на иднината, управување за иновации, управување засновано на факти, општествена одговорност, фокусирање на резултати и создавање вредност, и системски поглед (Lazibat, 2009:432-434)

4.5. Мерење и евалуација на бизнис резултати според критериумите на EFQM моделот на бизнис совршенство

EFQM е непрофитна организација основана во 1988 година од четиринаесет водечки европски компании. Нејзината мисија е да промовира квалитет и одржливо совршенство во европските компании за да можат успешно да се натпреваруваат со конкурентите на светските пазари. Во јануари 2001 година, таа веќе има повеќе од 800 членови од речиси

сите европски земји. EFQM го поседува моделот за совршенство и во нејзина организација е натпреварот и процесот на доделување награди EFQM Excellence. Моделот за совршенство на EFQM се состои од девет критериуми, од кои пет и овозможуваат на организацијата да постигне одлични резултати, а четири се однесуваат на постигнатите резултати. За секој од деветте критериуми, развиени се голем број прашања на кои треба да се одговори што е можно попрецизно и непристрасно во однос на добро применетите пристапи и методи, како и потенцијалот и широчината на нивната примена во организацијата (Oslić, 2008:163).

Европската награда за квалитет е европски еквивалент на американската награда Malcolm Baldrige. Европската награда за квалитет ја зема наградата Baldrige како почетна точка и ја рафинира да има сличен, но уникатен фокус на прифаќање на вкупниот квалитет како средство за подобрување на бизнисот. Европската награда за квалитет била развиена од Европската фондација за управување со квалитет и повеќето европски земји ја усвоиле оваа награда како своја национална награда. EFQM го формира јадрото на мрежата на совршенство, обезбедена од многу национални партнерски организации низ Европа. Секоја партнерска организација води свој национален модел на награди користејќи го моделот на совршенство EFQM и обезбедува канал за дистрибуција за производите и услугите на EFQM. Првично биле воспоставени одреден број награди, денес сите награди спаѓаат во рамките на „ниво на совршенство“. Од 2001 година, воведени се три нивоа на совршенство (Lazibat, 2009:449):

1. Европска награда за квалитет;
2. Препознаен по совршенство;
3. Посветени на совршенство.

Европската награда за квалитет вклучува три нивоа (Lazibat, 2009:449):

1. Добитници на награди;
2. Специјални награди;
3. Финалисти.

Моделот за совршенство на EFQM е основа на Европската награда за квалитет. Одлична организација се стреми да ги задоволи потребите на своите чинители и е горда на начинот

на кој тие постигнале успех. Тие го постигнуваат тоа со прифаќање на основните принципи. Претпоставката е дека одлични резултати во однос на перформансите, потрошувачите, човечките ресурси и општеството се постигнуваат преку партнерства, ресурси и процеси (Lazibat, 2009:451).

Постојат осум клучни принципи на кои се заснова моделот на совршенство на EFQM (Lazibat, 2009:451-453):

1. Ориентација кон резултати;
2. Фокусираност кон потрошувачите;
3. Лидерство и постојаност на целта;
4. Управување базирано на процес и факти;
5. Развој и вклучување на работната сила;
6. Континуирано учење, иновации и усовршување;
7. Развој на партнерство;
8. Општествена одговорност.

Моделот за совршенство на EFQM се состои од девет критериуми, а критериумите понатаму се поделени на неколку подкритериуми. Вкупно има триесет и два подкритериуми. Вкупниот број на поени што може да ги постигне една организација е 1000 или 100%. Критериумите можат да се поделат во две групи, способности и резултати, од кои секоја носи по 50% поени. Важно е да се истакне дека критериумите за подкритериуми во рамките на групите немаат иста вредност на бодови, а следната табела содржи листа на критериуми и нивните вредности на бодови.

Табела 6. Критериуми за награда за совршенство на EFQM

Критериуми	**Бодови**
Способности:	500
1. Лидерство	100
2. Политика и стратегија	80
3. Човечки ресурси	90

4. Партнерства и ресурси	90	
5. Процеси	140	
Резултати:		500
1. Задоволство на клиентите	200	
2. Задоволство на вработените	90	
3. Влијание врз општеството	60	
4. Клучни индикатори за успешност	150	
Вкупно		**1000**

Извор. Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Znanstvena knjiga, 2009., p. 453.

Јасно дефинираниот фокус на постигнување бизнис совршеност неминовно претпоставува и бара сите членки на EFQM и сите оние кои на кој било начин аплицираат за европската награда за квалитет со целосни материјални докази да ги набљудуваат и применуваат во пракса сите детерминанти и критериуми поврзани со постојниот европски TQM модел. Ова го нагласува разбирањето и прифаќањето на овој пристап од страна на сите учесници и партнери во процесот - почнувајќи од работниците и службениците и завршувајќи со највисокото раководство и сопствениците (Lazibat, 2009:457).

Квалитетот и бизнис совршенството треба да бидат цел на секоја компанија, бидејќи така се истакнува на турбулентните пазари. Се повеќе се става акцент токму на овие аспекти и задача на квалитетните менаџери е да обезбедат такво опкружување во кое вработените ќе имаат можност да напредуваат и усовршуваат за да ја доведат компанијата на највисоко можно ниво со своето знаење и вештини.

5. ЕМПИРИСКИ ДЕЛ НА ТРУДОТ

Важноста на човечките ресурси во една компанија е неспорно на прво место. Влијанието на луѓето врз компанијата се менувало низ годините, но денес повеќе од кога било акцентот е ставен на луѓето. Во годините што се зад нас, луѓето имаа навика да се вработат во фирма и да останат во неа до пензионирање бидејќи тоа им давало сигурност во однос на приходите и иднината. Денес луѓето кратко остануваат во компаниите и имаат навика да ги менуваат работните места и средината во која работат. На ова големо влијание имаат глобализацијата, растот и проширувањето на светските пазари, како и новите можности. Компаниите кои секоја година треба да бараат нови вработени и да ги вратат на работа губат дел од финансиските средства што можат да ги вложат во развојот на компанијата и подобрување на бизнис операциите.

Задржувањето на луѓето во иста компанија не е лесна задача, но со квалитетни услови и други фактори во рамките на компанијата, оваа задача е можна. Истражувањето се заснова на факторите на задоволството на луѓето во рамките на компанијата, и меѓузависноста на менаџирањето со човечките ресурси и постигнувањето на бизнис совршеност. Во овој дел од трудот е наведена методологијата на истражувањето, дефиниран е примерокот на кој е спроведено истражувањето. Потоа се објаснети резултатите од спроведеното истражување, и дефиниран е конечниот заклучок од истражувањето, како и ограничувањата кои имаат потенцијален ефект врз примерокот, а со тоа и врз спроведеното истражување.

5.1. Методологија на истржување

За да се спроведе истражувањето, беше направен анкетен прашалник преку платформата Google Forms, кој беше активен еден месец. Прашалникот се состоеше од 34 прашања, 33 задолжителни прашања и едно слободно прашање, на кој одговорија 154 испитаници, при што 150 од тие одговори беа релевантни во однос на елиминациското истражување. Анкетниот прашалник беше дистрибуиран преку платформите Фејсбук и Инстаграм и преку е-пошта адреси.

Прашалникот се состои од четири главни дела. Првиот дел се однесува на елиминациското прашање во однос на примерокот. Вториот дел од прашањата беа прашања од социо-демографски тип, односно се испитуваа полот, возраста, образовниот статус и вкупните месечни примања на испитаниците. Во третиот дел беа испитани факторите на задоволство од работното место на испитаниците, а во четвртиот дел факторите на идеална компанијата и односот кон одредени услови кои ги нудат компаниите.

Третиот и четвртиот дел се дизајнирани на таков начин што прашањата се мерливи со Ликертонова скала. Последното прашање од анкетниот прашалник беше прашање од слободен тип, кое не беше мерливо за истражувањето, но поради слобода на коментари и љубопитност беше оставено во анкетниот прашалник.

Програмата IBM SPSS беше користена за статистичка анализа на податоци, се со цел да се потврдат или побијат хипотезите.

5.2. Примерок на истражување

Истражувањето на овој труд е спроведено на намерен примерок, имајќи предвид дека истражувањето е спроведено на секој вработен поединец во компанијата кој има претпоставен над него. Испитаници на анкетниот прашалник се сите вработени лица на територијата на Република Македонија кои имаат претпоставен во компанијата. Во анкетниот прашалник учествувале 154 испитаници, а 150 одговори од тие испитаници се релевантни за истражувањето, што значи дека четири лица или не се вработени или немаат претпоставен во компанијата во која работат.

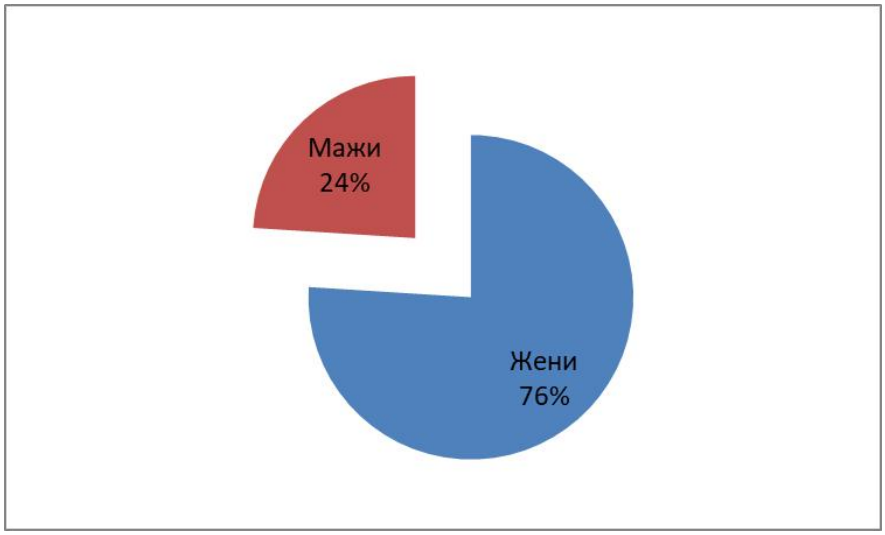
5.3. Дискусија на резултатите од истражувањето

Од вкупно 154 испитаници, 150 испитаници (97,4%) се вработени во компанија каде што имаат претпоставен, додека 4 (2,6%) се или невработени или немаат претпоставен. Како валиден тест примерок на овој прашалник се земени 150 испитаници.

5.3.1. Социо-демографски прашања

Анализата на примерокот покажува дека најголем дел од испитаниците се жени, или 114 (76%), додека помал број се мажи, 36 (24%).

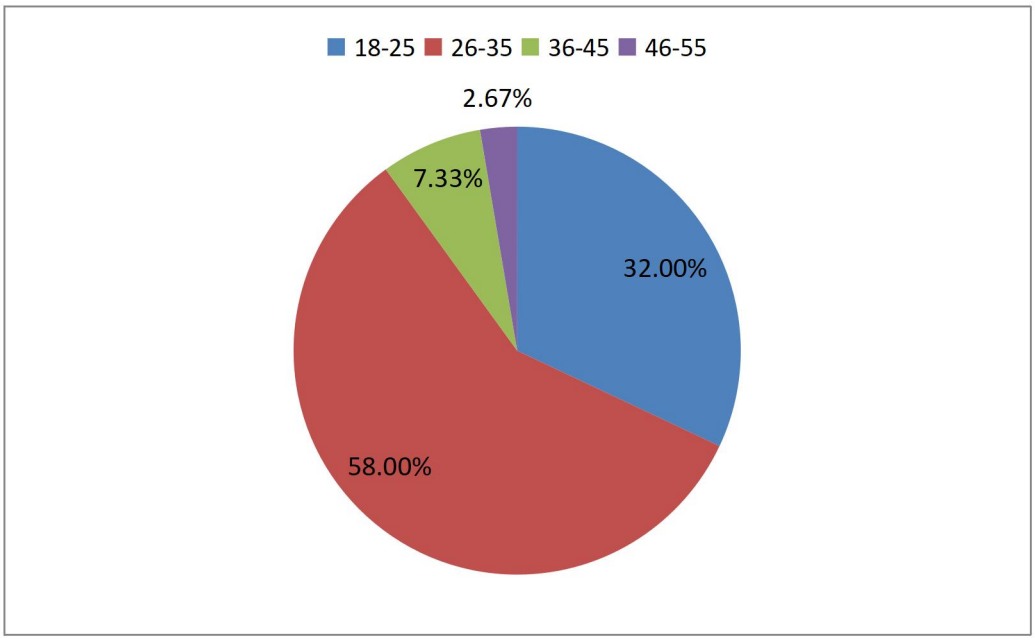
Графикон 1. Пол на испитаници



Извор. Сопствено истражување

Резултатите покажуваат дека испитаниците се поделени во возрасни категории, и тоа на возраст помеѓу 18-25 години се 32% од испитаниците, на возраст помеѓу 26-35 години се 58% од испитаниците, на возраст помеѓу 36-45 години се 7,33% од испитаниците и на возраст помеѓу 46-55 одини се 2,67% од испитаниците. Поголемиот дел од испитаниците спаѓаат во возрасната категорија помеѓу 18 и 35 години (вкупно 90%), додека постарите испитаници (помеѓу 36 и 55 години) се помалку застапени во примерокот.

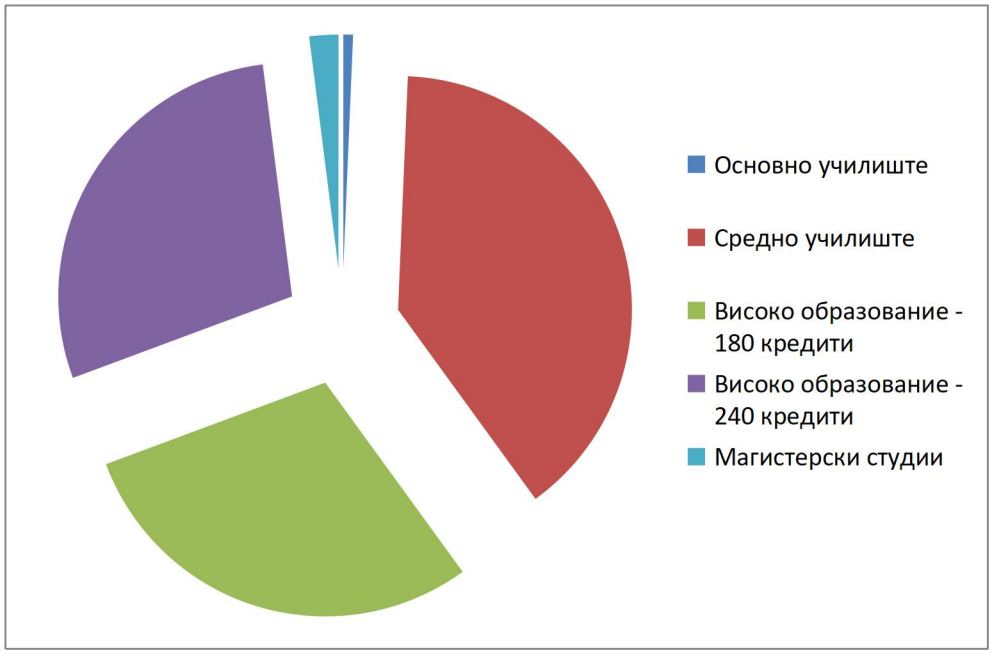
Графикон 2. Возраст на испитаниците



Извор. Сопствено истражување

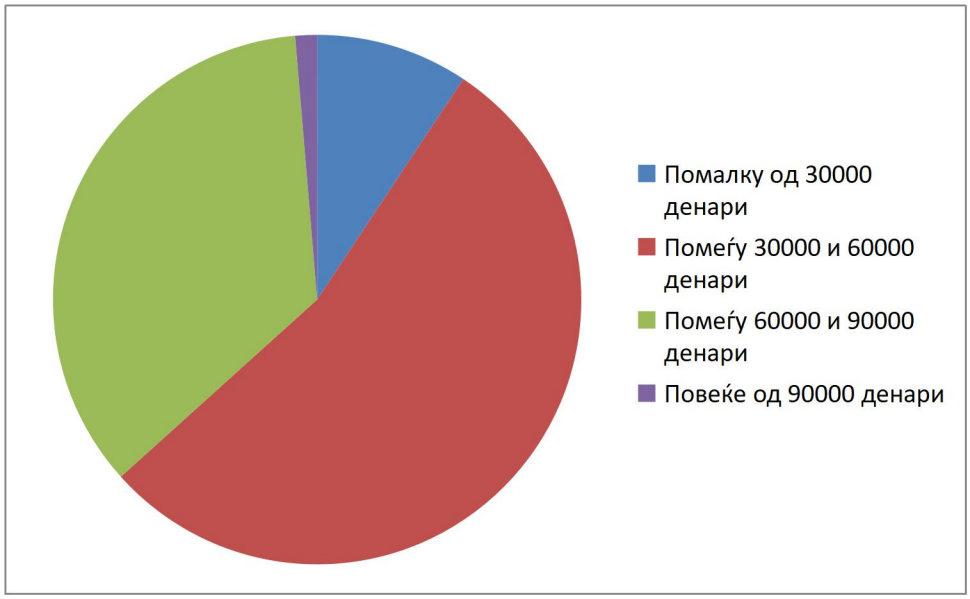
Резултатите покажуваат дека најголем број од испитаниците или 59, што е 39,3%, имаат завршено средно образование како последен степен на образование, исто така 44 испитаници или 29,3% имаат завршено високо образование со 180 кредити и 43 испитаници, што е 28,7% имаат завршено високо образование со 240 кредити како последен степен на образование. Тројца испитаници имаааат завршено магистерски студии, додека најмалиот дел од испитаниците, само 1 испитаник, што изнесува 0,7%, има завршено основно образование како последен степен на образование. Најголем дел од испитаниците имаат завршено средно образование (39,3%), потоа високо образование со 180 кредити (29,3%) или високо образование со 240 кредити (28,7%), што укажува дека испитаниците се образовани и високообразовани личности.

Графикон 3. Образовен статус на испитаниците



Извор. Сопствено истражување

Графикон 4. Месечни примања на испитаниците



Извор. Сопствено истражување

Најголем број од испитаниците, или 81, имаат месечни примања меѓу 30000 и 60000 денари, што е 54,0%, додека пак 53 испитаници или 35,3% од нив имаат приход од 60000 до 90000 денари. Помал број испитаници имаат приходи надвор од овие опсези.

5.3.2. Прашања поврзани со задоволување на условите на работното место на испитаникот

На прашањето за задоволство од условите на работното место, резултатите покажуваат дека 87 испитаници или 58,0% се незадоволни од условите на работното место, додека останатите 63 или 42,0% од испитаниците се задоволни од условите на нивните моментални работното место. Резултатите од ова прашање укажуваат на фактот дека мнозинството од испитаниците се незадоволни од условите на нивното сегашно работно место.

Следните прашања се однесуваат на степенот на задоволство на испитаниците од одредени услови на работното место. Степенот на задоволство се мери со оценки од 1 до 5, каде 1 значи дека испитаникот воопшто не е задоволен, 2 дека испитаникот е незадоволен, 3 дека испитаникот не е ниту задоволен ниту незадоволен, 4 дека испитаникот е задоволен и 5 дека испитаникот е целосно задоволен од условите на работното место.

Табела 7. Задоволство од приходите на работното место

Задоволство од приходите на тековното работно место					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	15	44	39	43	9
Процент на испитаници	10%	29,3%	26%	28%	6%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 54%) изјавиле умерено до високо задоволство од приходите (оценки 3, 4 и 5), додека помал број од испитаниците изјавиле пониско задоволство од приходите (оценки 1 и 2).

Табела 8. Задоволство од работното време на работното место

Задоволство од работното време на тековното работно место					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	6	34	39	50	21
Процент на испитаници	4%	22,7%	26%	33,3%	14%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 47%) изјавиле умерено до високо задоволство од работното време (оценки 3, 4 и 5), додека помал број од испитаниците изјавиле дека имаат помало задоволство од работното време (оценки 1 и 2).

Табела 9. Задоволство од обемот на работа на работното место

Задоволство од обемот на работа на моменталното работно место					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	9	54	37	36	14
Процент на испитаници	6%	36%	24,7%	24%	9,3%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, најголем број од испитаниците (околу 61%) изјавуваат умерено задоволство од обемот на работа (оценки 2 и 3), додека помал број од испитаниците изјавуваат помало или поголемо задоволство од обемот на работа (оценки 1, 4 и 5).

Табела 10. Задоволство од меѓучовечките односи на работното место

Задоволство од меѓучовечките односи на тековното работно место					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	5	27	37	61	20
Процент на испитаници	3,3%	18%	24,7%	40,7%	13,3%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, најголем број од испитаниците (околу 61%) изјавуваат умерено до високо задоволство од меѓучовечките односи (оценки 3, 4 и 5), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско задоволство од меѓучовечките односи (оценки 1 и 2).

Табела 11. Задоволство од комуникација со претпоставен на работното место

Задоволство од комуникација со претпоставен					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	8	59	30	27	26
Процент на испитаници	5,3%	39,3%	20%	18%17,3	%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 57%) изјавуваат умерено до високо задоволство од комуникацијата со претпоставениот (оценки 3, 4 и 5), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско задоволство од комуникацијата (оценки 1 и 2).

Табела 12. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзано со обемот на работа

Задоволство од комуникацијата со обемот на работа					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	13	60	24	34	19
Процент на испитаници	8,7%	40%	16%	22,7%	12,7%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, најголем број од испитаниците (околу 63%) изјавуваат умерено задоволство од комуникацијата за обемот на работа со претпоставениот (оценки 3 и 4), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или поголемо задоволство од комуникацијата (оценки 1, 2 и 5).

Табела 13. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзано со месечниот распоред

Задоволство од комуникација со месечен распоред					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	11	38	30	41	30
Процент на испитаници	7,3%	25,3%	20%	27,3%	20%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, најголемиот број од испитаниците (околу 47%) изјавуваат умерено до високо задоволство од комуникацијата за месечниот распоред за работа со

претпоставениот (оценки 3, 4 и 5), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или поголемо задоволство. со комуникација (оценки 1, 2 и 5).

Табела 14. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзана со дефинирање на работните задачи

Задоволство од комуникација со дефинирање на работните задачи					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	14	49	29	37	21
Процент на испитаници	9,3%	32,7%	19,3%	24,7%	14%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, најголем број од испитаниците (околу 60%) изјавуваат умерено задоволство од комуникацијата за дефинирање работни задачи со претпоставен (оценки 3 и 4), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или поголемо задоволство од комуникацијата (оценки 1 , 2 и 5).

Табела 15. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзана со слободни денови

Задоволство од комуникација со слободни денови					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	34	37	22	24	33
Процент на испитаници	22,7%	24,7%	14,7%	16%	22%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 44,7%) изјавуваат умерено задоволство од комуникацијата за слободните денови со претпоставениот (оценки 2 и 3), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или повисоко задоволство од комуникацијата (оценки 1, 4 и 5).

Табела 16. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзано со можноста за напредок и подобрување

Задоволство од комуникацијата со напредок и подобрување					
Оцена	1	2	3	4	5

Број на испитаници	35	39	30	25	21
Процент на испитаници	23,3%	26%	20%	16,7%	14%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 46,7%) изјавуваат умерено задоволство од комуникацијата за можностите за напредок и подобрување со претпоставениот (оценки 2 и 3), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или повисоко задоволство од комуникацијата (оценки 1, 4 и 5).

Табела 17. Комуникацијата со претпоставениот е пријатна

Комуникацијата со претпоставениот е пријатна					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	34	37	18	33	28
Процент на испитаници	22,7%	24,7%	12%	22%	18,7%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, поголемиот дел од испитаниците (околу 41,0%) изјавуваат умерено до високо чувство на удобност при комуникација со претпоставениот (оценки 4 и 5), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или повисоко чувство на удобност (оценки 1, 2 и 3).

Табела 18. Комуникацијата со претпоставен е смирена

Комуникацијата со претпоставениот е смирена					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	38	37	24	30	21
Процент на испитаници	25,3%	24,7%	16%	20%	14%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 34,0%) изјавуваат умерено чувство на смиреност при комуникација со претпоставените (оценки 3 и 4), додека помал број од испитаниците изјавуваат пониско или повисоко чувство на смиреност (оценки 1, 2 и 5).

Табела 19. Комуникацијата со претпоставен е збунувачка

Комуникацијата со претпоставен е збунувачка					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	21	34	19	45	31
Процент на испитаници	14%	22,7%	12,7%	30%	20%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, поголем број испитаници (околу 52,7%) изјавуваат умерена до висока конфузија при комуникација со претпоставените (оценки 3, 4 и 5).

Табела 20. Комуникацијата со претпоставент е страшна

Комуникацијата со претпоставен т е страшна					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	50	29	23	30	18
Процент на испитаници	33,3%	19,3%	15,3%	20%	12%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, поголем број од испитаниците (околу 52,06%) изјавуваат дека не чувствуваат страв при комуникација со претпоставените (оценки 1 и 2), додека 47,3% имаат различен степен на страв (оценки 3, 4 и 5).

Табела 21. Квалитетен претпоставен е праведен

Квалитетен претпоставен е праведен					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	3	1	8	23	115
Процент на испитаници	2%	0,7%	5,3%	15,3%	76,7%

Извор. Сопствено истражување

Мнозинството од испитаниците (околу 92,0%) изјавуваат дека ја перципираат правичноста како квалитет на претпоставениот (оценки 4 и 5), додека помал број од испитаниците сметаат дека правичноста не е неопходна карактеристика на надредениот квалитет (оценки 1, 2 и 3).

Табела 22. Квалитетен претпоставен е полн со разбирање

Квалитетен претпоставен е полн со разбирање					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	7	21	19	18	65
Процент на испитаници	4,7%	14%	12,7%	25,3%	43,3%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 68,6%) веруваат дека висококвалитетниот претпоставен треба да има разбирање (оценки 4 и 5), додека помал број од испитаниците сметаат дека висококвалитетниот претпоставен не мора да има разбирање (оценки 1, 2 и 3).

Табела 23. Квалитетен претпоставен е строг

Квалитетен претпоставен е строг					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	23	54	27	23	23
Процент на испитаници	15,3%	36%	18%	15,3%	15,3%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, 30,6% од испитаниците сметаат дека висококвалитетниот претпоставен треба да биде строг (оценки 4 и 5), 18% од нив се неодлучни (оценка 3), додека мнозинството од испитаниците, 51,3% сметаат таа строгост не треба да е особина на квалитетна надредена особа.

Табела 24. Квалитетен претпоставен е достапен

Квалитетен претпоставен е достапен					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	5	17	15	45	68
Процент на испитаници	3,3%	11,3%	10%30	45,3%	%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 75,3%) изјавуваат дека ги перципираат висококвалитетните претпоставени за достапни (оценка 4 и 5), додека помал број од испитаниците (24,6%) сметаат дека претпоставениот не треба да биде достапен на своите вработени (оценки 1, 2 и 3).

Табела 25. Паричниот приход како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Паричниот приход како мотивација за најквалитетно извршување на работата					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	0	1	7	14	128
Процент на испитаници	0%	0,7%	4,7%	9,3%	85,3%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, огромното мнозинство од испитаниците (околу 85,3%) изјавуваат дека паричниот приход високо ги мотивира да ја вршат својата работа најдобро што можат (оценка 5). Помал број испитаници сметаат дека паричниот приход има помало влијание врз нивната мотивација (оценка 2, 3 и 4).

Табела 26. Пријатна работна атмосфера како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Пријатна работна атмосфера како мотивација за најквалитетно извршување на работата					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	1	4	1	40	104
Процент на испитаници	0,7%	2,7%	0,7%	26,7%	69,3%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, огромното мнозинство од испитаниците (околу 96%) изјавуваат дека пријатната работна атмосфера многу ги мотивира да ја извршуваат својата работа најдобро што можат (оценки 4 и 5). Помал број на испитаници сметаат дека пријатната работна атмосфера има помало влијание врз нивната мотивација (оценки 1, 2, 3).

Табела 27. Можноста за напредок како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Можноста за напредок како мотивација за најквалитетно извршување на работата					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	2	1	4	34	109
Процент на испитаници	1,3%	0,7%	2,7%	22,7%	72,7%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, огромното мнозинство од испитаниците (околу 95,4%) изјавуваат дека можноста за напредување во компанијата силно ги мотивира да ја извршуваат својата работа најдобро што можат (оценки 4 и 5). Помал број на испитаници сметаат дека можноста за напредување има помало влијание врз нивната мотивација или не влијае на нивната мотивација (оценки 1, 2, 3).

Табела 28. Образованието и обуката како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Образованието и обуката како мотивација за најквалитетно извршување на работата					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	3	5	16	57	69
Процент на испитаници	2%	3,3%	10,7%	38%	46%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, мнозинството од испитаниците (околу 84,0%) изјавуваат дека образованието и обуката во рамките на компанијата високо ги мотивира да ја извршуваат својата работа најдобро што можат (оценки 4 и 5). Помал број испитаници сметаат дека образованието и обуката имаат помало влијание врз нивната мотивација (оценки 1, 2, 3).

Табела 29. Висококвалитет претпоставен како мотивација за најдобро извршување на работата

Висококвалитет претпоставен како мотивација за најдобро извршување на работата					
Оцена	1	2	3	4	5

Број на испитаници	1	1	7	11	120
Процент на испитаници	0,7%	0,7%	4,7%	7,3%	86,7%

Извор. Сопствено истражување

Според резултатите, огромното мнозинство од испитаниците (околу 94%) изјавуваат дека висококвалитетниот претпоставен ги мотивира да ја извршуваат својата работа најдобро што можат (оценки 4 и 5). Помал број на испитаници сметаат дека висококвалитетниот претпоставен нема големо влијание врз нивната мотивација (оценки 1, 2, 3).

Табела 30. Идеална компанија прави профит

Идеална компанија прави профит					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	17	35	22	28	48
Процент на испитаници	11,3%	23,3%	14,7%	18,7%	32%

Извор. Сопствено истражување

Резултатите укажуваат на различни ставови на испитаниците за тоа колку е важен профитот за идеална компанија. Околу 50,7% од испитаниците се согласуваат дека профитот е многу важен или суштински за идеална компанија, додека останатите испитаници имаат различни ставови (оценки 1, 2, 3).

Табела 31. Во идеална компанија владее пријатна работна атмосфера

Во идеална компанија владее пријатна работна атмосфера					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	0	1	10	49	90
Процент на испитаници	0%	0,7%	6,7%	32,7%	60%

Извор. Сопствено истражување

Мнозинството од испитаниците (92,7%) се согласуваат дека идеална компанија е онаа со пријатна работна атмосфера (оценки 4 и 5). Тоа укажува на важноста на работната атмосфера како фактор за перцепција на идеалното работно место. Помал процент од

испитаниците имаат различни ставови, вклучително и оние кои не сметаат дека работната атмосфера е суштинска за идеална компанија (оценки 1, 2, 3).

Табела 32. Идеална компанија има можност за напредување

Идеална компанија има можност за напредување					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	0	3	4	34	109
Процент на испитаници	0%	2%	2,7%	22,7%	72,7%

Извор. Сопствено истражување

Мнозинството од испитаниците (95,4%) сметаат дека идеална компанија е онаа каде што имаат можност да напредуваат (оценки 4 и 5). Ова укажува на важноста на можностите за кариера и развојот за мнозинството од испитаниците. Помал процент од испитаниците имаат различни ставови, вклучително и оние кои не мислат дека можностите за напредување се клучни за идеална компанија (оценки 1, 2, 3).

Табела 33. Идеална компанија е предводена од висококвалитетен претпоставен

Идеална компанија е предводена од висококвалитетен претпоставен					
Оцена	1	2	3	4	5
Број на испитаници	1	0	3	22	124
Процент на испитаници	0,7%	0%	2%	14,7%	82,7%

Извор. Сопствено истражување

Мнозинството од испитаниците (97,4%) веруваат дека идеална компанија е онаа што ја води висококвалитетен претпоставен (оценки 4 и 5). Ова сугерира дека квалитетот и компетентно управување игра клучна улога во перцепцијата на идеална работна средина за повеќето испитаници. Помал процент од испитаниците имаат различни ставови, вклучително и оние кои не сметаат дека квалитетот на претпоставените е суштински за идеална компанија (оценки 1, 2, 3).

5.3.3. Дескриптивна статистика

Во продолжение на трудот е направена детална анализа на дескриптивната статистика за секоја од хипотезите.

Табела 34. Резултати од дескриптивната статистика

Descriptive Statistics					
	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Колку сте задоволни од приходите што ги остварувате во компанијата во која работите?	150	1	5	2,91	1,105
Колку сте задоволни од работното време во компанијата каде што работите?	150	1	5	3,31	1,093
Колку сте задоволни од обемот на работа во компанијата во која работите?	150	1	5	2,95	1,104
Колку сте задоволни од меѓучовечките односи во компанијата во која работите?	150	1	5	3,43	1,038
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?	150	1	5	3,03	1,220
Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на обемот на работа?	150	1	5	2,91	1,217
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за работа?	150	1	5	3,27	1,247

H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во врска со дефинирањето на работните задачи?	150	1	5	3,01	1,232
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на слободните денови?	150	1	5	2,90	1,483
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја остварувате со претпоставениот поврзана со можноста за напредок и подобрување?	150	1	5	2,72	1,362
H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам удобно.	150	1	5	2,89	1,457
Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам смирено.	150	1	5	2,73	1,399
H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето.	150	1	5	3,21	1,372
Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам исплашено.	150	1	5	2,58	1,430
H2: Квалитет претпоставен е праведен	150	1	5	4,64	0,788
Квалитет претпоставен е полн со разбирање	150	1	5	3,89	1,240
Квалитет претпоставен е строг	150	1	5	2,79	1,307
Квалитет претпоставен е достапен	150	1	5	4,03	1,147
Паричниот приход може да ме мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин.	150	1	5	4,79	0,547
Пријатната работна атмосфера може да ме мотивира да ја извршувам мојата	150	1	5	4,61	0,703

работа на најдобар можен начин.					
H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин.	150	1	5	4,65	0,696
Образованието и обуката во рамките на компанијата може да ме мотивираат да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин.	150	1	5	4,23	0,913
H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин.	150	1	5	4,79	0,619
Идеална компанија е онаа која остварува профит	150	1	5	3,37	1,426
Идеална компанија е онаа со пријатна работна атмосфера	150	1	5	4,52	0,653
H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување	150	1	5	4,66	0,633
H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен	150	1	5	4,79	0,538
Valid N (listwise)	150				

Извор. Сопствено истражување

Приход (Std. Deviation = 1,105): Просечната оценка за задоволство од приходот е 2,91, што укажува на умерено задоволство. Стандардна девијација од 1,105 значи дека постои значителна варијација во оценките за задоволство од приходите меѓу испитаниците. Ова може да сугерира дека некои испитаници се крајно незадоволни од приходите, додека други може да бидат многу задоволни.

Работно време (Std. Deviation = 1,093): Просечната оцена на задоволство од работното време е 3,31, што укажува на умерено добро задоволство. Стандардна девијација од 1,093 покажува дека постои разновидност во оценките за задоволство од работното време, иако варијацијата е помалку изразена во споредба со приходите.

Количина на работа (Std. Deviation = 1,104): Просечната оценка на задоволство за обемот на работа е 2,95, што укажува на умерено задоволство. Стандардна девијација од 1,104 укажува на значајна варијабилност во оценките, што сугерира дека испитаниците имаат различни перцепции за обемот на работа што ја носат.

Интерперсонални односи (Std. Deviation = 1,038): Просечната оценка на задоволство од меѓучовечките односи е релативно висока со вредност од 3,43. Стандардна девијација од 1,038 укажува на помала варијабилност во оценките во споредба со некои други варијабли, што укажува на тоа дека меѓучовечките односи се релативно конзистентно позитивни.

Комуникација со претпоставените (Std. Deviation = 1,217 - 1,483): Испитаниците се умерено задоволни од комуникацијата со претпоставените, со просечни оценки помеѓу 2,72 и 3,27 за различни аспекти на комуникацијата. Стандардните отстапувања се релативно високи, што укажува на значителна варијабилност во оценките. Ова значи дека некои испитаници може да имаат многу различни перцепции за комуникацијата со претпоставените.

Квалитет на претпоставените (Std. Deviation = 0,788 - 1,307): Испитаниците генерално високо ги оценуваат наведените квалитети што треба да ги има претпоставениот, со просечна оценка помеѓу 2,79 и 4,79. Стандардните отстапувања варираат, што сугерира дека има различност во ставовите на испитаниците за квалитетот на нивните претпоставени.

Мотивација на работа (Std. Deviation = 0,547 - 0,913): Испитаниците веруваат дека паричниот приход и можноста за напредување може да ги мотивира на работа, со високи просечни оценки од 4,65 и 4,79. Стандардните отстапувања се релативно ниски, што укажува на конзистентни перцепции, односно испитаниците се согласуваат во поголема мера за овие фактори на мотивација.

Идеална компанија (Std. Deviation = 0,538 - 1,426): Испитаниците многу различно ја перципираат идеалната компанија. Повеќето сметаат дека идеална компанија е онаа која остварува профит, а истовремено ја ценат пријатната работна атмосфера и можноста за напредување. Стандардните отстапувања варираат, што укажува на различноста на ставовите на испитаниците за тоа што претставува идеална компанија.

5.3.4. Cronbach's Alpha

Следната табела го прикажува коефициентот Cronbach's Alpha, кој е статистички показател за веродостојноста на внатрешната конзистентност на збир прашања или ставки во прашалникот за истражување.

Табела 35. Коефициент Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,724	0,714	12

Извор. Сопствено истражување

Вредноста на Cronbac'h Alpha е 0,724, што укажува на умерено висока доверливост на скалата. Ова значи дека истражувачките прашања се релативно конзистентни во мерењето на истиот конструкт, во овој случај, задоволството и перцепцијата на вработените во однос на комуникацијата, односите со претпоставените, мотивацијата на работа и идеалните карактеристики на компанијата. Вредноста над 0,7 обично се смета за прифатлива за истражувачки цели.

Inter-item корелациите исто така укажуваат на одредено ниво на поврзаност помеѓу поединечните ставки, иако постојат разлики во јачината на овие поврзувања. Ова значи дека некои прашања се меѓусебно повеќе поврзани, додека други се помалку.

Земајќи ги предвид добиените вредности, може да се заклучи дека резултатите од истражувањето се веродостојни за мерење на релевантните конструкции и можат да се користат во анализата на задоволството и перцепцијата на вработените во компанијата.

5.3.5. Пирсонов коефициент за H1

Табела 36. Пирсонов коефициент за H1

		H1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?	H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за работа?	H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во врска со дефинирањето на работните задачи?	H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на слободните денови?	H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја остварувате со претпоставениот поврзана со можноста за напредок и подобрување?	H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам удобно.	H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето.
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?	Pearson Correlation	1	,762	,790	,769	,756	,824	-,645
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за	Pearson Correlation	,762	1	,749	,741	,693	,758	-,598
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150

работа?								
H1: Колку сте задоволни од комуникација та што ја имате со претпоставени от во врска со дефинирањето на работните задачи?	Pearson Correlation	,790	,749	1	,784	,763	,805	-,689
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1: Колку сте задоволни од комуникација та што ја имате со претпоставени от во однос на слободните денови?	Pearson Correlation	,769	,741	,784	1	,734	,837	-,732
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1: Колку сте задоволни од комуникација та што ја остварувате со претпоставени от поврзана со можноста за напредок и подобрување?	Pearson Correlation	,756	,693	,763	,734	1	,837	-,732
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам удобно.	Pearson Correlation	,824	,758	,805	,837	,787		-,808
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето	Pearson Correlation	-,645	-,598	-,680	-,732	-,684	-,808	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	150	150	150	150	150	150	150

Извор. Сопствено истражување

Заклучокот за Пирсоновиот коефициент на корелација за (H1), кој се однесува на задоволството од комуникацијата со претпоставениот и неговата поврзаност со различните аспекти на работата, врз основа на добиените резултати, е следен:

Сите Пирсонови коефициенти на корелација помеѓу прашањата кои го мерат задоволството од комуникацијата со претпоставениот (H1) се статистички значајни на ниво од 0,01 (двонасочно), што укажува на јасна поврзаност помеѓу овие варијабли. Со оглед на вредностите на позитивна корелација, можеме да заклучиме дека постои позитивна корелација помеѓу задоволството од комуникацијата со претпоставениот и различните аспекти на работата, вклучувајќи го месечниот распоред за работа, дефинирањето на работните задачи, слободните денови, можноста за напредок и подобрување, удобноста. на комуникација, и чувство на збунетост во комуникацијата.

Ова сугерира дека испитаниците кои се позадоволни од комуникацијата со нивниот претпоставен имаат тенденција да бидат позадоволни од различните аспекти на нивната работа, да се чувствуваат поудобно во комуникацијата и помалку збунети. Ова може да биде важно за организациите кои сакаат да го подобрат задоволството и продуктивноста на вработените преку подобра комуникација со претпоставените.

5.3.6. Пирсонов коефициент за H2

Табела 37. Пирсонов коефициент за H2

		H2: Квалитет претпоставен е праведен	H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин.	H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин.	H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување	H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен
H2: Квалитет претпоставен е праведен	Pearson Correlation	1	,231	,337	,184	,371
	Sig. (2-tailed)		0,004	0,000	0,025	0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме	Pearson Correlation	,231	1	,462	,502	,335
	Sig. (2-	0,004		0,000	0,000	0,000

мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин.	tailed)					
	N	150	150	150	150	150
H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин.	Pearson Correlation	,337	,462	1	,447	,547
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување	Pearson Correlation	,184	,502	,447	1	,456
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,000	0,000		0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен	Pearson Correlation	,371	,335	,547	,456	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	150	150	150	150	150

Извор. Сопствено истражување

Заклучокот за Пирсоновиот коефициент на корелација за (H2), кој се однесува на перцепцијата за квалитетот на претпоставениот, можноста за напредување и идеалните карактеристики на компанијата и нивната поврзаност со мотивацијата за извршување на работата, заснован според добиените резултати е како што следува:

Сите Пирсонови коефициенти на корелација помеѓу прашањата кои ја мерат перцепцијата за квалитетот на претпоставениот (H2), можноста за напредување во компанијата и идеалните карактеристики на компанијата (како што се правичноста на претпоставениот, можноста за напредување во компанијата и раководството на квалитетен претпоставен) се статистички значајни на ниво од 0,01 (двонасочни), што укажува на јасна поврзаност помеѓу овие варијабли и мотивацијата за извршување на работата.

Можеме да заклучиме дека постои позитивна корелација помеѓу перцепцијата за квалитетот на претпоставениот, можноста за напредување во компанијата, идеалните карактеристики на компанијата и мотивацијата за извршување на работата. Тоа значи дека испитаниците кои ги доживуваат своите претпоставени како фер, веруваат во можноста за напредување и идеалните карактеристики на компанијата имаат тенденција да бидат помотивирачки за вработените. Ова знаење може да биде корисно за организациите кои

сакаат да ги мотивираат своите вработени и да ја подобрат нивната продуктивност преку подобра перцепција на претпоставените, поттикнувајќи можности за напредување и промовирање на идеалните карактеристики на компанијата.

5.3.7. Т-тест за H1

Табела 38. Т-тест за H1

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?	150	3,03	1,220	0,100
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за работа?	150	3,27	1,247	0,102
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во врска со дефинирањето на работните задачи?	150	3,01	1,232	0,101
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на слободните денови?	150	2,90	1,483	0,121
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја остварувате со претпоставениот поврзана со можноста за напредок и подобрување?	150	2,72	1,362	0,111
H1: Кога комуницирам со	150	2,89	1,457	0,119

претпоставен, се чувствувам удобно.				
H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето	150	3,21	1,372	0,112

Извор. Сопствено истражување

Резултатите од Т-тестот за седум различни прашања поврзани со задоволството од комуникацијата со претпоставениот во различни аспекти на работата укажуваат на значителни разлики во оценките на испитаниците.

Во однос на прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?“ резултатите за ова прашање покажуваат дека постои исклучително статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата со претпоставениот во компанијата. Учесниците се исклучително задоволни од овој аспект на комуникација.

Во однос на прашањето „ H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за работа?“ резултатите за ова прашање покажуваат и високо статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за месечниот распоред за работа. Учесниците се многу задоволни од овој аспект на комуникација.

Во однос на прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во врска со дефинирањето на работните задачи?“ резултатите сугерираат дека постои исклучително статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за дефинирање на работните задачи. Учесниците се многу задоволни од овој аспект на комуникација.

Во однос на прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на слободните денови?“ резултатите укажуваат и на високо статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за слободните денови. Учесниците изразуваат високо задоволство од овој аспект на комуникацијата.

Во однос на прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја остварувате со претпоставениот поврзана со можноста за напредок и подобрување?“ резултатите

укажуваат на исклучително статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за можностите за напредок и подобрување. Учесниците се многу задоволни од овој аспект на комуникација.

Во однос на прашањето „H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам удобно.“ резултатите покажуваат исклучително статистички значајна разлика во чувството на удобност при комуникација со претпоставен. Учесниците се чувствуваат многу удобно во овие ситуации.

Во однос на прашањето „ H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето“ резултатите укажуваат на исклучително статистички значајна разлика во чувството на збунетост при комуникација со претпоставен. Учесниците се чувствуваат многу безбедно и не се чувствуваат збунети во овие ситуации.

Како заклучок, t-тестовите за сите седум аспекти на комуникација со супериорен покажуваат исклучително позитивни резултати, со високи нивоа на задоволство и исклучително статистички значајни разлики во корист на задоволството од комуникацијата. Ова укажува на исклучително поволна работна средина и позитивни меѓучовечки односи во организацијата.

5.3.8. T-тест за H2

Табела 39. T-тест за H2

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2: Квалитет претпоставен е праведен	150	4,64	0,788	0,064
H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме мотивира да	150	4,65	0,696	0,057

ја работам мојата работа на најдобар можен начин				
H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин	150	4,79	0,619	0,051
H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување	150	4,66	0,633	0052
H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен	150	4,79	0,538	0,044

Извор. Сопствено истражување

Во однос на прашањето „H2: Квалитет претпоставен е праведен“ резултатот сугерира дека учесниците во истражувањето статистички значајно го оценуваат квалитетот на нивните претпоставени како праведен, со просечна оценка што е значително повисока од неутралната оценка.

Во однос на прашањето „H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин“ резултатот укажува дека учесниците ја ценат можноста за напредување како мотивирачки фактор за извршување на работа со просечна оцена што е значително повисока од неутрална оцена.

Во однос на прашањето „H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин“ резултатот сугерира дека учесниците веруваат дека квалитетен претпоставен може да дејствува како мотиватор за постигнување висококвалитетна работа.

Во однос на прашањето „H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување“ резултатот имплицира дека учесниците сметаат дека напредокот во компанијата е важен аспект, со просечна оценка значително повисока од неутрална оценка.

Во однос на прашањето „H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен“ резултатот сугерира дека учесниците во истражувањето сметаат дека

квалитетен претпоставен е важен аспект на идеална компанија, со просечна оценка значително повисока од неутрална оценка.

Генерално, резултатите од Т-тестот за Н2 покажуваат дека учесниците во истражувањето изразуваат високо ниво на задоволство и верување во квалитетот на нивните претпоставени и можностите за напредување во нивната компанија. Просечните оценки за сите изјави во рамките на Н2 беа статистички значително повисоки од нултата вредност, што укажува на позитивен став кон овие аспекти.

Конкретни заклучоци за секое прашање во Н2 може да се најдат во претходниот одговор, но генерално, учесниците високо ја ценат правичноста на квалитетните претпоставени, нивната мотивациска улога и важноста на можностите за напредување во компанијата.

Овие резултати укажуваат на важноста на позитивните меѓучовечки односи и можностите за напредување за мотивација и задоволство на вработените во организацијата.

5.3.9. ANOVA за Н1

Табела 40. ANOVA за Н1

ANOVA		Sum of Squared	df	Mean Square	F	Sig
Н1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?	Between Griups	153,402	4	38,350	81,190	0,000
	Withun Groups	68,491	145	0,472		
	Total	221,893	149			
Н1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за работа?	Between Griups	133,894	4	33,474	49,578	0,000
	Withun Groups	97,899	145	0,675		
	Total	231,793	149			
Н1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја	Between Griups	147,940	4	36,985	68,724	0,000

имате со претпоставениот во врска со дефинирањето на работните задачи?	Withun Groups	78,034	145	0,538		
	Total	225973	149			
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на слободните денови?	Between Griups	232,938	4	58,234	89,296	0,000
	Withun Groups	94,562	145	0,652		
	Total	327,500	149			
H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја остварувате со претпоставениот поврзана со можноста за напредок и подобрување?	Between Griups	172,258	4	43,065	60,052	0,000
	Withun Groups	103,982	145	0,717		
	Total	276,249	149			
H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето	Between Griups	187,653	4	46,913	73,191	0,000
	Withun Groups	92,940	145	0,641		
	Total	280,593	149			

Извор. Сопствено истражување

ANOVA за прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата со претпоставениот во компанијата во која работите?“ покажува дека постои статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата со претпоставените кај различни групи учесници.

ANOVA за прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на месечниот распоред за работа?“ исто така покажува статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за месечниот распоред за работа меѓу различни групи учесници.

ANOVA за прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во врска со дефинирањето на работните задачи?“ покажува статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за дефинирање на работните задачи меѓу различни групи учесници.

ANOVA за прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја имате со претпоставениот во однос на слободните денови?“ покажуваат статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за слободните денови.

ANOVA за прашањето „H1: Колку сте задоволни од комуникацијата што ја остварувате со претпоставениот поврзана со можноста за напредок и подобрување?“ исто така покажува статистички значајна разлика во задоволството од комуникацијата за можностите за напредок и подобрување меѓу различни групи учесници.

ANOVA за прашањето „H1: Кога комуницирам со претпоставен, се чувствувам збунето“ укажува на статистички значајна разлика во чувството на збунетост при комуникација со претпоставените меѓу различни групи учесници.

Генерално, резултатите од анализата ANOVA за сите прашања од хипотезата 1 покажуваат дека постои статистички значајна варијабилност во задоволството од комуникацијата со претпоставените помеѓу различни групи учесници. Ова сугерира дека организацијата може да идентификува специфични аспекти на комуникацијата кои бараат подобрување со цел да се зголеми задоволството на вработените и продуктивноста во компанијата.

5.3.10. ANOVA за H2

Табела 41. ANOVA за H2

		Sum of Squared	df	Mean Square	F	Sig
H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин.	Between Griups	14,828	3	4,943	12,562	0,000
	Withun Groups	57,446	146	0,393		
	Total	72,273	149			

H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин.	Between Griups	18,213	3	6,071	22,751	0,000
	Withun Groups	38,960	146	0,267		
	Total	57,173	149			
H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување	Between Griups	13,079	3	4,360	13,664	0,000
	Withun Groups	46,581	146	0,319		
	Total	59,660	149			
H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен	Between Griups	19,027	3	6,342	12,593	0,000
	Withun Groups	73,533	146	0,504		
	Total	92,560	149			

Извор. Сопствено истражување

ANOVA за прашањето „H2: Можноста за напредување во компанијата може да ме мотивира да ја работам мојата работа на најдобар можен начин“ укажува на статистички значајна разлика во перцепцијата на учесниците за тоа како можноста за напредување влијае на нивната мотивација да ја извршуваат својата работа на најдобар можен начин.

ANOVA за прашањето „H2: Висококвалитетен претпоставен може да ме мотивира да ја извршувам мојата работа на најдобар можен начин.“ покажува статистички значајна разлика во перцепцијата на учесниците за тоа како присуството на висококвалитетен претпоставен влијае на нивната мотивација да вршат работа со највисок можен квалитет.

ANOVA за прашањето „H2: Идеална компанија е она во кое имам можност за напредување“ сугерира статистички значајна разлика во перцепцијата на учесниците за тоа колку е важно компанијата да обезбеди можности за напредување.

ANOVA за прашањето „H2: Идеална компанија е онаа која е предводена од квалитетен претпоставен“ укажува на статистички значајна разлика во перцепцијата на учесниците за правичноста на нивните претпоставени.

Генерално, резултатите од анализата ANOVA за сите прашања под хипотезата 2 сугерираат дека постои статистички значајна разлика во перцепциите на учесниците за овие аспекти во организацијата. Ова укажува на важноста на овие фактори во мотивацијата и задоволството на вработените во организацијата. Една организација би можела да ги земе предвид овие резултати за да ја подобри мотивацијата и задоволството на своите вработени.

5.4. Заклучок од резултатите од истражувањето

Земајќи ги предвид добиените вредности на Cronbac'h Alpha, кои се 0,724, може да се заклучи дека резултатите од истражувањето се веродостојни за мерење на релевантните варијабли и можат да се користат во анализата на задоволството и перцепцијата на вработените во компанија.

Постои позитивна корелација помеѓу задоволството од комуникацијата со претпоставениот и различните аспекти на работата, вклучувајќи го месечниот распоред за работа, дефинирањето на работните задачи, слободните денови, можноста за напредок и подобрување, удобноста на комуникацијата и чувството на збунетост во комуникацијата, што укажува дека испитаниците кои се позадоволни од комуникацијата со нивните претпоставени имаат тенденција да бидат позадоволни од различните аспекти на нивната работа, се чувствуваат поудобно во комуникацијата и помалку збунети. Ова може да биде важно за организациите кои сакаат да го подобрат задоволството и продуктивноста на вработените преку подобра комуникација со претпоставените.

Постои позитивна корелација помеѓу перцепцијата за квалитетот на претпоставениот, можноста за напредување во компанијата, идеалните карактеристики на компанијата и мотивацијата за извршување на работата. Тоа значи дека испитаниците кои ги доживуваат своите претпоставени како фер, веруваат во можноста за напредување и идеалните

карактеристики на компанијата имаат тенденција да бидат помотивирани да ги извршуваат своите работни задачи. Ова може да биде корисно за организациите кои сакаат да ги мотивираат своите вработени и да ја подобрат нивната продуктивност преку подобра перцепција на претпоставените, поттикнување можности за напредување и промовирање на идеалните карактеристики на компанијата. Дополнително, учесниците во ова истражување изразија високо ниво на задоволство од сите аспекти на комуникација со претпоставениот во компанијата во која работат. Овие разлики не се само статистички значајни, туку и практично значајни. Испитаниците изразуваат високо ниво на задоволство од комуникацијата со претпоставениот во различни аспекти на работата, што укажува на позитивна работна средина и меѓучовечки односи во организацијата.

Учесниците во анкетата исто така изразуваат високо ниво на задоволство и доверба во однос на квалитетот на претпоставените и можностите за напредување во нивната компанија. Учесниците високо ја ценат правичноста на висококвалитетните претпоставени, нивната мотивациска улога и важноста на можностите за напредување во компанијата, така што овие резултати укажуваат на важноста на позитивните меѓучовечки односи и можностите за напредување за мотивација и задоволство на вработените во организацијата. Постои статистички значајна варијабилност во задоволството од комуникацијата со претпоставените помеѓу учесниците во различни групи. Ова сугерира дека организацијата може да идентификува специфични аспекти на комуникацијата кои бараат подобрување со цел да се зголеми задоволството на вработените и продуктивноста во компанијата. Постои статистички значајна разлика во перцепцијата на учесниците за овие аспекти во организацијата. Ова укажува на важноста на овие фактори во мотивацијата и задоволството на вработените во организацијата. Една организација би можела да ги земе предвид овие резултати за да ја подобри мотивацијата и задоволството на своите вработени.

Хипотеза I: Вработените се задржуваат во компанијата 6-12 месеци поради лошо менаџирање на човечките ресурси во компанијата, а истото се однесува на лошо раководење на менаџерите, неразвиени односи меѓу менаџментот и вработените, лоша распределба на работните задачи од страна на менаџерите, немотивираност со бонуси, слободни денови и други видови стимулации од страна на менаџерите. - ПОТВРДЕНА

Хипотеза II: Постои позитивна корелација помеѓу управувањето со квалитетот и долгорочното инвестирање во човечки ресурси и задржувањето на вработените во компанијата со цел да се постигне бизнис успех на компанијата. - ПОТВРДЕНА

5.5. Ограничување при истражувањето

Најголем број од испитаниците кои одговориле на прашалникот се вработени лица кои имаат претпоставен во компанијата во која работат, на возраст од 18-35 години, што е целна група на ова истражување. Нивото на образование, месечните финансиски приходи и возраста се податоци кои се совпаѓаат во однос на моменталната состојба на пазарот на труд во Република Македонија. Но, постојат одредени сегменти на кои е тешко да се влијае. Лицата кои го пополнија анкетниот прашалник се сите полнолетни кои се вработени и имаат надреден над нив во хиерархијата на тековната компанија каде што се вработени. На прашалникот одговориле 76% од жените и 24% од мажите, што може да биде ограничување во однос на еднаквата положба на мажите и жените на оваа тема.

Дополнително, истражувањето е спроведено преку онлајн анкетен прашалник, па друго ограничување е веродостојноста на податоците, односно нема гаранција дека резултатите се точни и дека испитаниците кои ја завршиле анкетата искрено одговориле на понудените прашања.

Ограничувањето може да бидат чувствата и емоциите на испитаниците или настан кој влијаел на ставовите на испитаниците на денот на пополнување на прашалникот, на пример лош ден на работа.

6. ЗАКЛУЧОК

Според најновата литература, луѓето се најважниот ресурс на денешните и идните компании. Факторот човек, кој е неспорно водечки по важност, ги замени материјалните средства за кои се сметаше дека се клучот за успехот. Управувањето со квалитетот на вработените станува најважната ставка со која управува менаџментот со човечки ресурси. Функциите и главните активности на менаџирањето со човечките ресурси се насочени кон проценка на моменталната состојба, како и идните потреби од работна сила. Точните проценки водат до формирање на мастер стратегија која оди во три насоки. Првата насока се однесува на задржување на ист број вработени, втората на намалување на бројот, а последната третина на зголемување на бројот на вработени кои работат во компанијата. Постојат различни активности кои влијаат на имплементацијата на овие стратегии, од оние кои се поригорозни за луѓето, како што е отказот, до оние кои се помалку ригорозни, како што се трансферите и обуката. Регрутирањето е првиот чекор во стратегијата за зголемување на работната сила, која се применува во периоди кога компанијата доживува развој и проширување на бизнисот, а со тоа има и поголема потреба од човечки ресурси. Откако кандидатите самоиницијативно ќе се пријават на огласот за вработување или ќе стигнат до листата на кандидати по препорака, следен чекор е процесот на селекција, кој се однесува на различни тестови и испитувања на знаењата и вештините на кандидатот. Во зависност од големината на компанијата и важноста на функцијата, има неколку круга на селекција, а во секој нов влегуваат се помалку кандидати. По донесувањето на одлуката, на избраниот кандидат му се пишува писмо за намери, односно му се нуди работа. Доколку кандидатот ги прифати условите, договорот се потпишува на одредено време. Процесот на селекција завршува со вработување. После тоа, компанијата, односно менаџментот со човечки ресурси, има обврска да води евиденција за успехот и успешноста на вработените и да им обезбеди пријатна работна средина и можност за едукација и обука. Следењето на резултатите е важно бидејќи на овој начин се креираат извештаи врз основа на кои компанијата може да направи некои идни предвидувања, а обуката и пријатната работна атмосфера влијаат на времето во кое врботените ќе останат во компанијата. За компанијата треба да биде приоритет да ги задржи квалитетните

вработени за да можат да се подобрат по обуката и добро да ги извршуваат своите должности, што води до постигнување на бизнис совршенство на компанијата.

Спроведеното истражување се однесуваше на испитување на факторите на задоволство и влијанието што тие го имаат врз вработените, а исто така ја испитуваше и корелацијата помеѓу задоволството, менаџментот и постигнувањето на бизнис совршенство со цел да се дефинира заклучок за индикаторите и влијанијата што тие ги имаат врз поединци во рамките на компанијата. Резултатите од истражувањето покажуваат дека постои позитивна корелација помеѓу перцепцијата за квалитетот на претпоставениот, можноста за напредување во компанијата, идеалните карактеристики на компанијата и мотивацијата за извршување на работата. Тоа значи дека испитаниците кои ги доживуваат своите претпоставени како фер, веруваат во можноста за напредување и идеалните карактеристики на компанијата имаат тенденција да бидат помотивирани да ги извршуваат своите работни задачи. Ова може да биде корисно за организациите кои сакаат да ги мотивираат своите вработени и да ја подобрат нивната продуктивност преку подобра перцепција на претпоставените, поттикнување можности за напредување и промовирање на идеалните карактеристики на компанијата.

Користена литература

При изработката на магистерската работа користена е следната литература:

1. Aswathappa, K., Human Resource and Personnel Management (5th edition), Tata McGraw – Hill PublishingCompany Ltd., India, 2008
2. Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, Eight Edition, Bath, 2001
3. Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999
4. Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996
5. Bratoljub Klaić, Riječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1988.
6. Beck, R. C., Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko, 2003
7. Buble M., Menadžment, Split: Slobodna Dalmacija, 2006
8. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005
9. Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011
10. Boxall, P. F., & Purcell, J., An HRM perspective on employee participation, The Oxford handbook of participation in organizations (pp. 129-151). Oxford: Oxford University Press, 2010
11. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi. Zagreb: Effectus, 2018
12. Gutić, D., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Osijek: Studio HS Internet d.o.o., 2019
13. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998
14. Deny, Richard, Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000
15. Fadić F,, „Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi“, Ekonomski pregled, Vol. 50, Broj 3-4, Zagreb, 2008, str. 125- 152
16. Flannes, S.W., and Levin, G. Essential People Skills for Project Managers. Vienna,Va.:Management Concepts, 2005

17. Hamburg, D. A., Foreword. In A. W. Jackson & G. A. Davis, Turning points 2000: Educating adolescents in the 21st century. New York: Teachers College Press, 2000
18. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Management:A Competency-based Approach, South-Western ThomsonLearning, Canada, 2002
19. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Zaprešić, 2011
20. Jambrek, I. Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – Ljudski faktor, Zb. Prav. Fak. Sve. Rijeka (1991) v. 29, br.2 1181-1206, 2008
21. Kolaković, M., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006
22. Kondić, Ž. i sur., Kvaliteta 3, Varaždin, 2018
23. Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga
24. Koontz, H. i Weihrich, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994
25. Kuka E., Menadžment ljudskih resursa - Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 64-66, 2011
26. Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Znanstvena knjiga, 2009
27. Maslow, A., A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books, 2013
28. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003
29. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd., Adeco, Zagreb, 2006
30. Marušić, S., Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb, 1999
31. Oslić, I., Kvaliteta i poslovna izvrsnost, Zagreb: M.E.P. Consult, 2008
32. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002
33. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:Mate d.o.o., 2006
34. North, D. C., Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge: Cambridge University Press, 2000
35. Vusić D., Poslovna izvrsnost – Tehnički glasnik, Vol. 1, br. 1-2, 2007
36. Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): Managing Human Resources, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.)

37. Stewart, T. i sur., Intelektualni kapital: 30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj, Zagreb, 2021
38. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002
39. Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima : [kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?], Zagreb, Mozaik knjiga, 2004
40. Žilić, I., Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj – Ekonomska misao i praksa, Vol. 21., br. 1, 2012
41. Ulrich, D., Forword. In D. Ulrich, W. Brockbank, J. Younger, & M. Ulrich (Eds.), Global HR competencies: Mastering competitive value from the outside in (pp. v-xxi). New York, NY: McGraw-Hill, 2013
42. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., Human resource management, London: Prentice Hall, 2005

Список на табели

Табела 1. Опции за намалување на очекуваниот вишок на работна сила

Табела 2. Опции за намалување на очекуваниот недостиг на работна сила

Табела 3. Предности и недостатоци на екстерното вработување

Табела 4. Предности и недостатоци на внатрешното регрутирање

Табела 5. Модел на личност

Табела 6. Критериуми за награда за совршенство на EFQM

Табела 7. Задоволство од приходите на работното место

Табела 8. Задоволство од работното време на работното место

Табела 9. Задоволство од обемот на работа на работното место

Табела 10. Задоволство од меѓучовечките односи на работното место

Табела 11. Задоволство од комуникација со претпоставен на работното место

Табела 12. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзано со обемот на работа

Табела 13. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзано со месечниот распоред

Табела 14. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзана со дефинирање на работните задачи

Табела 15. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзана со слободни денови

Табела 16. Задоволство од комуникација со претпоставен поврзано со можноста за напредок и подобрување

Табела 17. Комуникацијата со претпоставениот е пријатна

Табела 18. Комуникацијата со претпоставениот е смирена

Табела 19. Комуникацијата со претпоставениот е збунувачка

Табела 20. Комуникацијата со претпоставениот е страшна

Табела 21. Квалитетен претпоставен е праведен

Табела 22. Квалитетен претпоставен е полн со разбирање

Табела 23. Квалитетен претпоставен е строг

Табела 24. Квалитетен претпоставен е достапен

Табела 25. Паричниот приход како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Табела 26. Пријатна работна атмосфера како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Табела 27. Можноста за напредок како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Табела 28. Образованието и обуката како мотивација за најквалитетно извршување на работата

Табела 29. Висококвалитет претпоставен како мотивација за најдобро извршување на работата

Табела 30. Идеална компанија прави профит

Табела 31. Во идеална компанија владее пријатна работна атмосфера

Табела 32. Идеална компанија има можност за напредување

Табела 33. Идеална компанија е предводена од висококвалитетен претпоставен

Табела 34. Резултати од дескриптивната статистика

Табела 35. Коефициент Cronbach's Alpha

Табела 36. Пирсонов коефициент за H1

Табела 37. Пирсонов коефициент за H2

Табела 38. Т-тест за H1

Табела 39. Т-тест за H2

Табела 40. ANOVA за H1

Табела 41. ANOVA за H2

Список на графикони

Графикон 1. Пол на испитаници

Графикон 2. Возраст на испитаниците

Графикон 3. Образовен статус на испитаниците

Графикон 4. Месечни примања на испитаниците

Список на слики

Слика 1. Модел на интелектуален капитал

Слика 2. Главни активности поврзани преку целите

Слика 3. Процес на планирање на човечки ресурси

Слика 4. Основен модел на систематско планирање на човечките ресурси

Слика 5. Чекори на процесот на селекција

Слика 6. Фактори за избор на кандидати

Слика 7. Интеракција помеѓу три групи мотивациони фактори

Слика 8. Чекори на пристапот DMAIC