МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ТЕХНИЧКИ НАУКИ И ИНФОРМАТИКА
СТУДИСКА ПРОГРАМА: БЕЗБЕДНОС ПРИ РАБОТА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ДЕФИНИРАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ПАРАМЕТРИ НА УПРАВУВАЊЕ СО КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА БЕЗБЕДНА РАБОТНА СРЕДИНА

СТУДЕНТ: ВЕРИЦА ШУМАНКСА
БРОЈ НА ИНДЕКС: M205011
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2024

АПСТРАКТ

Задачата на оваа магистерска теза е да ги дефинира клучните параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси за креирање на безбедна работна средина. Зборот компетентност значи квалификуван, способен, додека компетенциите претставуваат збир на знаења, ставови и вештини кои влијаат на конечниот резултат.

Компетентноста игра значајна улога во квалитетот и системот за управување со квалитетот при креирањето на безбедна работна средина. Компетентноста на организацијата се состои од посебни знаења и вештини кои постојат во рамките на организацијата, таа е тесно поврзана со интелектуалниот капитал, кој е важен да се развие за да се постигне конкурентна предност на пазарот. Човечките ресурси со своето знаење, способности, вештини и компетенции се клучен фактор за успешно работење на секоја компанија.

Управувањето со човечките ресурси е тежок и постојан процес, а мојата задача е да истражам и дефинирам кои се клучните параметри кои се применуваат при управувањето со компетентноста на овие ресурси.

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

ABSTRACT

The assignment of this gradual thesis is to define the key parameters for managing the competence of human resources. The word competitive means to be capable, able, when on the other hand competence presents a group of knowledge, atittude and skills which influence on the uttermost result. Competence presents a significance role in quality and inside the system of quality managing.

The special knowledges and skills, which have been existing inside the organization, are a part of the competence of organization. It is narrowly related with the intelectual capital, for which is important that it has been developing to achieve the competitive advantage on market.

The key factor of being successful includes the human potential whith their knowledges, abilities, skills and competences. Managing human potentials is a very demanding and constant process and it is my assignment to research and define which are this key parameters which have been used by managing the competence of this resources.

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

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 3

1. ВОВЕД 6

1.1. Предмет, цел и хипотези на магистерскиот труд 6

1.2. Извори и методи на работа 7

1.3. Досегашни истражувања 9

1.4. Содржина и структура на магистерската работа 17

2. КОМПЕТЕНЦИИ И ОРГАНИЗАЦИСКА КОМПЕТЕНТНОСТ 18

2.1. Компетенции 18

2.1.1. Знаење 30

2.1.2. Вештини 32

2.1.3. Способности 34

2.2. Конкурентност 35

2.3. Организациско знаење 48

2.3.1. Управување со знаење 50

2.4. Организациска компетентност 53

2.4.1. Општа теорија на системи 54

2.4.2. Елементи на организациска компетентност 55

2.4.3. Односот помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност 58

2.4.4. Влијанието на интелектуалниот капитал и организациската компетентност врз одржливата конкурентност 59

3. КОМПЕТЕНЦИИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 61

3.1. Дефиниција и важност на управувањето со човечките ресурси за креирање на безбедносна работна средина 61

3.2. Управување со човечки ресурси за креирање на безбедносна работа средина 65

3.2.1. Мотивација на вработените 69

3.3. Мерење на управувањето со човечките ресурси 71

3.4. Фактори на управување со компетентност на човечки ресурси 72

3.4.1. Општи фактори 73

3.4.2. Специфични фактори 73

3.5. Клучни параметри за управување со компетентност со човечки ресурси за креирање на безбедносна работна средина 74

3.6. Big Five - Големата петорка 74

4. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА 77

4.1. Опис на анкетата 77

5. ЗАКЛУЧОК 104

Користена литература 106

1. ВОВЕД

Концептот на компетентност се спомнува уште во далечното минато, а неговата дефиниција се менува со текот на годините согласно промените во индустриите и бизнис опкружувањето. Компетентноста значи квалификувани, способни, додека компетенциите претставуваат збир на поврзани знаења, ставови и вештини кои влијаат на крајниот резултат. Компетентноста игра значајна улога во квалитетот и системот за управување со квалитетот, посебно кога станува збор за обезбедување на безбедна работна средина. Тоа е многу важно за организација претставена од луѓе со заеднички цели. Компетентноста на овие луѓе или вработени го олеснува и побрзо постигнувањето на поставените цели, притоа влијаејќи и обезбедувајќи безбедна работна средина.

Организациската компетентност е тесно поврзана со интелектуалниот капитал. Многу е важно една организација да се развива и инвестира во својот интелектуален капитал, да инвестира во своето знаење и во знаењето на своите вработени, а со тоа да постигне одржлива конкурентна предност на пазарот. На компетентноста на организацијата се гледа како на посебни знаења и вештини кои постојат во организацијата и кои ја прават организацијата различна од другите на пазарот. Надлежноста на организацијата најчесто се поврзува со компетентноста на човечките ресурси, што е клучен фактор за успешно работење и работење на секоја компанија, организација или институција. Човечките ресурси се состојат од знаење, способности, вештини и компетенции. Управувањето со човечките ресурси е тежок и постојан процес, а трудот ќе ги дефинира клучните параметри за управување со компетентноста на овие ресурси неопходни за креирање на безбедна работна средина.

1.1. Предмет, цел и хипотези на магистерскиот труд

Темата на која ќе биде предмет на обработка на оваа магистерска работа е „Дефинирање на клучните параметри на управување со компетенциите на човечки ресурси за креирање на безбедна работна средина“. Темата е избрана од причина што во времето во кое

живееме знаењето стана ресурс без кој не е возможна никаква дејност, активност или процес при обезбедувањето на безбедна работа средина. Човечките ресурси и организацијата се тесно поврзани и влијаат едни на други, а заедно и во корелација може да изградат безбедна работна средина. Човечките ресурси се основата на која се гради стратегијата на организацијата, нејзините бизнис операции, позиционирањето на пазарот, како и условите за работа. Целта на секоја организација е продуктивноста и задоволството на клиентите, кои се постигнуваат преку луѓето и нивните постапки, притоа внимавајќи на здравјето на своите вработени.

Целта на оваа магистерска работата е да се открие што е организација и организациска компетентност, зошто организациското знаење е важно, што подразбира компетентноста на човечките ресурси, кои се клучните параметри на управувањето со компетентноста на човечките ресурси и какво е влијанието на управувањето со компетентноста на човечките ресурси врз организациските компетентност и обезбедувањето на безбедна работна средина.

Врз основа на дефинираниот предмет и цели на истражувањето, дефинирани се следните хипотези:

Хипотеза H0: „Управувањето со човечки ресурси е клучно за обезбедувањето на безбедна работна средина.“

Хипотеза H1: „Вработените во компаниите мора да поседуваат одредено ниво на компетенции за креирање на безбедна работна средина.“

1.2. Извори и методи на работа

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

- Дескриптивен метод – постапка на едноставно опис или читање на факти, процеси и предмети во природата и општеството и нивно емпириско потврдување на врските и врските, но без научно толкување и објаснување.

Овој метод се применува во почетната фаза на научното истражување, а има поголема вредност доколку едноставниот опис се поврзе со објаснувања за набљудуваните поважни карактеристики на опишаните факти, предмети и процеси, нивните закони и причинско-последични врски и врски.

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

За потребите на истражувањето ќе се спроведе анкета со изготвување на анкетни прашалници со прашања кои ќе бидат направени на наједноставен и најпрецизен начин за да им се олесни на испитаниците да ја пополнат анкетата и повторно да добиеме важни и прецизни информации.

Во обработката на анкетите ќе ги користиме претходно споменатите статистички методи, а за анализа и презентација на добиените податоци ќе се користи Excel, во кој ќе бидат

креирани сите потребни графикони со цел добиените резултати што е можно подобро да се прикажат.

1.3. Досегашни истражувања

Секоја организација има своја стратегија која управува со организациската структура, која пред се треба да обезбеди безбедна работна средина. Начинот на кој се извршува работата зависи од работникот, односно од неговото ниво на компетентност за извршување на овие задачи. Притоа, секоја компанија за секоја позиција треба да има опис на работното место и соодветно на тоа има листа на компетенции, како и протоколи кои треба да се следат за обезбедување на бездена работна средина. Списокот на компетенции е поделен на стручни компетенции кои се поставени како основа за тоа работно место и општи компетенции кои се утврдени како неопходни и важни за тоа работно место. Тоа треба да се обезбеди преку интервјуто за интеграции помеѓу анализираниот работник и раководителот за општи работи, раководителот за општи работи донесува заклучок преку прашања од формуларот за евалуација што го пополнил работникот, во следните области:

1. комуникација и меѓучовечко однесување (надворешен изглед и личност, способност за воспоставување контакт и создавање врски, вербално изразување, структурирање и водење разговори, почитување, прифаќање, како и контактирање. Потоа лично и на далечина/активно слушање, способност за убедување и покажување ентузијазам
2. мотивација за кариера, проактивност, подготвеност за учење, подготвеност за напредување (работна состојба, проактивност, однос кон компанијата, подготвеност за обезбедување информации и учење, посветеност на работа, подготвеност за преземање иницијатива)
3. ментална флексибилност (креативност, способност за решавање проблеми/прилагодување на нови ситуации , интелектуална способност, способност за учење)

4. самостојна и систематска работа (ориентација кон цели/следење сопствени цели, способност за организирање/организација/систематизам во работата, независност и самостојност)
5. кооперативност и способност за тимска работа (напори во заеднички интерес/врска со другите)
6. личност и интегритет (кредибилитет на однесување - отпор (ментален, физички))
7. менаџерски компетенции (лидерска способност, управување со промени, управување со безбедност, справување со рики, развој и управување со луѓе). (Bartolić, Prelas Kovačević, 2011)

Со усвојување на Стратегијата за учење за претприемништво 2014-2020 година и со воведување на претприемништвото како една од осумте клучни компетенции на учениците во Националната рамка на наставната програма од 2010 година, Република Македонија покажува дека ја смета претприемничката ориентација исклучително важна за општо општествено и економска, развој. Претприемничката компетентност се однесува на способноста на поединецот да ги претвори идеите во акција и вклучува креативност, иновација и подготвеност за преземање ризици, како и способност за планирање и управување со проекти со цел да се постигнат цели од голем број особини на личноста: креативност, независност, одговорност, критичност, иновација, иницијатива, способност за преземање разумни чекори ризик, организациски вештини, лидерски и менаџерски вештини, вештини за управување со ризик, вештини за соработка и други квалитети. Целта е да се постигне учениците да се обучуваат да поставуваат, оценуваат и постигнуваат лични цели, да знаат како да ја планираат својата работа и да спроведуваат планови, да развиваат иницијатива, истрајност во активностите, особено во учењето, да се обучуваат да се приспособат на новите ситуации, идеи и технологии, развиваат креативен пристап кон предизвиците и промените, стресовите и конфликтите и конкуренцијата, развиваат вештини за оценување на другите и самоевалуација и критички однос кон сопствениот успех и неуспех, развиваат независност, самодоверба и личен интегритет, запознавање работниот век и професиите во непосредното опкружување и општеството, стекнуваат основни знаења од областа на економијата и управувањето со бизнисот и стануваат свесни за важноста и можностите на самовработувањето. Психолошките карактеристики содржани во претприемачките компетенции на ученикот се личен

интегритет, самодоверба, независност, подготвеност за прифаќање промени, прифаќање предизвици, отпорност на стрес и неизвесност, креативен пристап кон конфликти и конкуренција, подготвеност за преземање ризици, способност за справување со успех и неуспех, флексибилност, приспособливост, способност за критичко размислување, за решавање проблеми, способност за проценка, анализа и забележување можности, креативност, иновација, одлучување, претприемништво, иницијатива, упорност во активностите, особено во учењето, ориентација кон постигнувања , висока работна енергија и ориентација кон целта, конструктивно управување со емоциите, развиени социјални и комуникациски вештини, вештини за оценување на другите и самоевалуација итн. (Поленаковиќ, 2021)

Авторите Ferk Novaković и Bogdanović (2011) велат дека претприемничката компетентност се состои од одредени знаења, вештини и ставови кои се соодветни за одреден контекст (економски, културен, спортски итн.). Знаењето вклучува знаење за достапните можности со цел да се препознаат оние кои одговараат на сопствените лични професионални и/или деловни активности. Вештините вклучуваат вештини за планирање, организирање, анализа, комуникација, изведување, известување, оценување и снимање, вештини за креирање проекти и нивна имплементација, способност за соработка и флексибилност како дел од тим, способност за препознавање на сопствените сили и слабости, способност да се дејствува проактивно и позитивно да се реагира на промените, способност да се оцени и да се преземат ризици кога тоа е оправдано. Ставовите вклучуваат тенденција за преземање иницијатива, позитивен став кон промените и иновациите, подготвеност да се препознаат областите во кои може да се демонстрира цела низа на претприемачки вештини - на пример дома, на работа и во заедницата.

Познавањето на еден или повеќе странски јазици е една од клучните компетенции на успешен претприемач. Во пракса често постои разлика помеѓу изучување општ странски јазик и странски јазик на професијата, каде што во образованието за претприемништво станува збор за изучување на деловен странски јазик, што вклучува и стекнување јазични вештини во смисла на стекнување соодветни деловен вокабулар, но мора да знае и деловен бонтон, да има соодветни социјални и презентациски вештини, да знае да учествува на деловен состанок, да знае да води состанок, да може да води телефонски

разговор на странски јазик, да може да комуницира писмено, знаејќи како да составите писмо, е-пошта, деловно писмо итн. Сето тоа се вештини кои мора да бидат составен дел од учењето странски јазик како дел од едукацијата за претприемништво. (Šimunović, Letic, Halter, 2011)

Препораките на Европскиот парламент и Советот на Европа вклучуваат осум клучни компетенции, и тоа: Способност за комуникација на мајчин јазик, Способност за комуникација на странски јазик, Математички компетенции и основни компетенции во науката и технологијата, Дигитални компетенции, Способност и подготвеност да учи, Интерперсонални, интеркултурни и социјални и граѓански компетенции, претприемништво, култура на изразување. Претприемничката компетентност вклучува креативност, иновации и преземање ризик, како и способност за планирање и управување со проекти со цел да се постигнат зацртаните цели, а во последните години неминовно се наметнува и потребата од знаења за обезбедување на безбедна работна средина. Потребното знаење вклучува соодветни можности за лични, професионални и/или деловни активности, вклучително и создавање општа слика за условите во кои живеат и работат луѓето, како што е разбирање како функционира економијата и разбирање на можностите и предизвиците со кои се соочува работодавачот или организацијата, а способностите се однесуваат на активно управување со проекти (вклучувајќи ги вештините и способностите за планирање, организирање, управување, водење и делегирање, анализирање, комуникација со разбирање, оценување и меморирање), можности за индивидуална и тимска работа, како и сподобност да се креира и менаџира здрава работна средина.

Во исто време, присутна е способноста да се проценат сопствените силни и слаби страни, како и проценка на ризикот, односно изнаоѓање опции за осигурување. Претприемачкиот став се манифестира во иницијатива, проактивност, независност и инвентивност во личниот и општествениот живот, како и во работата. Вклучува и мотивација и одлучност за постигнување цели во личниот и деловниот живот. Со појавата на пандемијата во 2019 година, се повеќе се обрнува внимание на процесите и мерките за креирање на безбедна работа средина (Македонска стопанска комора, 2022).

Претприемачите отсекогаш користеле преговарачки вештини за извршување на одредени деловни активности без да ги сметаат истите за посебна вештина. Со развојот на општеството во целина и примената на новите технологии, се зголеми продуктивноста, а со тоа и растот на конкурентноста и неопходноста од стекнување на преговарачки вештини. Денес, овие вештини заземаат едно од најважните места во планирањето на стратешкиот развој на претприемачите. За да може преговарањето да биде поуспешно, важно е да се постигне синергистички ефект преку развивање на нови вештини. Претприемачот во улога на преговарач е способен да ги претвори идеите во акција, презема ризици кога и каде е потребно, планира и управува со процесите. Во бизнисот, постојат многу области каде што е корисно да се има преговарачки вештини: преговарање за времето и начинот на испорака, должината и времето на одмор на вработените, распоредот за одржување на состанок, креирање на стратегија и план за заштита на вработените итн. Се применуваат вештините на добар преговарач и се рефлектира во областа на претприемништвото на тој начин што со идентификацијата на сопствените силни и слаби страни се обезбедува добра подготовка, а иновативноста, способноста за анализа и брзо дејствување овозможува постигнување на поставените цели. (Šlogar, Cigan, 2012)

Претприемничката компетентност може да се дефинира како комбинација од знаења, вештини и ставови и способност за создавање и откривање можности во околината и правење промени, директно однесување за успешно решавање на задачата, како и креирање на план за безбедност и заштита на работното место. Еден од начините на класификација на елементите на претприемничката компетентност е во три категории: когнитивна, афективна и бихејвиорална.

Когнитивната категорија на претприемничка компетентност се однесува на ефективно управување со размислувањето, верувањата и очекувањата. Афективната категорија се однесува на управување со емоции и ставови, додека категоријата на однесување подразбира управување со намерите и ориентација кон акција, во која категорија спаѓаат и вештините и знаењата за креирање на безбедна работна средина за вработените.

Когнитивната категорија вклучува: способност за анализа и разбирање големи количини на информации, способност за користење на претприемачки записи, мапи и нацрти,

способност за преземање пресметани ризици, креативност, иновации и визија, ефективност во услови на неизвесност, перцепција на можности и ризици, претприемничка будност, интуиција, користење на вештините на двете хемисфери на мозокот.

Афективната категорија вклучува: самодоверба, независност, ентузијазам и упорност, трудољубивост и желба за успех, справување со неуспехот, способност за позитивно размислување, позитивен став кон промените, способност за поттикнување промени, висока толеранција за неизвесност. Категоријата на однесување вклучува: мотивација за постигнување, преземање иницијатива, подготвеност за дејствување, градење и водење тимови, способност за преземање одговорност и водство, способност за убедување и преговарање, управување со конфликти, самоувереност, способност за наоѓање, управување и контрола на ресурсите, способност за воспоставување и негува контакти. (Sedlan Kőnig, 2013.)

Компетенциите кои Европската комисија ги определи како осум клучни за доживотно учење и кои претставуваат општи знаења и вештини неопходни за личен и професионален развој на секој поединец се следните: комуникација на мајчин јазик во писмена и усна форма, комуникација на странски јазици, математичка писменост и основни компетенции во науката и технологијата, способност за користење дигитална технологија, уметност на организирање учење и управување со сопственото време, социјална и граѓанска компетентност со интерперсонална и меѓукултурна соработка, иницијатива и претприемништво и културна свест и изразување. Вештините за високо образование се на напредно ниво, тие вклучуваат иновации во решавање на сложени прашања и непредвидливи проблеми, односно создавање на нови знаења. Компетенциите применуваат сè што е научено, па затоа треба да вклучуваат способност за анализа и синтеза, способност за самостојно учење, решавање проблеми и примена на знаењето во пракса, способност за прилагодување на новите ситуации, вештини за управување со информации и способност за самостојно работење и во тим (Lončar-Vicković i Dolaček-Aiduk, 2009: 24-30). Тргнувајќи од ваквата претпоставка, моделите на компетенции на највисоко ниво на образование треба да бидат следните: фокус на стручна, научна и истражувачка работа, самостојност во работата и изнаоѓање нови решенија во пракса,

претприемничка активност локално и регионално, компетенции за свесна и намерно вмрежување, компетенции за доживотно учење, компетенции за мултијазичност и интеркултуралност, препознавање и ценење на основните вредности во општеството и постапување во согласност со нив. (Račić, 2013)

Во документот Improving competences for the 21st Century: An Agenda for European Cooperation on Schools, Европската комисијата презентира препораки за развој на педагошките компетенции, нагласувајќи ја потребата од развивање посложени вештини и приспособливост, способност за саморегулирање и доживотно учење, граѓански ангажман и активизам и осум клучни компетенции за доживотно учење: критичко размислување, креативност, иницијатива, решавање проблеми, проценка на ризик, одлучување и конструктивно управување со чувствата. (Ninčević, Jurić, 2016)

Сè побараната претприемничка компетентност, без разлика дали е од пасивна или активна гледна точка, ја одразува склоноста на поединецот да преземе активности што водат кон промена на самите себе или само да ги прифати и поддржи. Во секој случај, тоа повлекува позитивен однос кон промените, тенденција за тимска работа, одговорност за сопствените постапки и одреден степен на тенденција за преземање иницијатива, како и за препознавање, оценување и преземање ризици. Исто така, неопходно е да се истакне развојот на способноста за препознавање на економските можности во рамките на одредени културни активности, што го вклучува и културното изразување како компетенција. Културното изразување како компетентност се манифестира со прифаќање и поттикнување на креативното изразување на идеи и споделување на искуства и емоции, без разлика дали се работи за музика, литература или која било друга област на науката и/или уметноста. Тоа одразува силно чувство на идентитет и подготвеност да се забележи, прифати, почитува и поттикне социјалната различност. Подготвеноста за развивање на горенаведените и другите компетенции се рефлектира во компетентноста на доживотното учење, како процес на стекнување, обработка, асимилација и примена на нови знаења и вештини во различни контексти. (Kiss, Rokov, 2016)

Личните и социјалните компетенции, како и учењето и професионализмот го сочинуваат моделот на компетентност на системот. Личната компетентност или личност подразбира комуникација, достоинство, самодоверба, одговорност за донесените одлуки, обврски за

општи цели, способност за нивно спроведување со посебен осврт на креирањето на безбедна работна средина. Вклучува и вештини за самоанализа, размислување (разгледување и оценување), способност за позитивно размислување, расудување итн. Социјалната компетентност ги вклучува вештините за комуникација и соработка со други луѓе, развој на меѓучовечки односи, самодоверба, изразување на лични емоции во комуникација и соработка, вештини за слушање на другите, тимска работа и толеранција. Учењето значи способност и подготвеност да се дефинираат целите и чекорите на учење, самостојно или заедно со другите, за решавање на проблемите што се појавуваат. Учењето подразбира самостојно учење, барање информации и нивна примена. Професионализмот вклучува лични и општествени компетенции. Може да се каже дека во современиот свет, кога се вработуваат работници, „меките“ вештини (на пр. решавање проблеми, поставување цели, препознавање на опасност и креирање план за справување со истата) станаа поважни од техничките „тешки“ вештини (на пр. ниво на квалификација, ИТ вештини). (Mejeryte-Narkeviciene, Wozniewicz-Dobrzynska, 2015.)

(Stracke, 2011) ги сумира сите случаи на потенцијална примена и ефекти на способности и вештини во новото поле, кое често се нарекува „дигитална ера“. Тие ја нагласуваат предноста на развојот на човечките ресурси и даваат посебна поддршка на моделите на компетентност кои обезбедуваат развој на квалитетот на учењето, образованието и обуката, а се тоа во насока на креирање на безбедна работна средина. Во оваа смисла, главната карактеристика на овој иновативен пристап се нарекува моделирање на експертиза и неговата релевантност во стручното образование и обука (СОО). Моделирањето на способности води до подобрување на работните места, до организациски и индивидуален развој, до зголемена мобилност во светот, до креирање на безбедна работна средина, како и до поголема транспарентност и препознавање на компетенциите и вештините.

(Judrups, Zandbergs, Kazakovs, 2016) во нивната студија имаа за цел да развијат решение кое овозможува ефикасност во обезбедувањето развој на вработените за постигнување на организациските цели и комплетни работни задачи во деловно опкружување. Развојот на учењето и компетенциите за менаџмент (Lcom решение) се заснова на три пристапи: (1) компетентноста како единствен критериум за оценување; (2) автоматизирано развојно

планирање врз основа на недостаток на одредени компетенции на вработените; (3) управување со знаење и интеграција на е-учење за развој на човечки ресурси. Решението LCoM користи две методолошки рамки: обезбедување детален опис на употребата на способностите и учење за дизајнирање и имплементација, поддржано од информациски систем. Предложеното решение нуди четири аспекти на употреба - учење, компетенции, е-учење и управување со знаење. Потврдувањето на решението LCoM во деловно опкружување ја докажа неговата усогласеност со целите на истражувањето.

1.4. Содржина и структура на магистерската работа

Магистерскиот труд се состои од содржина, вовед, три поголеми целини, со соодветни под-единици, заклучок, листа на референци, листа на табели и слики. Во првиот дел наречен ВОВЕД, читателот се запознава со темата, ја дефинира темата и целта на делото. Во втората единица насловена КОМПЕТЕНЦИИ И ОРГАНИЗАЦИСКА КОМПЕТЕНЦИЈА се обработува концептот на компетентност, конкурентност, организациско знаење и организациска компетентност. Како целина, КОМПЕТЕНЦИЈАТА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ го објаснува концептот и важноста на управувањето со човечките ресурси, го дефинира управувањето со човечките ресурси, објаснува како да се измерат човечките ресурси и ги дефинира факторите кои влијаат на управувањето со компетентноста на човечките ресурси. Во последната единица, ИСТРАЖУВАЊЕ, се спроведува анкета врз основа на која се заклучува кои се клучните параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси во организацијата.

2. КОМПЕТЕНЦИИ И ОРГАНИЗАЦИСКА КОМПЕТЕНТНОСТ

Зборот компетентност доаѓа од латинскиот збор competere, што значи да се доликува, да се цели. На македонски јазик тоа значи јурисдикција, опсег, овластување, јурисдикција и област во која лицето има знаење и искуство. Зборот компетентен значи способен, упатен, оној кој знае, вешт, квалификуван, надлежен, овластен, меродавен. Тоа значи обучен човек кој врз основа на своето знаење или авторитет има право да направи нешто, да реши нешто и да суди за нешто. (Buntak, 2012, стр. 405)

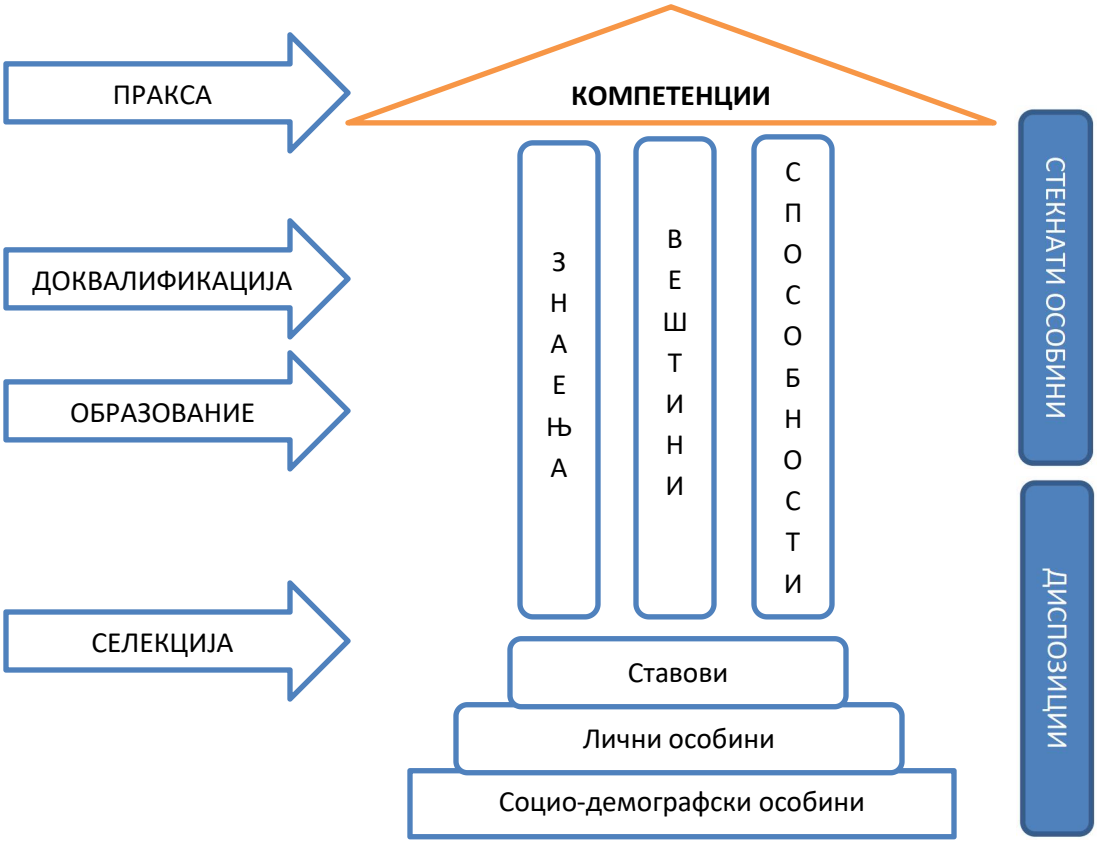
2.1. Компетенции

Еден од главните проблеми во пристапот на компетентност е хаосот што владее при дефинирањето на компетенциите. (Shippmann, 2000., Bahtijarević – Šiber, 1999). Секој автор кој ги спомнува има своја слика за нив, така што за компетенциите нема единствена дефиниција. Притоа, на пример во цитирани дефиниции компетенциите се дефинираат како: „Компетентноста е основна карактеристика на личноста која резултира со ефикасно и/или супериорно извршување на работата...тоа може да биде особина, мотив, вештина, аспект на сликата за себе или општествена улога, или збир на знаење што таа или тој ги користи.“ (Boyatzis, 1982, според Kurtz и Bartram, 2002, стр. 229.) „Компетенциите се збирки на однесувања кои се инструментални за постигнување на посакуваните резултати и исходи.“ (Kurtz и Bartram, 2002, стр. 229.) „Компетенцијата е збир на однесувања што едно лице мора да ги извршува за компетентно да ги извршува задачите и функциите на работата.“ (Woodruffe, 1991, стр. 31)“ Компетентноста за работа е збир на однесувања, знаења, процеси на размислување и/или ставови кои веројатно ќе се рефлектираат во извршувањето на работата што достигнува дефинирани елементарни, основни и високи нивоа на стандарди.“ (War and Conner, 1992, стр. 99)

Од горенаведените дефиниции, можеме да заклучиме дека компетенциите претставуваат збир на знаења, способности, вештини, особини на личноста, вредности, емоции, мотивации, начин на размислување, тие ни кажуваат што можеме да правиме, што знаеме

да правиме и каков е нашиот однос према работата. Компетентноста е докажана способност за примена на знаења, вештини и ставови, чија цел е да се постигнат резултати кои се видливи и мерливи и чиј тек на реализација може да се набљудува. Компетенциите се супериорен термин во однос на вештините, способностите, вредностите. Ова е особено битно при креирањето на безбедна работна средина. Само луѓе со соодветни компетенции може одговорно да одговорат на поставената задача и да ги заштитат своите колеги во процесот на реализација на секојдневно поставените работни задачи.

Слика 1: Архитектонски модел на компетенции (изменето од Reo, 2002)



Извор: Создадено и обработено од авторот според Branimir Šverko, Ljudski potencijali; Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, 2012, p. 122.

Создавањето вредност во организацијата има своја основа во солидна база на средства, односно ресурси, од кои се создаваат способности во организацијата за успешно креирање

на безбедна работна средина. Успешното управување со можностите и ресурсите на организацијата создава нови производи, процеси и други активности, што директно влијае на подобрување на безбедната средина во која се обавуваат бизнис активностите, а со самото тоа и назголемување на конкурентноста.

Слика 2: Пирамида на создавање вредност



Извор: Авторот според Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A.J., Tehnološko poduzetništo, od ideje do tvrtke, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, 2015., p.102.

Компетенции преку барање на систем за управување со квалитет

ISO 9001:2015, ISO 9004:2008

ISO 9001:2015

Според стандардот ISO 9001:2015, компетентноста спаѓа во областа на поддршка заедно со ресурсите, свеста, комуникацијата и документите.

7. Поддршка

7.1. Ресурси

7.1.1. Генерално

Организацијата мора да ги одреди и обезбеди ресурсите неопходни за воспоставување, спроведување, одржување и континуирано подобрување на системот за управување со квалитет.

Организацијата мора да земе предвид:

а) способности и ограничувања на постоечките внатрешни ресурси;

б) што треба да се набави од надворешни добавувачи.

7.1.2. Луѓе

Организацијата мора да ги определи и обезбеди лицата неопходни за ефективна примена на системот за управување со квалитет, како и за функционирање и управување со неговите процеси.

7.1.3. Инфраструктура

Организацијата мора да воспостави, обезбеди и одржува инфраструктура неопходна за функционирање на процесите и постигнување усогласеност на производите и услугите.

ЗАБЕЛЕШКА Инфраструктурата може да вклучува:

а) згради и придружни комунални услуги;

б) опрема, вклучувајќи хардвер и софтвер;

в) транспортни ресурси;

г) информатички и комуникациски технологии.

7.1.4. Околината за функционирање на процесот

Организацијата мора да ја утврди, обезбеди и одржува околината која е неопходна за функционирање на процесите и постигнување усогласеност на производите и услугите.

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

а) социјални (на пр. недискриминаторски, смирувачки)

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

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

Овие фактори може значително да се разликуваат во зависност од производот и услугата што се обезбедува.

7.1.5. Ресурси за следење и мерење

7.1.5.1. Генерално

Кога се користи мониторинг или мерење за да се потврди усогласеноста на производите или услугите со барањата, организацијата мора да ги одреди и обезбеди ресурсите неопходни за постигнување сигурни резултати.

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

а) погоден за специфични видови преземени активности за следење и мерење;

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

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

7.1.5.2. Постапка за мерење

Кога постапката за мерење е услов или организацијата ја смета за суштински дел од обезбедувањето доверба во валидноста на резултатот од мерењето, тогаш мерната опрема мора да биде:

а) калибрирани или потврдени, или и двете, во одредени интервали, или пред употреба, според стандардите за мерење кои се дел од меѓународните или националните стандарди за мерење, и кога таквите стандарди не постојат, основата за употреба на калибрација или верификација мора да биде се чува како документ;

б) идентификувани со цел да се утврди неговиот процес;

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

Организацијата мора да утврди дали врз валидноста на резултатите од претходните мерења влијаела негативно мерната опрема за која е утврдено дека е несоодветна за намената и мора да преземе соодветни мерки доколку е потребно.

7.1.6. Познавање на организацијата

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

Ова знаење мора да се одржува и да биде достапно до степен до кој е потребно.

Кога се занимава со променливите потреби и трендови, организацијата мора да го земе предвид постојното знаење и да одреди како ќе ги стекне потребните дополнителни знаења и потребните ажурирани информации.

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

ЗАБЕЛЕШКА 2 Знаењето на организацијата може да се заснова на:

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

б) за надворешни извори (на пр. стандарди, конференции, собирање знаења од клиентите).

7.2. Надлежност на организацијата

Организацијата мора да утврди:

а) Потребната компетентност на лицето или лицата кои извршуваат задачи под негов надзор, што влијае на извршувањето на задачата и на ефективноста на системот за управување со квалитет;

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

в) Онаму каде што е применливо, презема мерки за стекнување на потребната компетентност и ја оценува ефективноста на преземените мерки;

г) чува соодветни документи како доказ за компетентност.

ЗАБЕЛЕШКА Применливите мерки може да вклучуваат, на пример, обезбедување обука, менторство, прераспоредување на тековно вработени лица; или вработување и склучување договор со компетентни лица.

7.3. Свесност

Организацијата мора да обезбеди дека лицата кои вршат работа под контрола на организацијата се свесни за:

а) Политики за квалитет

б) Релевантни цели за квалитет

в) Целиот придонес за ефективноста на системот за управување со квалитет, вклучувајќи ги придобивките од подобрените извршени активности

г) Последицата од непочитување на барањата на системот за управување со квалитет.

7.4. Комуницирање

Организацијата мора да воспостави внатрешна и надворешна комуникација релевантна за системот за управување со квалитет, вклучувајќи:

а) Што ќе биде соопштено;

б) Кога ќе биде соопштено;

в) Со кого ќе се комуницира;

г) Како да се комуницира;

д) Кој ќе комуницира.

7.5. Документација

7.5.1. Генерално

Системот за управување со квалитет на организацијата мора да вклучува:

а) Документи потребни според овој меѓународен стандард;

б) Документи утврдени од организацијата како неопходни за ефективноста на системот за управување со квалитет.

ЗАБЕЛЕШКА Обемот на документи за системот за управување со квалитет може да се разликува од организација до организација поради:

- Големината на организацијата, видот на нејзините активности, процеси, производи и услуги;

- Сложеност на процесите и нивните интеракции;

- Надлежности на лица.

7.5.2. Создавање и ажурирање

Кога креирате и ажурирате документ, организацијата мора да обезбеди соодветно:

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

б) Формат (на пр. јазик, верзија на софтвер, графички приказ) и медиум (на пр. хартија, електронски)

в) Преглед и одобрување на придобивките и соодветноста.

7.5.3. Управување со документи

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

а) Достапен и погоден за употреба, каде и кога е потребно

б) Адекватно заштитени (на пр. од губење на доверливост, несоодветна употреба или губење на интегритетот.)

7.5.3.2. За управување со евиденција, организацијата мора да се вклучи во следните активности, како што е применливо:

а) По дистрибуција, пристап, пронаоѓање и користење;

б) Складирање и чување, вклучително и зачувување на читливоста;

в) Контрола на промените

г) Складирање и отстранување.

Документите од надворешно потекло што организацијата ги утврди дека се неопходни за планирање и функционирање на системот за управување со квалитет мора да бидат соодветно идентификувани и контролирани.

Документите што се чуваат како доказ за усогласеноста мора да бидат заштитени од непредвидени промени.

ЗАБЕЛЕШКА Пристапот може да подразбира одлука поврзана со дозвола за проверка на документи или со дозвола и овластување за проверка и промена на документите.

ISO 9004:2008

Според ISO 9004:2008, компетентноста на луѓето припаѓа на полето на управување со ресурси, кое вклучува финансиски ресурси, луѓе во организацијата, добавувачи и партнери, инфраструктура, работна средина, знаење, информации, технологија и природни ресурси. Компетентноста на луѓето се појавува во работата која го опишува управувањето со луѓето и вклученоста и мотивацијата на луѓето.

6.3 Луѓе во организацијата

6.3.1 Управување со луѓе

Луѓето се важен ресурс за една организација и нивната целосна вклученост ја зголемува способноста на организацијата да создаде вредност за засегнатите страни. Врвниот менаџмент треба, преку своето лидерство, да создаде и одржува заедничка визија, заеднички вредности и внатрешно опкружување во кое луѓето можат целосно да бидат вклучени во постигнувањето на целите на организацијата.

Бидејќи луѓето се највредниот и најкритичен ресурс, неопходно е да се осигура дека во работната средина се поттикнуваат личниот напредок, учењето, трансферот на знаење и тимската работа. Управувањето треба да се применува на луѓето со планиран, транспарентен, етички и општествено одговорен пристап. Организацијата

треба да се погрижи луѓето да ја разберат важноста на нивниот придонес и нивната улога.

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

- да ги имплементира стратешките цели на организацијата и да ги процесира целите во поединечни работни цели и да воспостави планови за нивно постигнување,

- идентификуваат ограничувања за нивните сопствени изведби,

- преземе одговорност за решавање на проблемите,

- оценувајте ги личните способности во однос на индивидуалните работни цели,

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

- промовираат тимска работа и поттикнуваат синергија меѓу луѓето, т.е

- да ги направи информациите, знаењето и искуството достапни за сите во организацијата.

6.3.2 Компетентност на луѓето

Со цел да се обезбеди потребната компетентност, организацијата мора да воспостави и одржува „план за развој на луѓе“ и сродни процеси; тие треба да и помогнат на организацијата во идентификување, развивање и подобрување на компетентноста на нејзините луѓе преку следните чекори:

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

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

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

- преглед и евалуација на ефективноста на преземените мерки за постигнување на потребните надлежности, т.е

- одржување на стекнатата компетентност.

6.3.3 Вклучување и мотивација на луѓето

Организацијата треба да ги мотивира луѓето да го разберат значењето и важноста на нивните одговорности и активности во смисла на создавање и обезбедување вредност за корисниците и другите заинтересирани страни.

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

- развој на процеси за размена на знаења и користење на компетентноста на луѓето, како што се проекти за собирање идеи за подобрувања,

- воведување систем на практично признавање и награди за луѓето, врз основа на индивидуални оценки на достигнувањата,

- воспоставување систем за квалификување вештини и планирање кариера, со цел да се промовира личен развој,

- континуиран преглед на нивото на задоволство и потребите и очекувањата на луѓето, т.е обезбедување можности за менторство.

2.1.1. Знаење

„Самиот поим знаење може да се дефинира како нематеријален ресурс, слика на реалноста изразена од имагинацијата на човекот додека го набљудува светот околу него: просторот, предметите, односите и настаните во таа реалност. Се состои од интуиција, збир на идеи, искуство, вештини и учење и има потенцијал да создаде нова вредност.“ (Ljubetić, 2005, стр. 13) „Знаењето е вистинската вредност на организацијата и како и секое друго богатство, тоа мора да се управува ефективно. Знаењето може да постои во различни видови и форми и да служи за различни цели. Се смета за проширена информација во која знаењето е „вградено“ со одреден контекст. Затоа, поголем предизвик е да се манипулира и управува со него во систематска смисла отколку со информации.“ (Galuppe, 2000) „Знаењето, меѓу другото, содржи патенти, процеси, технологии, способности, вештини и искуства на работниците, информации за клиентите, пазари и добавувачи. Настанува во специфичен контекст и не може да се набљудува одвоено од него, поврзан е со луѓе, па дури и несвесно.“ (North, 2008, стр. 2)

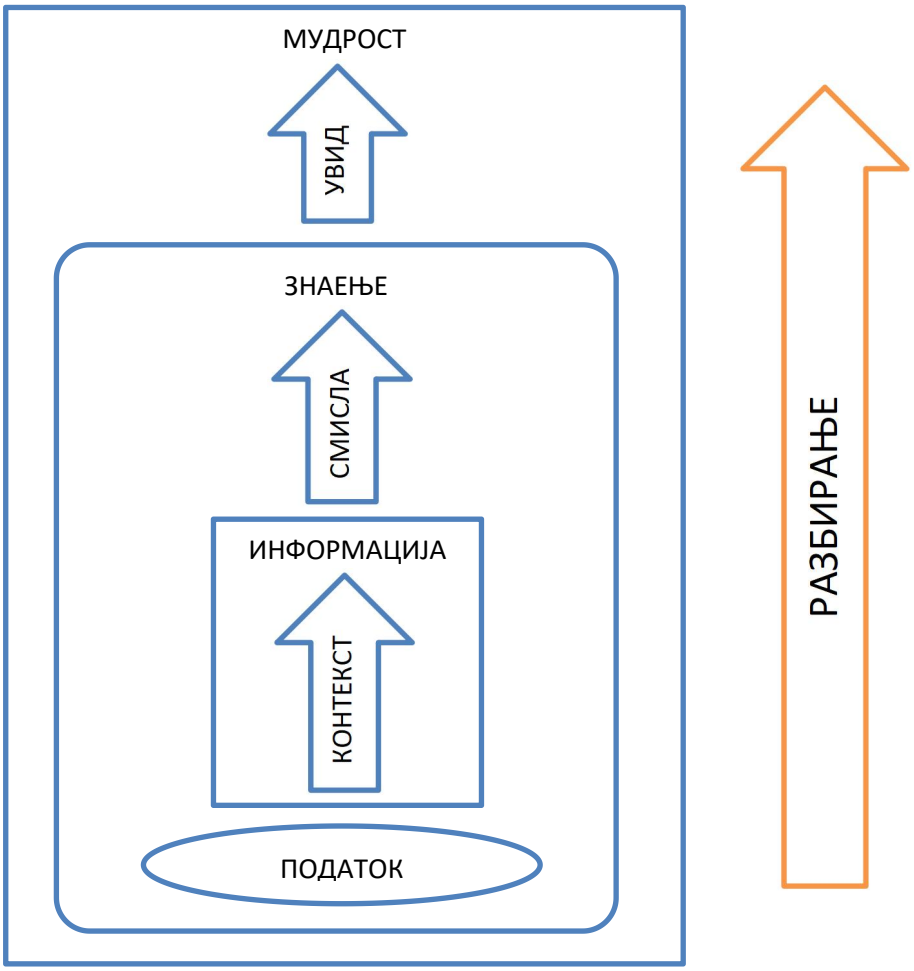
Знаењето е резултат на учењето. Тоа е збир на организирани информации што ги поседува поединец. Знаењето често се поврзува со концептите на податоци и информации, но и се заменува со нив. Податоците претставуваат збир на знаци или симболи со кои ги снимаме фактите, служат како форма на мерење и обезбедуваме објективна слика за некој настан. Врз основа на анализа на податоците, се креираат информации. Информацијата има значење, односно значење, а нејзината цел е да го информира примачот. Знаењето е клучно за обезбедување на безбедна работна средина, да се детектираат проблемите кои може да настанат во процесите на обавување на работните задачи и организациите ефективно да може да се справуваат со нив.

Шесте карактеристики кои го разликуваат знаењето од информацијата се:

- Знаењето е човечка активност,
- Тоа е резултат на размислување,
- Се создава во сегашнноста
- Циркулира низ општеството на неколку начини,
- Тоа му припаѓа на општеството,

- Новото знаење се создава во границите на старото (Knežević, Bursać, Pavlović, 2012)

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



Извор:Varga, M., Upravljanje podacima, Zagreb: Element., 2012., p. 12

Постојат два главни типа на знаење:

- Премолчено (тивко)
- Експлицитно знаење.

Премолченото знаење се нарекува и тивко, затворено или лично знаење или знаење засновано на искуство. Тоа е во сопственост на оној чие знаење е. Многу е тешко да се артикулира и да се претвори во зборови, текст или цртежи. Тешко е да се префрли од човек на човек затоа што не може да се запише во формален документ или компјутерски запис. Таквото знаење е тешко да се копира. Тоа е најзначајниот извор на конкурентска предност на компанијата и се карактеризира со вредност, реткост и неможност за имитација.Експлицитното знаење е спротивно на премолченото знаење. Се изразува со зборови и бројки, односно е формализирано знаење. Може да се пренесе на други и може да се повтори од страна на корисникот. Се чува во книги, се добива преку процесот на едукација и лесно се наоѓа и користи. Без разлика кое знаење ќе го користи организацијата и двата типа на знаења може да се користат при креирање на безбедна работна средина.

2.1.2. Вештини

Вештината се однесува на општо научен или стекнат дел од однесувањето. Концептот на вештини на тој начин се разликува од концептот на способности, кој се смета за предуслов за реализација на вештините. Вештината е способност на поединецот брзо и прецизно да изврши низа систематски организирани операции или збирки на организации за полесно и поуспешно извршување на задачата. (Hrvatska opća enciklopedija, 2009) Вештината може да се сфати како високо ниво на постигнато процедурално знаење. Се манифестира во брзото и прецизно изведување на сложена низа научени дејства. (Šverko, 2012, стр. 120)

Поединецот користи различни вештини за да покаже одредена компетентност. Стекнувањето нови вештини зависи од зачестеноста на примената на овие компетенции и обемот на претходно стекнатите други вештини, знаења и искуства. Важно е постојано стекнување на нови вештини и компетенции преку социјализација, но и преку секојдневните животни активности за да нема проблеми во социјализацијата на поединецот. Мотивацијата и волјата се внатрешни предуслови кои значително влијаат на стекнувањето на вештините. Вештините играат многу важна улога во планирањето и развојот на кариерата, односно се важни при изборот на студирање или професија, потоа во вработувањето и воопшто во животот. Вештините може да бидат тврди и меки.

Тешките вештини се дел од технолошкото/професионалното знаење, а се стекнуваат преку учење во системот на редовно образование во рамките на струката. Меките вештини се нови вештини кои се појавуваат поради развојот на технологиите, глобализацијата и севкупниот општествен развој и други фактори. Такви вештини се, на пример, решавање проблеми, поставување цели, управување со стрес. Ова се вештини кои мора да се научат доколку организацијата сака да креира безбедна работна средина.

Табела 1. Споредба на концептите на компетентност и вештини

Концептот на компетентност	**Концептот на вештини**
Ги содржи концептите на знаење и вештини	Го содржи терминот знаење
Тој опишува способност што не е директно проверлива, но може да се оцени само при реализација (апликација)	Го опишува нивото на ефикасност, во однос на точноста и брзината на извршување на одредена задача
Тоа вклучува формално, неформално и иформално учење	Барањата за вештини се менуваат многу брзо
Тој е променлив со факторот време	Тој е променлив со факторот време
Искуството е составен дел на поимот „компетентно“	Стекнувањето нова вештина претпоставува стекнување на одредена претходна способност и/или вештина
Тие можат да бидат во сопственост на поединец, група или организација	
Се стекнува преку учење базирано на проблем	
Таа е ориентирана кон поединецот и неговата личност, карактер	

Извор: Авторско дело, адаптирано од Arnold & Schüßler, 2001, преземено од рецензиран труд на Институт за педагогија и андрагогија, Андрагошки студии, бр. 2, декември 2013 година, стр. 61-78, пристапено на 30.01.2024 г.

2.1.3. Способности

Способностите се основни човечки квалитети кои го одредуваат нивото на успех во секоја активност. Тие можат да бидат интелектуални (на пр. способност за пресметување, леснотија на вербално разбирање, способност за паметење различна содржина, брзина на набљудување), психомоторни (на пр. брзина на реакција, координација на движења) или сетилни (на пр. визуелна острина, дискриминација на боја, чувствителност на допир. Šverko, 2012, стр. 14.)

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

Капацитетите се потенцијални динамични системи кои овозможуваат успешно извршување на активностите во сите области на работа и активност. Тоа се квалитети кои, како што се веќе развиени, стекнати способности, го одредуваат нивото на успешност во извршувањето на одредена активност. Способноста е предуслов за реализација на вештините. Тоа е еден од основните услови за учење. Способностите се поделени на:

- Примарни (фундаментални)
- Специфични (специјални).

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

- Способност за расудување,
- Анализа на синтеза,
- Меморија,
- Разбирање зборови,
- Употреба на термини и симболи,
- Апстрактно размислување и брзина на размислување,
- Препознавање сличности,
- Разбирање на просторните односи,
- Разбирање на односот помеѓу големини и количини.

Доколку имаме волја за стекнување нови знаења и вештини, но ги немаме способностите како предуслов за гореспоменатото, тешко дека ќе успееме да извршиме одредена дејност, поготово ако се работи за специфична дејност како што е безбедноста при работа.

2.2. Конкурентност

Конкуренцијата е деловен однос во кој две страни се натпреваруваат за да придобијат клиенти или да привлечат вработени со соодветни ниво на знаења вештини и компетенции. На организациско ниво, конкурентноста се дефинира како способност да се произведе производ или услуга, по даден квалитет, по дадена цена и во дадено време, што значи задоволување на потребите на клиентите поефикасно и поефективно од конкуренцијата. Тоа е способност за натпревар со конкурентите од кои организацијата мора да биде попродуктивна и подобра. (Buntak, Drožđek, Rašan, 2015, стр. 81.)

Основата на опстанокот на организацијата лежи во нејзината конкурентност, со која таа се натпреварува со конкурентите на пазарот. Конкурентноста се однесува на успешноста на извршувањето на деловните активности во однос на конкурентите. Конкурентноста е одредена од надворешни и внатрешни фактори на организацијата. Тоа е функција од најмалку две групи на променливи кои директно влијаат на позиционирањето на организацијата на пазарот:

- Првата група на променливи се оние на кои организацијата не може да влијае, имено поволните национални, локални и индустриски услови во кои се наоѓа и се развива организацијата;
- Втората група е резултат на директни напори на клучните луѓе во организацијата, дури и низ генерации, со цел да се постигнат подобри резултати од директните конкуренти на пазарот (Tipurić, 1999, стр. 2)

Градењето на конкурентноста на организацијата е основна задача на менаџментот во организацијата и смислено се спроведува преку развиена стратегија. Стратегијата е план за избор на пазар, начин за натпреварување на тој пазар и форма на задоволство на клиентите и план на активности насочени кон постигнување конкурентни предности, како и содветна стратегија за обезбедување на конкурентска безбедна рабона средина. (Rahimić & Podrug, 2013, стр. 278.) Конкурентната предност е одлучувачки фактор во стратешката активност на компанијата, а нејзиното поседување е основа за разликување на успешните од неуспешните деловни организации. Компаниите кои се значително подобри од нивните ривали имаат конкурентска предност, а компанија која има конкурентна предност постигнува натпросечни деловни резултати и е способна да ја контролира сопствената судбина. (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, 2001, стр. 226 - 227)

Конкурентноста на работната сила е многу важна за постигнување конкурентност на организацијата. Кога станува збор за конкурентноста на работната сила, важна е образовната структура, стручноста и способноста за вршење на деловни активности, како и обезбедување на безбедна работна средина. Со инвестирање во образованието како и во истражување и развој се постигнува поголема конкурентност што влијае и на развојот на државата. Така, на луѓето им е полесно да ги следат и да се приспособат на промените во технологијата, полесно да ги разберат потребите и желбите на потрошувачите, односно да создаваат иновативни производи и услуги. Основата на опстанокот на организацијата на пазарот се наоѓа во конкурентноста на организацијата, со која таа им се спротивставува на своите конкуренти на пазарот. За да ја победиме конкуренцијата на пазарот, треба да понудиме нешто ново, нешто различно, да понудиме ист квалитет, но по пониска цена, да понудиме иста цена за подобар квалитет. Целта на секоја организација е да постигне конкурентна предност на пазарот во однос на другите организации. Конкурентната

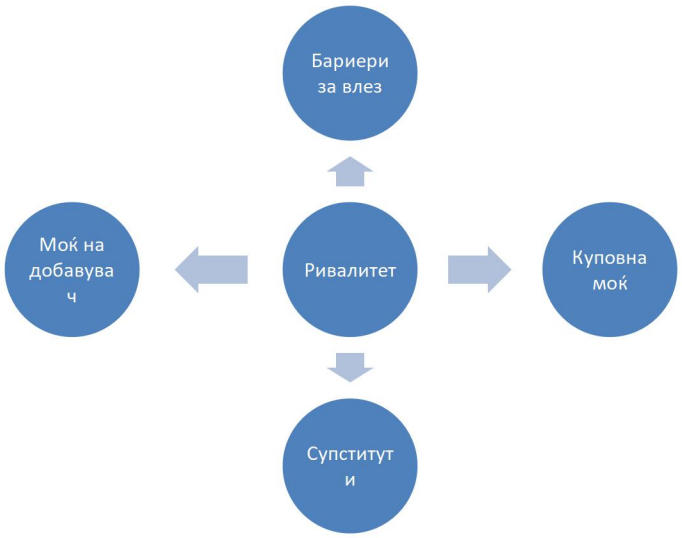
предност покажува колку една организација е подобра во нешто од друга организација. Тоа е сооднос кој зависи од надворешното и внатрешното опкружување на организацијата.

Конкурентна предност постои доколку се исполнети три услови:

- Клиентите воочуваат постојана разлика во важните карактеристики помеѓу производот или услугата на организацијата и нејзините конкуренти
- Разликата е директна последица на јазот во способностите помеѓу организацијата и конкурентите, и
- Оваа разлика и јаз може да се очекуваат и во иднина (Coyne, 1986, стр. 57).

Како да се натпреварува и како да се постигне значајна и одржлива конкурентска предност во однос на конкуренцијата е основно прашање на кое одговараат деловните стратегии. Најпознатиот одговор на тоа го дава Porter во неговиот концепт на генерички стратегии. Конкурентната предност, според него, е посебна, фундаментална вредност што компанијата може да ја создаде за своите клиенти, што ги надминува трошоците што компанијата ги прави при нејзиното создавање. (Bahtijarević – Šiber, 1999, стр. 160)

Слика 4. Петте сили на Porter



Извор: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf, пристапено на 22.02.2024 година.

Michael E. Porter создал модел на „пет конкурентски сили“ кои сочинуваат влезни бариери за новите конкуренти, моќта на купувачот, моќта на добавувачите, ривалството на постоечките конкуренти, како и супститути. За да ја објасни организациската ефективност и перформанси, тој користел категории на индустриски организации како што се пазарна моќ, профитабилност, бариери за влез и излез.

Бариери за влез на нови конкуренти за организацијата значат закани од влез на нови конкуренти на пазарот. Колку е полесно да се влезе на одреден пазар, толку е поголема конкуренцијата. Влезот на нови конкуренти зависи од владината политика, економиите на обем, препознатливоста на брендот, како и од работната средина на организацијата и безбедносните процедури кои се применуваат за обезбедување на безбедна работна средина.

Моќта на купувачот зависи од бројот и големината на купувачите. Преговарачката моќ на купувачите се зголемува со бројот на купувачи, односно се зголемува влијанието на купувачите врз производителите, дистрибутерите и малопродажните синџири. *Моќта на добавувачот* е поголема, толку е поголема зависноста на компанијата од производите на добавувачот. Доколку има повеќе добавувачи за одреден производ, производителот има можност да избере и на тој начин ја намалува моќта на поединечниот добавувач. Преговарачката моќ на добавувачите зависи од бројот на добавувачи, способноста на добавувачите, зависноста на купувачите од заменските производи. Замените претставуваат заменски производи, ја намалуваат цената на производот и на тој начин го нарушуваат пазарот. Ривалството на постоечките конкуренти е всушност ривалство меѓу конкурентите. Тоа е под влијание на овие четири сили. Тоа зависи од бројот и големината на конкурентите, фиксните трошоци, препознатливоста на брендот, диференцијацијата на производите. Анализата на петте сили на Porter дава слика за ситуацијата во која моментално се наоѓа организацијата. Врз основа на него, се избира генеричката стратегија која најмногу одговара на моменталната ситуација со цел да се постигне конкурентност на организацијата на пазарот.

Трите генерички конкурентни стратегии на Porter:

- Стратегија за раководење со трошоците

- Стратегија за диференцијација
- Стратегија за фокусирање

Табела 2: Генерички стратегии на Porter

	Широка цел	1. ВОДСТВО ОД ТРОШОЦИ	2.ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА
Покриеност на конкуренцијата	Тесна цел	2.А ФОКУС НА ТРОШОЦИ	3.Б ФОКУС НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈАТА
		Ниски трошоци	Диференцијација
	Конкурентска предност		

Извор. Bahtijarević Šiber, F., Golden mrketing, Zagreb, 1999., p. 160

Стратегијата раководена од трошоците се заснова на најниски трошоци. Целта на организацијата која спроведува таква стратегија е да постигне најниски просечни трошоци во индустријата. Ова обично бара големи почетни инвестиции, па дури и загуби во првиот период од работењето. Најчесто, тоа се стандардизирани, масовно произведени производи. Цените на таквите производи обично се пониски од конкуренцијата. Не е потребен огромен маркетинг напор за да се продаде производ. Основата на успехот на оваа стратегија е организацијата како и големината на уделот на пазарот. *Стратегијата за диференцијација* се заснова на перцепцијата на клиентите, а не на вистинската разлика помеѓу конкурентите. Разликата се постигнува со разлики во цената (пониските цени подобро го задоволуваат купувачот), разликите во постигнатиот технолошки развој, во производните активности кои влијаат на формата, доверливоста на производот и разликите во маркетинг и продажните активности. Производите на кои се спроведува оваа стратегија се од различни модели и опции. Човечките ресурси, маркетингот и технологијата ја формираат основата на стратегијата. Стратегијата за фокусирање има две можности: лидерство во трошоците во сегментот и диференцијација во сегментот. Целта на таквата стратегија е да се искористи разликата помеѓу сегментот и целата индустрија.

Најдобри изгледи за успех се во индустриите каде што има многу различни сегменти на производство.

Елементите на конкурентноста се:

- Човечки елемент (едноставна работа, покомплексна работа и знаење како додадена вредност)
- Организациски елемент, преку обезбедување на ефективна организациска структура и безбедна работна средина
- Лидерски елемент (Delač 2010, стр. 158)

Конкурентните предности и лидерството во индустријата тешко се стекнуваат, но и долготрајни. Меѓународен успех се постигнува само во некои гранки, а често организациите кои се светски лидери се лоцирани во истата земја или регион како филмската индустрија во Лос Анџелес, „силиконската долина“ во близина на Сан Франциско, автомобилската индустрија во Германија. Портеровиот дијамант на конкурентни предности предвидува дека една земја има најповолни изгледи за успех во индустриите во кои дијамантите на националните конкурентни предности се најповолни. Во основата на концептот се иновациите и промените, како и промените и создавањето конкурентни предности. Тие се резултат на деловни активности, односно способност за ангажирање деловна интелигенција. Клучниот елемент е технологијата, а националниот систем за иновации е основа за постигнување успех (Kotlica, 2005, стр. 52.) Дијамантот е динамичен систем кој се состои од четири детерминанти и два дополнителни фактори.

Фактори кои ги одредуваат националните предности се:

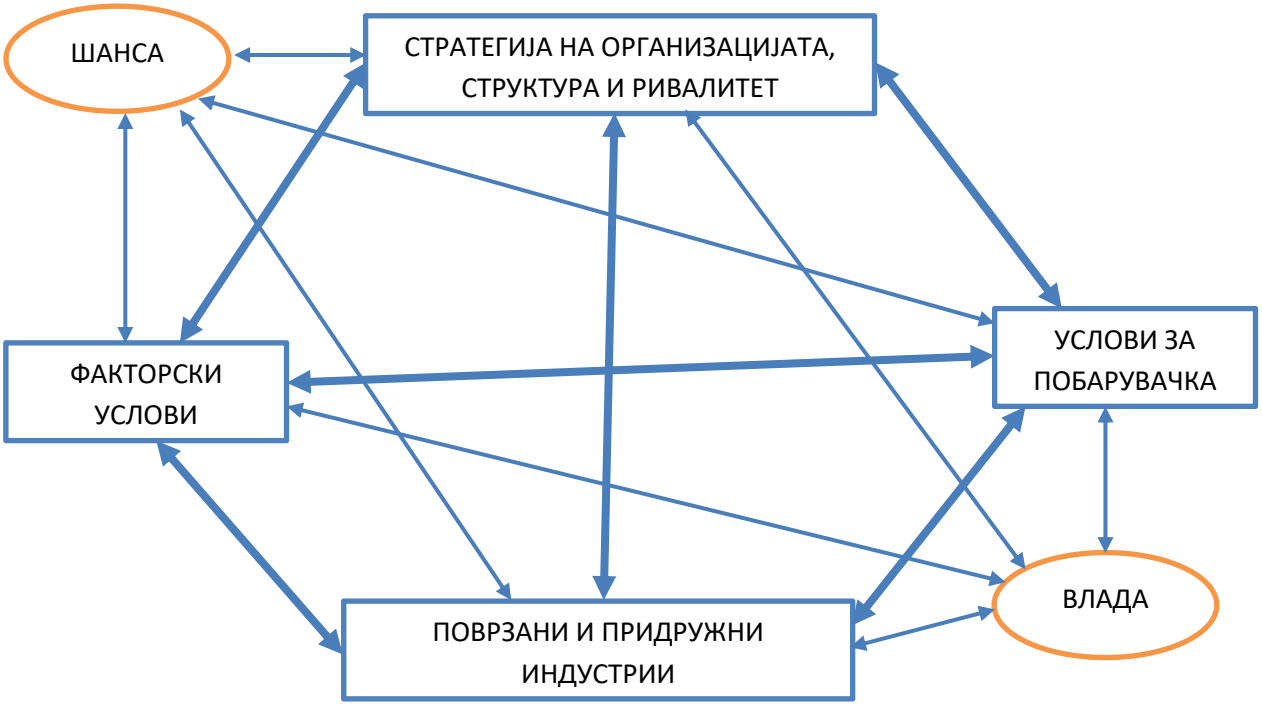
- Факторски услови како што се човечки и материјални ресурси, инфраструктура,
- Услови за побарувачка, кои го вклучуваат обемот и видот на побарувачката, односно потребите на клиентите
- Поврзани и придружни индустрии, т.е. конкуренти на пазарот
- Стратегија, структура и ривалство што ја поттикнуваат иновативноста.

Слабоста на кој било фактор има негативно влијание врз подобрувањето на целата индустрија.

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

- Можности и случајности – случајни изуми, војни, кризи, зголемување на побарувачката, политика;
- Држава - позитивно и негативно, преку субвенции, законски рамки пред се за безбедни работни средини и заштита на работниците, образование и побарувачка. (Rahimić & Podrug, 2013, стр. 287-289)

Слика 5: Портеровиот дијамантски модел на конкурентност



Извор. Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press, 1998., p. 127

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

Слика 6: Структура на конкурентност



Извор: http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological_competence.pdf, пристапено 27.02.2024 г.

Организациска компетентност

Организациската компетентност се состои од компетентноста на поединецот во примената на знаењата и вештините и способноста на организацијата, како способност на процесите, системите и организациите да реализираат производ или услуга според барањата поставени за тој производ или сервис на истиот, како и при обезбедувањето на безбедна работа средина. Компетенциите на организацијата се однесуваат на менаџерската вештина за развивање, одржување, обновување и користење ресурси, особено способности во смисла на постигнување натпросечни перформанси. Кај компетентноста, акцентот е на тоа што треба да направи менаџментот за да оствари профит, додека со способности, акцентот е на тоа како организацијата развива способности кои стануваат организациски ресурси и кое е нивното место во структурата на организацијата, како и како тие влијаат на обезбедувањето на безбедна работа средина. Организациската компетентност ја намалува

случајноста или несигурноста во процесот на управување во несигурна динамична средина обезбедувајќи протоколи и мерки за безбедна работна средина. Заедно со документацијата и управливоста, таа стана една од трите клучни карактеристики на управување за постигнување одржлив успех според концептот на системот за управување со квалитет (Buntak, Adelsberger, & Adelsberger, 2011, стр. 35).

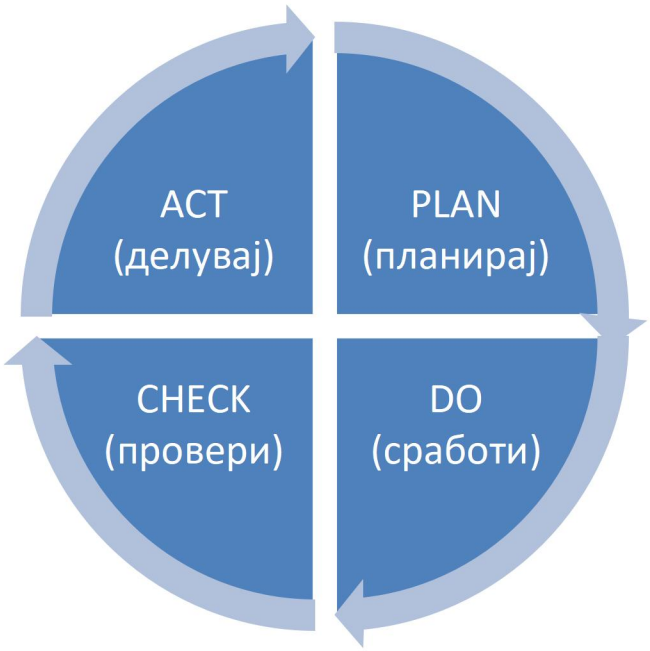
Квалитет

Квалитетот на производите и услугите е основна карактеристика на конкурентноста, а тоа може да се постигне само со обезбедување на стандарди за квалитет и безбедна работна средина. За да се постигне конкурентска предност, деловните организации мора постојано да се стремат кон подобрување на нивните производи и услуги. Се разбира, покрај квалитетот како основен услов за конкурентност, деловните организации мора да задоволат и други карактеристики како што се навремена испорака, иновативност, репутација на пазарот и прифатлива цена. Секоја од овие карактеристики има своја тежина и само купувачот може да ги одреди вистинските соодноси меѓу нив, да ги валоризира и да одреди која му е најважна. (Ožanić, 2006, стр. 194) Некои од дефинициите за квалитетот кои се присутни во научната и стручната јавност: P. van Dongelaar: „Квалитет е само оној производ кој со минимални трошоци во животниот циклус максимално придонесува за целта и здравјето на луѓето вклучени во неговиот производство, дистрибуција, употреба, одржување и рециклирање, со минимални трошоци за сите ресурси и со прифатливо влијание врз општеството и животната средина.“ P. : „Погоден за употреба. Соодветно е дефиниран од клиентот." ISO 9001:2015: "Квалитетот е степенот до кој множеството на својствени карактеристики ги исполнува барањата." ISO 9001:2015: "Управување со квалитет е воспоставување на политика за квалитет и цели за квалитет, планирање, контрола, обезбедување и подобрување на квалитетот.“

Управувањето со квалитетот во согласност со стандардот ISO 9001 е основа за ефикасно функционирање на организацијата. ISO 9001:2015 ги претставува барањата за системот за управување со квалитет кои се засноваат на процесен пристап кој го вклучува Деминговиот круг. Процесниот пристап се заснова на премисата дека за ефективно функционирање на една организација потребно е да се утврдат нејзините меѓусебно поврзани дејства или процеси. Секоја организација има одреден број на поврзани процеси,

чиј развој е важен за квалитетот на производот или услугата. Процесниот пристап за управување со организацијата се заснова на континуирано подобрување на работните способности на организацијата. William Edwards Deming го претстави процесот на управување со квалитетот како круг, т.н. Деминговиот круг кој се состои од четири фази: планирај,сработи, провери и делувај, кои постојано се повторуваат и овозможуваат континуирано и постепено подобрување.

Слика 7. Демингов циклус



Извор. Самостојна изработка на авторот

Во првата фаза, фазата на планирање, се евидентира моменталната состојба. Се собираат податоци и информации за да помогнат во идентификувањето на проблемите. Се одредуваат целите и процесите потребни за исполнување на барањата на клиентите и организациската политика. Во оваа фаза се избира проблемот што ќе се обиде да се подобри. Кога се избира проблем, се дефинира цел или неколку кои треба да се постигнат преку процесот на подобрување. Многу е важно организацијата точно да знае што сака,

кога и на кој начин ќе ја постигне поставената цел и како ќе провери дали целите се постигнати. Во втората фаза, фазата сработи или фазата на имплементација, планот се спроведува во пракса. Активностите што се одвиваат во организацијата може да се спроведат на производ, документација, процес или на целиот систем. Целта е да се постигнат целите кои беа дефинирани во првата фаза, со оптимално искористување на ресурсите. Во третата фаза се проверува колку постигнатиот резултат одговара на планираните цели. Проверката се врши врз основа на критериумите утврдени при планирањето. Се споредуваат состојбата на процесот пред спроведувањето на целите и состојбата на процесот по имплементацијата. Од споредбата произлегуваат два можни резултати: дека резултатите што требало да се постиган со имплементацијата не биле постигнати или дека резултатите требало да се постигат со имплементација се постигнати. Доколку целите не се постигнат, тогаш се разгледува причината за неуспехот. Во четвртата, последна фаза, целокупното решение на проблемот се имплементира во системот. Доколку се утврди дека постигнатите резултати се успешни, тогаш потребно е новиот метод или процедура за работа да се стандардизира и да се запознаат со луѓето на кои се однесуваат овие промени. Доколку се утврди дека постигнатите резултати не се успешни, тогаш потребно е да се анализира и ревидира планот за подобрување или да се напушти проектот.

Капитал

Капиталот е вредноста на средствата што еден претприемач ги инвестира во деловен потфат со цел да постигне највисок можен профит преку успешно работење. Капиталот е услов за вршење на бизнис операциите и стопанската дејност.

Туѓиот капитал е претставен преку долгови/обврски кои настануваат поради недостаток на сопствен капитал, заради проширување и подобрување на активностите. Физичкиот и финансискиот капитал (физичката работа на вработените, опремата) порано беа главната вредност на организацијата, но денес се повеќе се придава значење на нематеријалниот капитал, односно на луѓето, нивните знаења и компетенции што при обезбедување на безбедна работна средина се клучни и неопходни. Овој капитал денес создава значително

повеќе нова вредност во споредба со традиционалните. Знаењето на вработените, нивното искуство, идеите, иновациите и мотивацијата за работа позитивно влијаат на производството и имиџот на организацијата, на односот со клиентите и поврзаноста со партнерите, како и на креирање на позитивна работна атмосфера и обезбедување на безбедна средина за обавување на бизнис операциите.

Интелектуалниот капитал може да се подели на:

- Човечкиот капитал,
- Структурен (организациски) капитал,
- Релациски (потрошувачки) капитал,
- Интелектуална сопственост. (Buntak, 2010)

Теоријата на интелектуалниот капитал се заснова на човечки, структурен и релациски капитал, а четвртиот фундаментален аспект е интелектуалната сопственост, која произлезе од структурниот капитал поради нејзината зголемена важност. (Buntak, 2010) Интелектуалниот капитал е всушност способност на организацијата да го трансформира индивидуалното знаење во организациско знаење, кое има трајна вредност за него. (Sikavica, 2011, стр. 524) Човечкиот капитал или луѓето се највредниот ресурс на секоја организација. Човечкиот капитал ги претставува знаењата, вештините, способностите, искуствата, интелигенцијата, мотивацијата, подготвеноста за тимска работа, подготвеноста за преземање ризици и соработката на вработените кои ги користат во процесот. J. Welch ја нагласува важноста на луѓето за организацијата: „Ако не размислувате цело време како да го направите секој поединец важен, немате шанса.“ (Sikavica, 2011, стр. 523) Структурниот или организацискиот капитал го претставува способноста на организацијата да го искористи потенцијалот на своите вработени. Најчесто се користи преку информацискиот систем, софтверот, вештините и искуството што организацијата ги вградува во процесите и системите. Релациониот (потрошувачки) капитал се состои од клиенти и добавувачи, ги вклучува сите односи и врски што постојат со клиентите, добавувачите и деловните партнери. Интелектуалната сопственост е секое креативно остварување на идеја што е плод на човечки мисловен процес. Таа е поделена во две категории: индустриска сопственост (патенти, трговски марки) и авторски права (музички дела). При обезбедувањето на безбедна работа средина

најтна е синергија помеѓу сите видови на капитај, и тоа пред се да биде видливо за крајните купувачи за да може да почувствуваат одредена сигурност во самата компанија.

Креативност

Според Ed McCabeu, креативноста е еден од последните преостанати легални начини да се добие нелојална предност во однос на конкуренцијата. (Howkins, 2001, стр. 122) Креативноста е способност да се генерираат нови идеи. Се манифестира преку оригиналност и соодветност. Се заснова на поврзување на две или повеќе познати идеи за да се дојде до нешто ново, нешто што претходно било непознато. Карактеристиките на креативноста се:

- Инвентивност,
- Ефективност,
- Ефикасност,
- Уникатност,
- Авангарда.

Инвентивноста е применета креативност, односно способност за примена на нови идеи. Ефективноста е квантитет што покажува колку е ефикасна, или корисна, новата идеја за организацијата. Ефикасноста покажува дали имплементацијата на идејата ја прави вистинската работа на вистински начин, односно дали имплементацијата се одвива на брз и квалитетен начин. Организациите кои имаат карактеристика на уникатност значат дека се посебни, необични и се издвојуваат од другите организации. Авангардноста е карактеристика што укажува на напредноста на организацијата, односно на водечката организација, која е пред другите. Резултатот на креативноста е иновативноста, која е клучот за растот и развојот на пазарот, односно конкурентноста. Секоја иновација обично претставува нешто ново, позитивно и намерно. Глобализацијата има големо влијание врз создавањето на иновации. Големата конкуренција и постојаните промени ги принудија организациите да се приспособат и напредуваат, да бидат креативни. Организациите придонесуваат за креативноста на вработените преку мотивација за работа, квалитетот на човечките ресурси, поттикнување на нови идеи и организациска култура која постојано се подобрува. Иновацијата како таква има голем придонес за секоја организација. Со

создавање на нови производи, функции и карактеристики, се создава поголема доверливост на производот, се зголемува продуктивноста на работата, се подобрува квалитетот на производот и се постигнува конкурентска предност.

2.3. Организациско знаење

Организациското знаење, кое вклучува деловни рутини, вештини или знаење, е потврдено како највредното богатство на една компанија, а е од посебно значење при обезбедувањето на безбедна работна средина. Споделувањето на знаењето меѓу вработените, со потрошувачите и деловните партнери има огромен потенцијал за профитабилност во подобрување на услугите на клиентите и зголемување на соработката во рамките на компанијата, квалитетот на односите со деловните партнери, како и обезбедување на безбедна работна средина. Како последица на ова, управување со знаење завзема се поголемо место во една организација. (Barnes, 2002) Организациското учење, како што е наведено од B. Guns, е многу пошироко и покомплексно од учењето на поединци. Разликата помеѓу индивидуалното учење и организациското учење се состои во тоа што знаењето кое поединецот го стекнува преку организациското учење не го чува за себе, туку го применува во корист на својата организација. (Sikavica, 2011, стр. 800)

Организациското знаење е фундаментално средство со кое компанијата создава иновации, се прилагодува на промените во опкружувањето, ги користи можностите на пазарот и на тој начин создава конкурентска предност. Со такво знаење, многу е важно лицето да може брзо да ги комбинира вештините, компетенциите и ресурсите на целата компанија за да се прилагоди на промените во надворешното опкружување. Исто така, важно е при учењето, раководството на организацијата да го поттикнува учењето, организациската структура да овозможува нови знаења и иновации и околината да го поддржува извршувањето на сите овие активности. Во организациското учење, културата на организацијата е еден од главните фактори. Културата во општа смисла ги одразува значењата и сфаќањата кои вообичаено се припишуваат на ситуации и решенија кои биле применети за заеднички проблеми, а организациската култура се однесува на системот на мислата што го споделуваат членовите и кој разликува една организација од другите. Без постоење на

организациска култура би било загрозено постоењето на самата организација и нејзиното работење, бидејќи тоа всушност ја насочува онаму каде што таа мора да биде. Добрата организациска култура јасно ги дефинира мисијата, визијата и целите кои лидерот ги корегира преку организацијата.

Табела 3: Насоки за дизајнирање на организациска култура која промовира организациско учење

Услови	Насоки
Препознавање и прифаќање на разликите	Разликите се клучни бидејќи создаваат енергија и мотивација. Без диференцијација, многу веројатно е појава на летаргија и девијација. Тензиите создаваат непријатност и веројатно доведуваат до барање нови решенија. Различните мислења, особено меѓу моќните менаџери, се подеднакво моќни сили за промена. Важноста на „застапниците на ѓаволот“ и хетерогени менаџерски тимови.
Обезбедување на навремена повратна информација	Со компресирање на циклусот на учење во краток период и поврзување со ревидирани и ажурирани информации, организациите можат брзо да ги асимилираат операциите, побрзо да ги споредуваат предвидените и вистинските активности и полесно да ги идентификуваат проблемите. Подеталните системи се уште подобри и создаваат непотребни притисоци бидејќи е тешко да се негираат фактите.
Стимулирање на нови идеи	Повратните информации имаат ограничување дека тие се првенствено корективни. Од претходно споменатата причина, неопходно е создавање свежо знаење.

Толерирање на грешките и пропустите	Психолошки безбедни средини кои поттикнуваат преземање ризик без страв од последици се императив. Културата и стимулациите играат клучна улога.

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

2.3.1. Управување со знаење

Управувањето со знаењето претставува внимателен и систематски пристап за да се обезбеди целосна искористеност на организациската база на податоци, поврзана со потенцијалот на индивидуалните вештини, компетенции, размислување, иновации и идеи за создавање ефикасна и ефективна организација. (Kimiz, 2005, стр. 2) Управувањето со знаењето е систематска и организациски определена постапка за стекнување, организирање и соопштување на знаењето на вработените, за да можат другите вработени да го користат тоа знаење и да бидат поефикасни и попродуктивни во својата работа. (Pervaiz, 2002, стр. 12) Управувањето со знаење е ултиматум неопходен за денешните компании да постигнат конкурентска предност, да обезбеди непречена реализација на деловните операции и да креира безбедна работна средина. Вклучува луѓе, технологија и организациска култура кои се меѓусебно поврзани. Целта е оптимално да го искористи постојното знаење и понатаму да го развива и применува на нови производи, деловни процеси, деловни операции и да креира безбедна работна средина. Менаџментот на знаење има задача да собира знаење за да постигне развој на бизнисот, да обезбеди оптимално искористување на знаењето, да обезбеди организацијата и секој нејзин соработник да се способни и подготвени да учат и да овозможи знаењето дополнително да се развива и усвојува. Клучните фактори кои влијаат на управувањето со знаење се:

- Инфраструктура за управување со знаење
- Носителите на управување со знаење
- Организациска култура
- Информатичка технологија

- Мерење на корисноста од управувањето со знаењето. (Vidović, 2008)

Инфраструктурата за управување со знаење ги подразбира начините на кои организацијата ја користи технологијата, ги дефинира работните процеси и поттикнува изградба на мрежа на вработени. Многу е важно организациската структура да биде соодветна. Носителите на управување со знаење се поврзани со инфраструктурата на управување со знаење и можат да се поделат во три групи и тоа: задолжени вработени за документирање на знаење, проект менаџери и директор за управување со знаење, кој е и најодговорното лице во процесот на управување со знаење. Организациската култура мора да биде прегледана од организацијата, односно да утврди дали организацијата е ориентирана кон знаење и дали постои т.н. „култура на знаење“. Информатичката технологија се заснова на компјутери и служи за олеснување на активностите како што се складирање и собирање знаење. Мерењето на корисноста на управувањето со знаење се состои во континуирано прегледување и потврдување на улогата што ја игра менаџментот на знаење во одредена организација. Овој фактор е најмалку развиен.

Слика 8: Преклопување на човечки, организациски и технолошки фактори

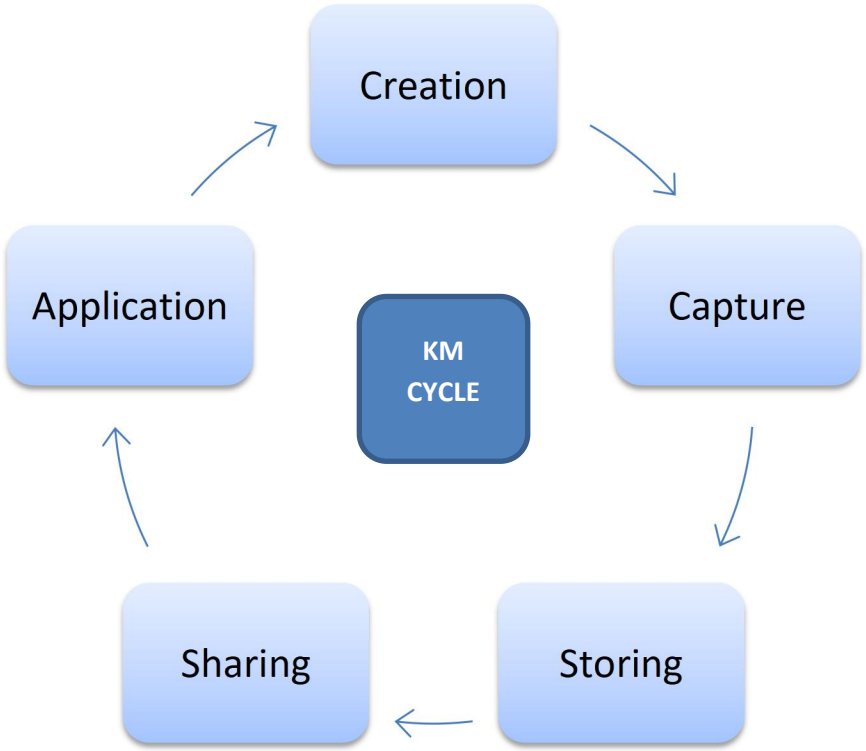


Извор. Award, E.M.,Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hal, п.3

Процесот на управување со знаење поминува низ низа фази кои го формираат неговиот животен циклус. Според авторот Pentti Sydanmaanlakka (2002, стр. 139-140), тој се состои од пет фази и вклучува:

- Создавање знаење (Creation)
- Стекнување знаења (Capture)
- Складирање на знаењето (Storing)
- Споделување знаење со другите (Sharing)
- Примена на знаењето (Application)

Слика 9: Животен циклус на управување со знаење



Извор. Sydanmaanlakka, P., An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone, Oksford, 2002., p:139-140

2.4. Организациска компетентност

Зборот организација доаѓа од грчкиот збор органон, што значи алатка, инструмент, уред, направа или музички инструмент. Од грчкиот збор organon преку латинскиот органум, тој е навлезен во сите јазици во светот како меѓународно прифатен термин на организација. (Sikavica, 2011, стр. 3) Организацијата е процес или резултат на процес, средство за постигнување цели, систем на меѓусебно поврзани поединци, двајца или повеќе луѓе кои работат заедно, одреден општествен субјект, систем на свесно координирани човечки активности, отворен систем во интеракција со околината, збир на различни улоги, заедница со релативно идентификувачки граници, свесна човечка активност, свесно здружување на луѓето за постигнување цели. (Sikavica & Hernaus, 2011, стр. 10)

Организациската компетентност е интеграција на индивидуалната компетентност и техничките, технолошките и организационите способности кои мора да одговорат на адекватен и навремен начин на сложените предизвици кои доаѓаат од динамичната средина на организацијата, а истите може да се иксоритата при креирање на безбедна работна средина. Посебно треба да се забележи влијанието на интелектуалниот (невидлив) капитал кој во голема мера ги опфаќа компетентноста на вработените, како и технолошката и организациската способност на организацијата, а се дели на човечка, организациска (структурна), релациона и интелектуална сопственост. (Buntak, 2012, стр. 407) Компетентноста на организацијата ја прават вработените применувајќи ги своите знаења и вештини и способноста на организацијата да реализира производ или услуга според барањата кои се утврдени за тој производ или услуга. Исто така, кога станува збор за организациска компетентност, менаџерската улога е многу важна, бидејќи тој мора да ги користи своите вештини за развој, одржување, обновување и користење ресурси, притоа тој е задолжен и за процедурите и постапките за креирање на безбедна работна средина. Без луѓе, организацијата не можеше да функционира. Затоа се важни и компетенциите на вработените кога станува збор за компетентноста на организацијата.

Компетенциите на вработените се збир на знаења, вештини, ставови и други лични карактеристики кои во голема мера влијаат на работата на една личност. Тие се блиску до ефикасност и може да се мерат со користење на општоприфатени стандарди.

Компонентите вклучуваат вештини, ставови, однесувања, знаење, личност и искуство. Тоа се способности за успешно извршување на одредена задача, активност или функција. Со систематизирање на работните места, организацијата треба да ги пропише потребните компетенции, како што се потребното образование, стекнатото знаење, способности и вештини и особини на личноста за одредено работно место. (Buntak, 2012, стр. 407-408)

2.4.1. Општа теорија на системи

Клучот за докажување на организациската компетентност е примената на општата теорија на системи, според која Boulding ги поделил системите на девет нивоа. Поделба на системот според Boulding:

- Системи на статистичка структура,
- Едноставни динамички системи,
- Механизми за управување,
- Самоодржливи структури,
- Генетски заедници,
- Големи заедници,
- Човек,
- Општествени заедници,
- Трансцендентални системи (Žaja, 1993)

Седмото ниво на поделба на општата системска теорија го сочинува човекот. Човекот како систем има својство на самоспознавање. Човекот свесно управува со своето однесување и свесно се прилагодува на промените што се случуваат во неговата околина. Осмото ниво на поделба на општата системска теорија се состои од општествени заедници. Овие системи ја имаат основната особина на самоорганизирање, што им овозможува да се прилагодат на најразновидните промени во околината. Овие системи можат да ги променат нивните цели, структура и однесување. Деловен систем е таков мезоекономски систем чија цел е функционирање на одредена економска категорија или критериуми на неговото функционирање се економски категории, а кој во остварувањето на својата цел мора континуирано да ги усогласува своите внатрешни услови со условите на неговото

опкружување. (Buntak, 2012) Системот за управување со квалитет подразбира сертифициран систем за управување со квалитет, како и интегриран систем за управување чија крајна цел е деловно извонредност, односно одржлив успех на организацијата во функција на задоволување на сите заинтересирани страни. Секоја организација во процес на докажување дали е во согласност со барањата на стандардот ISO 9001 секако ќе треба да ја докаже документацијата на организацијата, управливоста и компетентноста на организацијата, кои се клучни карактеристики за управување со квалитетот. Организацијата е динамичен деловен систем во кој се одвива некој процес кој се менува со текот на времето во зависност од околината. Надлежноста на организацијата се означува со Ko = {Kljk, S, a, r}. Вклучува компетентност на вработените (Kljk), организациски способности кои можат да бидат технички, технолошки и организациски (S), потоа атрибути, својства на системот (a) и односи кои претставуваат врски помеѓу системските елементи (r). Ова е особено битно за да може самата организација да креира безбедна работна средина во која ќе се обавуваат деловните активности.

2.4.2. Елементи на организациска компетентност

Организациската компетентност се состои од следниве елементи:

- Компетентност на човечкиот потенцијал
- Технолошка компетентност
- Техничка компетентност
- Структурна компетентност.

Компетентноста на човечките ресурси ги претставува различните знаења, вештини, проценки, способности и искуство на вработените кои ги користат во остварување на бизнис операциите и обезбедувањето на безбедна работна средина. Вклучува и мотивација, тимска работа, ризик, подготвеност за соработка, прилагодување кон организацијата и доверба во организацијата. Човечкиот капитал е највредниот капитал на секоја организација. Тоа е клучен фактор за постигнување на деловните цели и реализација на бизнис операциите. За да се постигнат овие цели потребни се луѓе кои се најважниот, но и најскапиот ресурс на организацијата. Постојат различни дефиниции за поимот човечки

капитал. Еве некои од нив. P.H.Sullivan го дефинира човечкиот (интелектуален) капитал како знаење кое се претвора во профит. (Vujić, 2005, стр. 46.) K.E. Sveiby го дефинира човечкиот капитал како „уметност“ на создавање вредност користејќи ги нематеријалните средства на компанијата. (Vujić, 2005, стр. 46.) P. Romer, автор на „Новата или ендогена теорија на раст“, тврди дека двигателот на економскиот раст не се средствата или владините мерки, туку компаниите кои се натпреваруваат користејќи ја нивната извонредност произведена од нагажираниот човечки капитал (Vujić, 2005, стр. 47.) D. Sundać го гледа човечкиот капитал како знаење што постои во една компанија и служи за создавање и постигнување на продуктивност на работата (Vujić, 2005, стр. 47).

Технолошката компетентност подразбира внатрешна организациска способност за разбирање, користење и искористување на релевантната технологија. Тие и овозможуваат на организацијата да биде пионер на пазарот преку развој на нови производи или употреба на нови производни процеси. (Ritter & Gemünden, 2004, стр. 550) Многу научници веруваат дека технолошките компетенции се способност на една организација ефективно да го користи технолошкото знаење и учење за да развие и подобри производи, услуги и процеси, притоа креирајќи безбедна работна средина. Тие, според нив, се збир на активности и однесувања инкорпорирани за откривање и обликување на можностите и заканите, за мерење на можностите и управување со конкурентноста преку подобрување, комбинирање, заштита и каде што е потребно реконфигурирање на организациските видливи и невидливи ресурси. Во исто време, динамични способности се оние кои служат за создавање или обновување на организациските способности и особено технолошките способности на организацијата. (Acur, Kandemir, De Weerd-Nederho, & Song, 2010, стр. 917.) Технолошката компетентност е дел од организациската компетентност што подразбира внатрешна способност на организацијата да ги разбере, користи и искористува релевантните технологии. Се состои од технологија, производи и услуги кои произлегуваат од оваа технологија и управување со знаење во форма на интелектуален капитал што се складира во луѓето и интелектуалната сопственост. Способноста за управување со технолошките ресурси и управувањето со различни видови средства (видливи и невидливи) како што е технолошкото знаење значително влијае на конкурентската предност на една организација. Во денешно време, технолошките компетенции се многу важни. Влијаат на зголемување на продуктивноста на вработените,

ја зголемуваат конкурентноста на организацијата, даваат можност за производство на иновативни производи и влијаат на подобрување на квалитетот на производите. Технолошката компетентност подразбира внатрешна организациска способност за разбирање, користење и искористување на релевантната технологија.

Техничката компетентност се однесува на техниката или средствата за работа, таа претставува знаење и вештини за ефективно и ефикасно користење на ресурсите и методите на работа на средствата за работа. Технологијата е активност чија цел е производство на материјални добра и со тоа олеснување на животот на човекот. Вклучува комбинација на различни процеси кои ги користиме во производството на различни производи. Технологијата овозможува спроведување на овие постапки.

Структурната компетентност се дефинира како способност и знаење на организацијата, со кои организацијата преку организација на работата и создавање оптимална организациска структура се прилагодува на промените и влијанијата на факторите за да ги постигне своите цели. (Buntak, 2012) Структурната компетентност е последниот елемент на организацискатa компетентност. Структурата го претставува најважниот елемент на организацијата. Зборува за поделбата на задачите, односите меѓу поединечните нивоа и видовите задачи, притоа игра клучна улога при обезбедувањето на безбедна работна средина. Се менува во зависност од промените што се случуваат во организацијата. Овие промени се случуваат речиси секојдневно. Структурата на организацијата, како и нејзините елементи, се менуваат под влијание на организациските фактори кои мора да се усогласат со обликот на организацискатa структура. Организациските фактори можат да бидат внатрешни и надворешни. Внатрешните фактори се под контрола на организацијата, додека организацијата не може да дејствува на надворешни фактори туку мора да се прилагоди на нив. Структурната компетентност се дефинира како организациско знаење и вештини со кои организацијата се прилагодува на промените и влијанијата од околината, преку организација на работата и создавање оптимална организациска структура, со цел да се постигнат организациските цели креирајќи безбедна работна средина и добробит за вработените.

2.4.3. Односот помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност

Во раните деведесетти на 20 век, кога пазарната вредност на организациите значително порасна над вредноста на материјалните и финансиските средства, се појави концептот на интелектуален капитал. Водечки научник во областа е Thomas A. Stewart. Според него, интелектуалниот капитал е збир на знаења, вештини и способности на вработените, од истражувачкиот тим до физичките работници, кои исто така може да се искористат за креирање на безбедна работна средина. Тие наоѓаат многу различни начини за подобрување на ефикасноста на организацијата. За него, интелектуалниот капитал е соработка на заедничко учење помеѓу организацијата и клиентите, од која се создава врска која обезбедува долгорочна успешна соработка. Интелектуалниот капитал се создава, развива и одржува преку управување со знаење. Интелектуално значи дека неговиот извор е во човечкото знаење. Постојат две форми на знаење:

- Експлицитно знаење - патенти, корпоративни стандарди, нацрти, бази на податоци, планови, прирачници, компјутерски програми, лиценци,
- Нематеријално - скриено знаење (инж. премолчено знаење) - тоа е во главите на луѓето: искуство, визија, решавање проблеми, лидерство, способност за дејствување, култура, знаење. (Buntak, 2011, стр. 382)

Интелектуалниот капитал е производ на систематско учење кое вклучува способности, вештини, искуство, креативност, иновативност, култура и мотивација на вработените. Тоа е движечка сила и генератор на човечки капитал и други вредности во деловниот систем. Интелектуалниот капитал е „интелигентна компанија“ која произведува идеи, иновации, програми, проекти, информации, потфати, стратегии, знаења, сознанија, теории, разни закони и законитости. (Vujić, 2005, стр. 49)

Интелектуалниот капитал е поделен на:

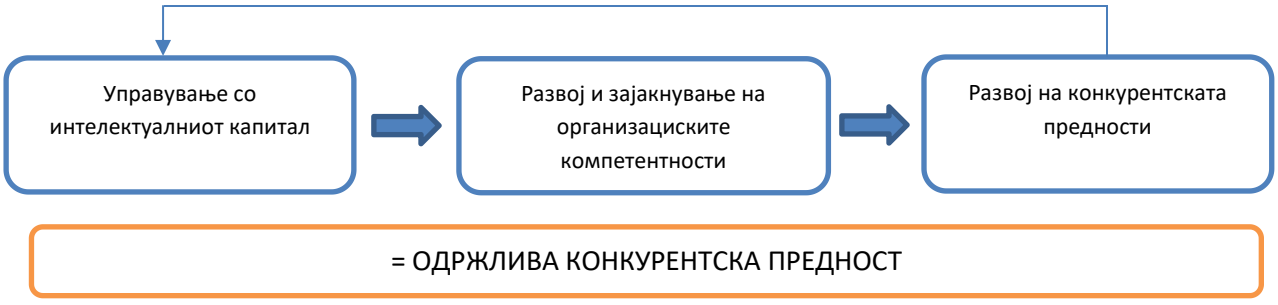
- Човечкиот капитал
- Структурен (организациски) капитал
- Релациски (потрошувачки) капитал
- Интелектуална сопственост. (Buntak, 2010)

Човечкиот капитал ги претставува знаењата, вештините, способностите и искуствата на луѓето кои ги користат во процесот. Структурниот или организацискиот капитал ја претставува способноста на организацијата да го искористи потенцијалот на своите вработени. Најчесто се користи преку информацискиот систем, софтверот, вештините и искуството што организацијата ги вградува во процесите и системите. Релациониот (потрошувачки) капитал се состои од клиенти и добавувачи, ги вклучува сите односи и врски што постојат со клиентите, добавувачите и деловните партнери. Интелектуалната сопственост е секое креативно остварување на идеја што е плод на човечки мисловен процес. Таа е поделена во две категории: индустриска сопственост (патенти, трговски марки) и авторски права (музички дела).

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

Интелектуалниот капитал и организациската компетентност се поврзани и влијаат еден на друг. Затоа е многу важно како се управуваат, односно важен е квалитетот со кој се раководи организацијата, бидејќи сето тоа има влијание врз конкурентноста на организацијата. Секоја организација треба да се развива и да инвестира во својот интелектуален капитал.

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

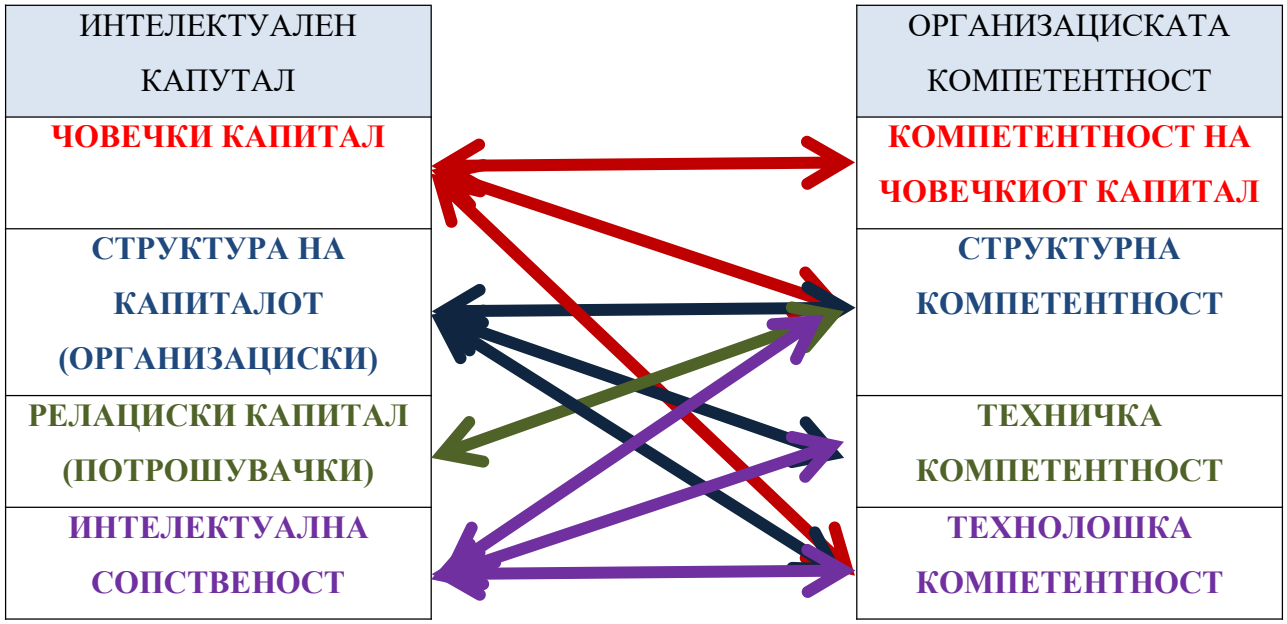


Извор. Krešimir, B. (2012.). Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom. 13. međunaroidni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost(str. 399.-415.). Solin: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete., p. 413.

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

Слика 11 ја прикажува врската помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност. Врската се одвива на неколку нивоа. Постои директна врска помеѓу човечкиот капитал во областа на интелектуалниот капитал и надлежностите на човечкиот капитал на организацијата, потоа помеѓу структурниот капитал и организациската способност и помеѓу интелектуалната сопственост и технолошката способност.

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



Извор. Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger, Ana Trajković, Dejan Adelsberger:Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, пристапено 18.01.2024

3. КОМПЕТЕНЦИИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

3.1. Дефиниција и важност на управувањето со човечките ресурси за креирање на безбедносна работна средина

За да може да се дефинира и разбере поимот управување со човечки ресурси, важно е да се направи разлика помеѓу два различни поими во литературата, човечки ресурси и човечки потенцијал. Човечките ресурси се однесуваат на физичката и интелектуалната сила, вештините и компетенциите што вработените веќе ги поседуваат, а кои организацијата ги користи за постигнување на организациските цели. Од друга страна, човечкиот потенцијал значи потенцијал што го имаат вработените, а кој организацијата мора да го препознае и развие за да ја зголеми конкурентноста на организацијата притоа креирајќи безбедна работна средина. Во македонскиот јазик, поимот човечки потенцијал ги комбинира карактеристиките и на човечкиот потенцијал и на човечките ресурси.

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

- Менаџерска функција,
- Посебна деловна (оперативна) функција на организацијата во која спаѓа и креирањето и обезбедувањето на безбедна работна средина,
- Специфична филозофија на управување,
- Научна дисциплина. (Bahtijarević – Šiber, F., 1999, стр. 3)

Менаџерската функција се состои од две групи на задачи. Првиот се однесува на развојот на човечките ресурси како менаџерска функција, додека вториот се однесува на насочувањето и управувањето со човечките ресурси како деловна функција на организацијата. Посебната деловна (оперативна) функција на организацијата во развојот на човечките ресурси се состои од голем број процеси и организациски форми. Процесите се разработуваат на предвидување на потребите на човечките ресурси, анализа и селекција, мотивирање и наградување, едукација и развој на управување со човечки ресурси.

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

- Менаџери - сопственици - само глобална стратегија,
- Менаџери – кои се одговорни за резултатите на компанијата, вклучувајќи го и менаџерот одговорен за развој на човечките ресурси,
- Експерти и стручни служби, особено специјалисти за специфични процеси за развој на човечки ресурси. (Jurina, 2008, стр. 223)

Од аспект на обезбедување на безбедна работна средина најбитна е свесноста кај првата структура, додека следните две структури оперативно реализираат активности за обебзедување на безбедната работна средина. Притоа, специфичната филозофија на менаџментот во развојот на човечките ресурси ги гледа луѓето како најважен ресурс и клуч за постигнување конкурентска предност, односно тоа е филозофија која е фокусирана на успехот на организацијата во која луѓето имаат централно место што е од суштинско значење за процесите и активностите при обебзедување на безбедна работна средина.

Научната дисциплина во развојот на човечкиот потенцијал е област на истражување и организација на знаењето што е насочено кон разбирање, предвидување, менување и развој на човековото однесување и потенцијал во општествените институции, односно организациите. Човечки ресурси се луѓе кои се вработени во компанија или сите оние кои ги претставуваат потенцијалните вработени во компанијата. Човечките ресурси претставуваат жив фактор на ресурсите на компанијата и како такви значително се разликуваат од материјалните и нематеријалните средства на компанијата кои се прикажани во финансискиот биланс. (Belak, 2014, стр. 220) Терминот „човечки потенцијал“ обично се користи како синоним за „човечки ресурси“. Тоа се однесува на персоналот на една организација или на целата работна сила на една земја. Но, под овој поим не се подразбира само бројот и демографската структура на кадарот, туку и нивниот работен потенцијал, кој зависи од интелектуалните и другите карактеристики на поединците. Според тоа, психолошкиот речник на Американското психолошко здружение наведува дека човечкиот потенцијал се состои од „поединци и групи чии знаења, вештини, способности и други атрибути ѝ овозможуваат на организацијата да ги постигне своите цели“. (Šverko, 2012, стр. 12)

Во денешно време се смета дека човечкиот фактор или човечкиот ресурс е најважниот ресурс на секоја компанија, тој е клучен за успехот на една компанија и е неопходен во процесот на обебзедување на здрава, безбедна работна средина. Компаниите се разликуваат токму во однос на нивните човечки ресурси, што им дава конкурентна предност. Човечките ресурси се главниот извор на создавање вредност на знаењата и вештините што ги поседуваат луѓето, што значи дека луѓето се тие кои го прават сето она што компанијата планира и се стреми да го постигне и реализира. Тие ги придвижуваат сите останати ресурси во организацијата, па затоа е важно тие да бидат добро управувани и координирани со цел да се искористи потенцијалот на организацијата за понатамошно функционирање и развој, а играат и клучна улога при обезбедувањето на безбедна работна средина. Целите на организацијата мора да бидат усогласени и компатибилни со целите на човековите управување со ресурси. Важноста на управувањето со човечките ресурси во рамките на организацијата е значајна и за вработените и за организацијата. Вработените доаѓаат во организацијата, каде што го поминуваат своето време и напредуваат во организацијата, за што неопходно е да се обезбеди безбедна работна средина. Управувањето со човечки ресурси е важно и за организацискиот менаџмент, бидејќи може да влијае на можноста за вработување, на атрактивноста на организацијата на пазарот на трудот, на системот за компензација и наградување, системот за промоција, нивото на комуникација во организацијата, протоколи за безбедна работна средина и други фактори клучни за продуктивната работа на вработените во организацијата.

Табела 4: Основни разлики помеѓу личните функции и функцијата на човечки ресурси

Карактеристики	Лична функција	Функција на човечки ресурси
Бизнис филозофија	Луѓе - средства, производствен фактор	Луѓе - капитал, развоен ресурс
Пристап	Техничка - административни	Развојна - динамични
Менаџерска филозофија	Средство за цел	Основна стратешка

		предност
Деловен пристап	Трошок што треба да се минимизира	Најпрофитабилна инвестиција во развојот
Природата на активноста	Делумно, функционално	Холистички, интегративен
Начин на дејствување	Стандардизиран, колективизиран	Разновиден, индивидуален
Ориентација	Краткорочна	Долгорочна
Фокус на активност	Снимање, планирање, програмирање, контрола	Стратешки човечки ресурси, регрутирање и селекција, развој и образование, мотивација
Место на активност	Кадровска единица (одделенија)	Менаџери и одделение (одделение) за човечки ресурси
Одговорност	Лична единица (оддел)	Менаџмент
Цели	Минимизирање на трошоците	Максимизирање на потенцијалот и нивно користење, зголемување на севкупните и организациските перформанси и флексибилност

Извор. Bahtijarević - Šiber, F.: Menagment ljudskih potencijala – Zagreb: Golden marketing, 1999., p. 16.

Управувањето со човечки ресурси е процес на вработување, обука, оценување и наградување на вработените, притоа водејќи сметка за работните односи, здравјето и безбедноста на работниците и приоритетните прашања. (Dessler, 12. издание, стр. 30) Една од основните цели на една организација во модерното деловно опкружување е да создаде конкурентна предност. Изворите на конкурентска предност можат да бидат многубројни,

од диверзификација на производите и услугите, преку цена и трошковна предност, до предноста што се манифестира во користењето на најновите технологии во производниот процес. Сепак, еден од основните извори на конкурентска предност на современите успешни организации се состои во правилниот избор и мотивација на вработените, што ја прави организацијата, организација на професионални, мотивирани и продуктивни луѓе, од кои секој е на вистинското работно место. (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015, стр. 14)

Задачата на менаџментот со човечки ресурси е да открие, развие и иницира човечки ресурси за реализација на целите на организацијата. Исто така, една од задачите е да се користи индивидуален пристап за да се надминат потенцијалните тешкотии, кои би можеле да настанат поради изразената личност на поединецот.

3.2. Управување со човечки ресурси за креирање на безбедносна работа средина

Лидерството се смета за единствена вистинска функција на менаџментот, а сите останати функции се сметаат за составен дел на менаџерската работа, кои во зависност од големината на организацијата се извршуваат во рамките на соодветните организациски единици. Затоа, лидерството е најважниот аспект на менаџментот и неговата суштина лежи во следењето, во волјата на луѓето да следат и да се придржуваат кон сето она што лидерот го одредил како деловна цел или цели. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, стр. 77.) Човечките ресурси се важен ресурс, а нивното управување е една од клучните задачи на организациите и институциите. Бидејќи човечките ресурси се, по својата природа, специфичен ресурс (за разлика од материјалните, финансиските и другите ресурси), управувањето со човечките ресурси е исто така специфична активност. Затоа, постои цела низа специфичности на управувањето со човечките ресурси во однос на другите организациски активности и функции. (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 24-28) Управувањето со човечки ресурси се смета за една од најважните функции на менаџментот, а неговиот фокус е човекот како жив елемент на организацијата, а контролата, како последна во низата менаџерски функции, го интегрира целиот процес на управување и без контролни функции, менаџментот би станал неефективен. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, стр. 76.)

Управувањето со човечки ресурси е научна дисциплина со која управува менаџер. Ги вклучува сите активности насочени кон обезбедување соодветна структура и број на вработени, нивно знаење, вештини, интереси, мотивација и други форми на однесување кои се неопходни за постигнување на целите на организацијата. Управувањето со човечки ресурси го гледа својот клуч за успех во луѓето, кои се најважниот ресурс на организацијата. Тие постигнуваат конкурентност или успех на пазарот. Целта на управувањето со човечките ресурси е највисок можен поврат на вложените средства во обезбедување квалитетен човечки капитал и минимизирање на финансиските трошоци и ризици притоа обезбедувајќи безбедна работна средина за своите вработени. Менаџерите се личности кои ги користат своите способности, професионални вештини и знаења при донесување одлуки со цел да комуницираат, да влијаат и да ги водат другите кон остварување на организациските цели. Менаџерите ги планираат, организираат, координираат, насочуваат и контролираат вкупните ресурси на организацијата и се одговорни за постигнатите резултати, реализацијата на целите и ефикасното и успешно користење на ресурсите. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2001, стр. 286) Менаџерот ја претставува врската помеѓу луѓето и компанијата и ги извршува своите функции како дел од одделот за управување со човечки ресурси со цел да се постигне интегритет на системот, да се постигнат целите на компанијата, задоволство кај вработените притоа креирајќи безбедна работна средина во која се реализираат бизнис операциите. Целта на менаџерот е да обезбеди квалитетни луѓе преку мотивирање и инвестирање во нивното образование и развој.

Некои од основните функции на човечките ресурси се:

- Анализа и дизајн на работа,
- Планирање на развој на човечки ресурси,
- Регрутирање и избор на вработени,
- Едукација на вработените,
- Мотивирање на луѓето за работа,
- Поттикнување на перформансите на работа,
- Информирање на човечките ресурси на организацијата.

Според D. A. DeCenzo и S. P. Robbins, управувањето со човечките ресурси се состои од четири функции. Регрутирањето започнува со планирање, а вклучува и регрутирање, селекција и социјализација на вработените. Развојот вклучува обука на вработените, развој на менаџери и развој на кариера на вработените. Мотивирањето вклучува завршување на задачата, задоволство од работата, техники за стимулирање на перформансите и важноста на врската помеѓу перформансите, наградата и дисциплината. Задржувањето на луѓето во организацијата се занимава со обезбедување такви работни услови што вработените ќе останат лојални на организацијата. (Sikavica, 2011, стр. 525) Секоја од овие функции содржи низа процедури кои се неопходни за реализација на функцијата човечки ресурси.

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

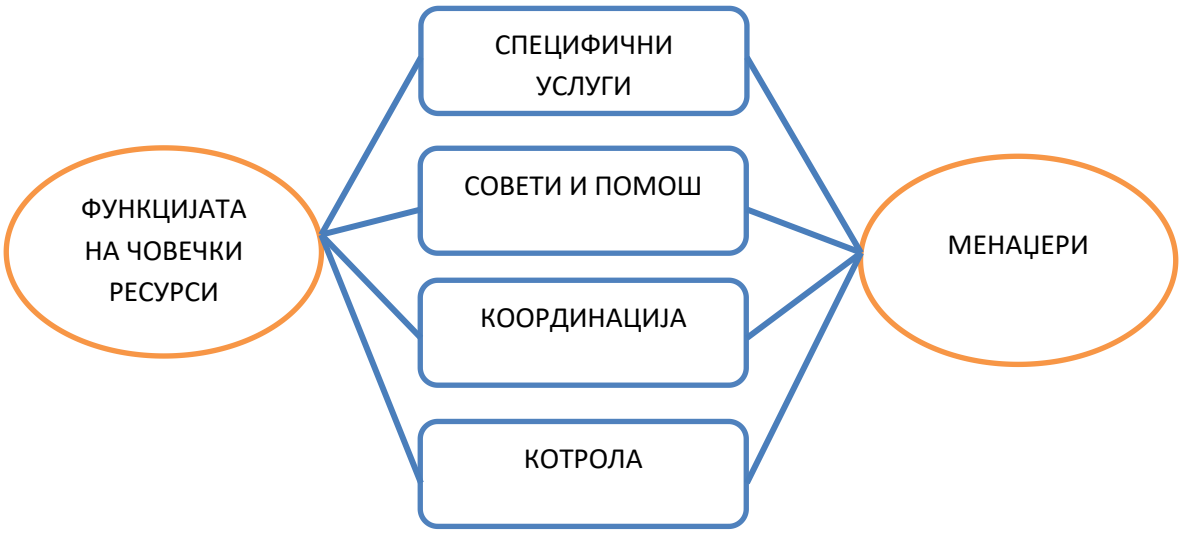
Човечки потенцијал	**Менаџери**
Анализа и селекција	
1. Обезбедува квалификувани кандидати од пазарот на трудот 2. Спроведува тестирање, интервјуа 3. Ги препорачува најдобрите кандидати на менаџерите на организациските единици 4.Организира за нововработените прелиминарно запознавање и информации за компанијата, систем на наградување, поволности,... 5. Има податоци за потенцијалот и успешноста на секој вработен 6. Ги анализира информациите од излезните интервјуа, ги дијагностицира причините и проблемите и подготвува програми за нивно отстранување	1. Ги утврдуваат потребите и барањата во однос на квалификациите и карактеристиките на вработените за одредени работни места. 2. Тие интервјуираат и избираат меѓу препорачаните кандидати 3. Ги запознаваат вработените со одделот и работата 4. Упатуваат и обучуваат според планот и програмата претходно изработена со единицата за човечки ресурси 5. Следење, развивање и оценување на работните перформанси на вработениот 6. Спроведување на излезно интервју; утврдување на причините за заминување
Обука и образование	
1. Истражува и подготвува стратегија, цели, потреби и планови за образование 2. Му помага на врвниот менаџмент да развие	1. Утврдување на образовните потреби на секој оддел 2. Активно применуваат менаџерски развој според целокупниот план

севкупен пристап и план за развој на менаџментот кој ги задоволува организационите потреби 3. Советува и им помага на организациските единици при планирање, организирање и спроведување на програми за обука и едукација за вработените и менаџерите 4. Подготовка на методи и образовни помагала во согласност со најновите истражувања и знаења за да се забрза учењето и преносот на знаењето 5. Ги обучува менаџерите на одделенијата и единиците за вештини за обука со цел поуспешно спроведување на обуката на работното место 6. Организира семинари и ги запознава менаџерите со различни видови обуки	3. Тие користат експерти за образование од одделот за човечки ресурси за да развијат посебни програми за обука потребни на одделите и избираат кандидати 4. Секојдневно обучуваат и едуцираат соработници за постигнување работни стандарди; го следат и оценуваат нивниот напредок и предлагаат области за подобрување 5. Тие ги преземаат обврските за спроведување на обука во некои области во нивниот оддел за развој на потенцијалот на вработените 6. Врз основа на евалуацијата на резултатите од претходната обука одлучуваат за идната обука
Работни односи	
1. Ги дијагностицира причините за работните проблеми, предвидуваат прекини, заедно со менаџерите развива превентивни мерки за стабилизирање и градење доверба во односите 2. Спроведува истражување во подготовката на договорот за вработување; ги комбинираат надворешните податоци и внатрешните потреби 3. Делуваат како портпарол или советник за управување во врска со организациски претставници во процесот на преговарање со синдикатот или со адвокатот на компанијата за технички прашања 4. Организираат едукација на менаџери од сите нивоа за толкување и спроведување на договорите 5. Утврдува факти и ги советуваат менаџерите во случаи на приговори и жалби; толкува договори, политики, преседани кога е потребно 6. Одржува постојани и директни контакти со синдикалните претставници на организациско, локално, национално и меѓународно ниво	1. Со синдикалните претставници воспоставуваат секојдневни односи на меѓусебно почитување и доверба 2. Информираат ги и советуваат претставниците на компанијата за потребните промени во договорот со цел да се подобри производството и перформансите на единицата 3. Присуствуваат и помагаат во преговорите поврзани со проблемите на нивната единица; објаснуваат конкретни проблеми и даваат стручни совети 4. Доследно применување на условите од договорот за вработување; постојано се консултираат со експерти за работни односи од единицата за човечки ресурси 5. По внимателно истражување и консултација со стручни лица, тие носат конечни одлуки во однос на претставките и жалбите 6. Одржување директни и постојани контакти со синдикалниот лидер и сите вработени во нивната единица со цел воспоставување и одржување добри меѓусебни односи

Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 31.

За да се постигнат целите на организацијата потребна е помош од организациската единица за човечки ресурси. Нивната задача е да им пружат стручна помош и програми на менаџерите за успешно управување со човечките ресурси.

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



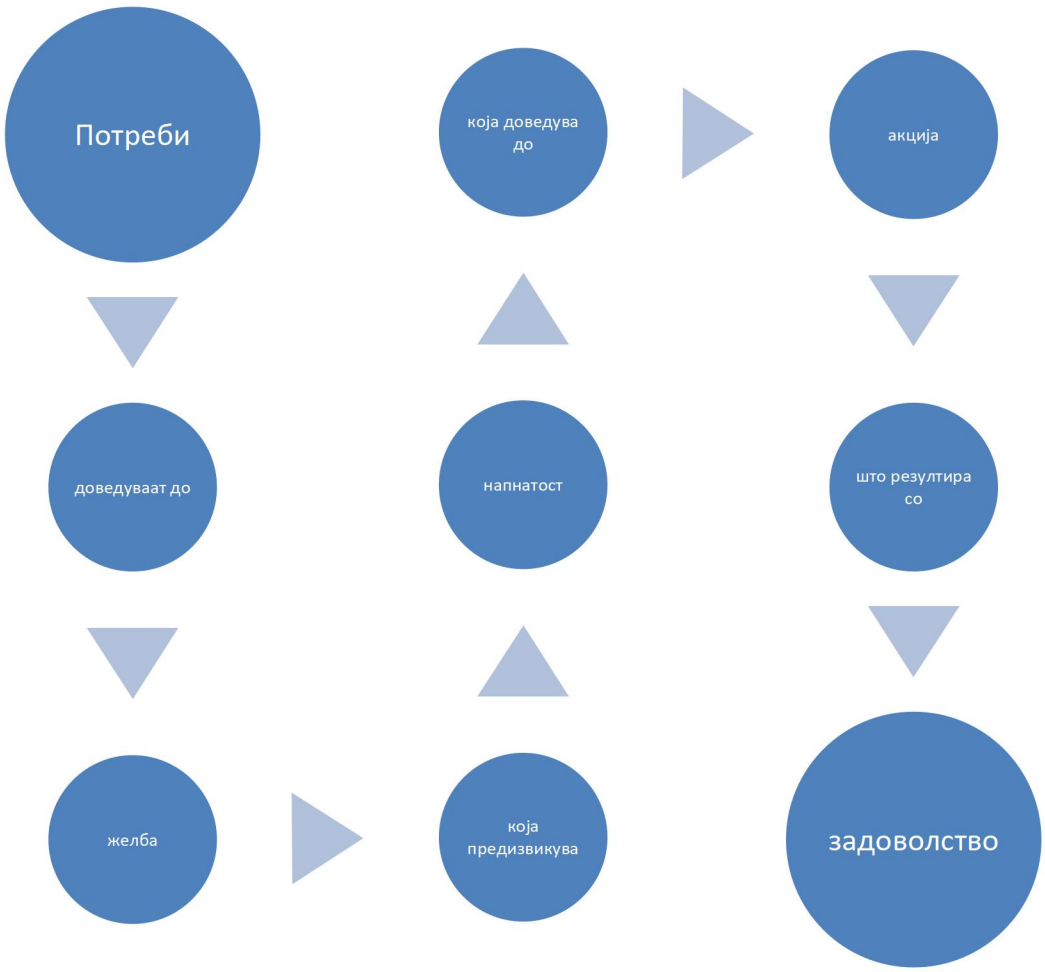
Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 35.

3.2.1. Мотивација на вработените

Една од основните функции на управувањето со човечките ресурси е да ги мотивира вработените да работат. Мотивацијата се однесува на однесување насочено кон целта. Луѓето се мотивирани да направат нешто ако мислат дека вреди нивниот труд. (Armstrong, 2001, стр. 30) Така, мотивацијата се манифестира во најопшта смисла како секое влијание што предизвикува, насочува и одржува целно однесување на луѓето. Тоа се реализира со вклучување на целиот синџир на реакции - од чувството на потреби кои предизвикуваат желба за исполнување на овие потреби, инаку постои тензија што предизвикува акции, а потоа до задоволство како резултат на овој процес. (Buble, 2000, стр. 493) Слика 13 ја

прикажува верижната низа на елементите на мотивацијата, во која потребите се основа од која се раѓаат желбите кои поттикнуваат акција.

Слика 13: Низа на мотивациони елементи



Извор. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zprešić, 2011., p.111

Еден од најважните фактори во управувањето со човечките ресурси е мотивацијата на вработените. Менаџментот има задача да ги мотивира вработените и да ги насочува во остварувањето на поставените цели на организацијата. Често се поставува прашањето

како да се мотивираат вработените и со тоа да се придонесе за подобро функционирање на компанијата. Постојат фактори кои влијаат на мотивацијата за работа, а можеме да ги наречеме мотиватори. Мотиваторите се работи кои го поттикнуваат поединецот да дејствува, односно средства со кои може да се нагласи дека некоја потреба е поважна од друга. Менаџерите мора да ги знаат сите мотиватори кои им се достапни и да знаат како да ги применат, или да ги комбинираат на соодветен начин.

Факторите кои влијаат на работната мотивација се следните:

- индивидуални карактеристики кои вклучуваат потреби, вредности, ставови и интереси (мотивација од пари, сигурност на работното место итн.);
- карактеристики на работата кои вклучуваат сложеност, автономија, бараност итн.;
- организациски карактеристики кои вклучуваат правила и процедури, кадровска политика, практика на управување и систем за наградување.

Индивидуалните карактеристики на вработените вклучуваат перцепција, очекувања, вредности, ставови, потреби, преференции и демографски и социјални карактеристики. Деловните карактеристики ги вклучуваат вештините што ги бара работата, различноста, интересот, автономијата и повратните информации за резултатите. Групата организациски карактеристики ја вклучува непосредната работна средина, односно колегите, менаџерите, стилот на раководење и работните услови и организациската практика која вклучува политика за наградување, индивидуални награди, организациска култура и клима.

Мотивацијата е клучна при обзебедување на безбедна работна средина. Само мотивирани вработени може да работат посветено и во континуитет да креираат мерки, политики и документи со кои ќе се обезбеди безбедна средина за непречена реализација на деловните активности.

3.3. Мерење на управувањето со човечките ресурси

Организациите го мерат човечкиот капитал (квалитетот и квантитетот на човечките ресурси) со цел да измерат што всушност постигнал одделот или задолжениот за

управувањето со човечките ресурси. Затоа, дијагнозата на успехот на управувањето со човечките ресурси претставува критична информација за организацијата. Дополнително, мерењето на перформансите на управувањето со човечките ресурси ги обезбедува следните придобивки: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006, стр. 570)

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

Главно се користат два пристапа за мерење на успехот на практиките за управување со човечки ресурси, и тоа ревизорски пристап и аналитички пристап. Ревизорскиот пристап се фокусира на испитување на различните резултати од функционалните области на управувањето со човечките ресурси, каде што мерењето на клучните индикатори и задоволството на клиентите се вообичаени. Аналитичкиот пристап е понапорен од ревизорскиот пристап бидејќи бара прецизна употреба на статистиката и финансиите во процесот.

3.4. Фактори на управување со компетентност на човечки ресурси

Факторите кои влијаат на управувањето со човечките ресурси може да се поделат на општи и конкретни. Општите фактори може да се наречат и надворешни фактори бидејќи тие влијаат на организацијата однадвор, односно организацијата не може да влијае на нив. Општите фактори влијаат на структурата и активностите на организацијата и се надвор од контрола на раководството. Специфичните фактори можеме да ги наречеме и внатрешни фактори бидејќи тие се поврзани со самата организација, се наоѓаат во рамките на организацијата и можат да бидат под влијание.

3.4.1. Општи фактори

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

Општи или надворешни фактори може да се поделат на:

- Економски систем
- Институционални фактори
- Пазар на труд
- Култура на општеството. (Bahtijarević - Šiber, 1999, стр. 77)

3.4.2. Специфични фактори

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

Според Bahtijarević - Šiber, најважни се: (1999, стр. 100)

- Менаџмент
- Големина на организацијата
- Бизнис стратегија
- Вид на дејност и технолошка опременост на работа
- Фази на организациски развој
- Организациска култура.

3.5. Клучни параметри за управување со компетентност со човечки ресурси за креирање на безбедносна работна средина

Врз основа на секундарното истражување што беше спроведено при изработката на тезата компетентностите на човечките ресурси при креирање на безбедна работна средина, добиени се параметрите што се користат за управување со компетентноста на човечките ресурси. Има многу параметри кои влијаат на управувањето со компетентноста на човечките ресурси, но најмногу внимание е посветено на карактеристиките што мора да ги има секој идеален вработен кој работи на обезбедување на безбедна работна средина.

За квалитетно управување со компетентноста на организацијата при креирањето на безбедна работна средина, што значи успешно управување со организацијата, важно е да се дефинира одредено ниво на наведената карактеристика што мора да ја има идеалниот вработен. За да се постигне ова, важно е да се дефинираат клучните карактеристики кои треба да ги поседуваат вработените за да може да креираат безбедна работна средина.

Соодветно на тоа, ќе се спроведе анкета во која испитаниците ќе оценат одредено ниво на наведената карактеристика што мора да ја има еден идеален вработен според нивното знаење и искуство, а е вклучен во креирањето на безбедна работна средина.

3.6. Big Five - Големата петорка

Big Five факторите ја покажуваат врската помеѓу петте големи димензии на личноста, ја дефинираат човечката личност и претставуваат индивидуални разлики. Петте димензии на личноста се емоционална стабилност, екстравертност, совесност, согласност и отвореност кон искуство. Зачетник на големата петорка е Lewis Goldberg, кој врз основа на моделот на личност во пет центри на JM Digman, го прошири моделот на највисокото ниво на организацијата. Тестот на личноста Big Five дава повеќе увид во начинот на кој личноста реагира во различни ситуации. Професионалните експерти и психолози ги користат овие информации во тестот за кариера на личноста за да ја оценат вработливоста и кандидатите. Човечките ресурси често ја користат димензијата на личноста Big Five за да им помогнат на вработените да се прилагодат на работното место. Тоа е затоа што овие

димензии се сметаат за основни особини што ја сочинуваат целата личност на поединецот. Секоја од петте широки димензии на моделот со пет фактори е составена од неколку компоненти од понизок ред кои ги претставуваат основните карактеристики на поединците (John и Srivastava, 1999).

Димензијата на личноста позната како *емоционалната стабилност* се нарекува и невротизам. Оваа димензија се однесува на емоционалната стабилност и степенот на негативни емоции. Поединците кои спаѓаат во категоријата невротични имаат тенденција да бидат повеќе склони кон нерасположение и емоционална реактивност. Тој е составен од емоционална реактивност, раздразливост и несигурност.

Екстраверзијата се фокусира на дружељубивоста, добиена од интеракциите со другите. Се карактеризира со позитивна емотивност, а неговите компоненти вклучуваат дружељубивост, претприемништво, амбиција и самоувереност.

Совесноста вклучува организација, метод, темелност, истрајност. Луѓето кои имаат висок степен на совест се сигурни и брзи. Вклучува компоненти како што се потребата за контрола (наспроти импулсивноста), претпазливост, сигурност, одговорност и тенденција да се работи напорно и да се постигне.

Согласноста вклучува љубезност, благост, сочувство, доверба, искреност, соработка и услужливост.

Отвореноста кон искуство претставува мешавина од различни компоненти на функционирањето на личноста, меѓу кои се, на пример, интелигенција, увид, креативност, љубопитност, имагинација, либералност и некои аспекти на културата, личните ставови, преференци и ориентација.

За да се разбере значењето на одредена карактеристика, неопходно е да се набљудува карактеристиката во споредба со нејзиниот спротивен пар. Многу од овие карактеристики се битни во процесот на креирање на безбедна работна средина, креирање на протоколи и правилници за креирање на безбедна работна средина.

Табела 6. Карактеристиките заедно со спротивен пар

	Карактерситика	Спротивна карактеристика
Емоционалната стабилност	Стабилен	Нервозен
	Смирен	Загрижен
	Самоуверен	Депресивен
	Опуштен	Несигурен
Екстраверзен	Друштвен	Срамежлив
	Комуникативен	Повлечен
	Активен	Тивок
	Самоуверен	Затворен
Совесен	Внимателен	Импулсивен
	Одговорен	Неодговорен
	Организиран	Невнимателен
	Амбициозен	Неефикасен
Согласноста	Топол	Ладен
	Пажлив	Непристоен
	Поверлив	Неповерлив
	Кооперативен	Сумничав
Отворен кон искуство	Креативен	Некреативен
	Оригинален	Конвенционален
	Интелегентен	Со ограничени можности
	Љубопитен	Незаинтересиран

Извор. Сопствена изработка на авторот

4. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

4.1. Опис на анкетата

Анкетата се состои од вкупно шест прашања, кои се поделени во два дела. Првиот дел од прашањата се однесува на општи информации за организацијата и испитаникот, додека вториот дел го оценува нивото на наведената карактеристика што мора да ја има идеалниот вработен на скала од 1 до 9, а кој е вклучен во процесот на обезбедување на безбедна работна средина. Анкетата е спроведена на 318 испитаници.

Податоците беа собрани со користење на интернет верзии на прашалникот. Учесниците беа поканети да учествуваат во истражувањето преку е-пошта. Учеството беше доброволно и анонимно. Првиот дел од истражувањето се состои од прашања во која област функционира организацијата, која е големината на организацијата, каква е позицијата на испитаникот во организацијата и полот и возраста на испитаникот.

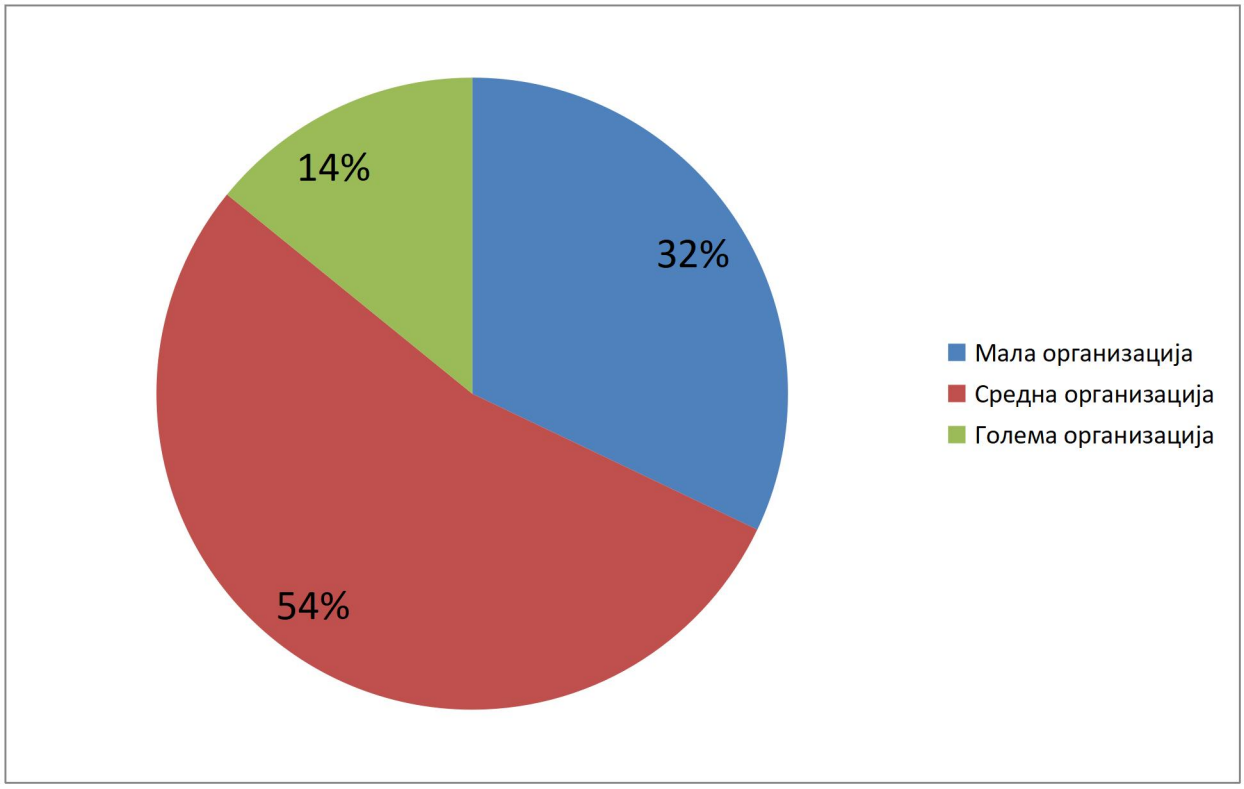
Графикон 1. Област во која работи организацијата



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 1 покажува дека најголем број од испитаниците, 37% од нив, работат во услужни дејности и логистика, а потоа следат процесната индустрија и индивидуалното и малото производство, додека најмалку работат во услугите на јавната администрација.

Графикон 2. Големина на организацијата

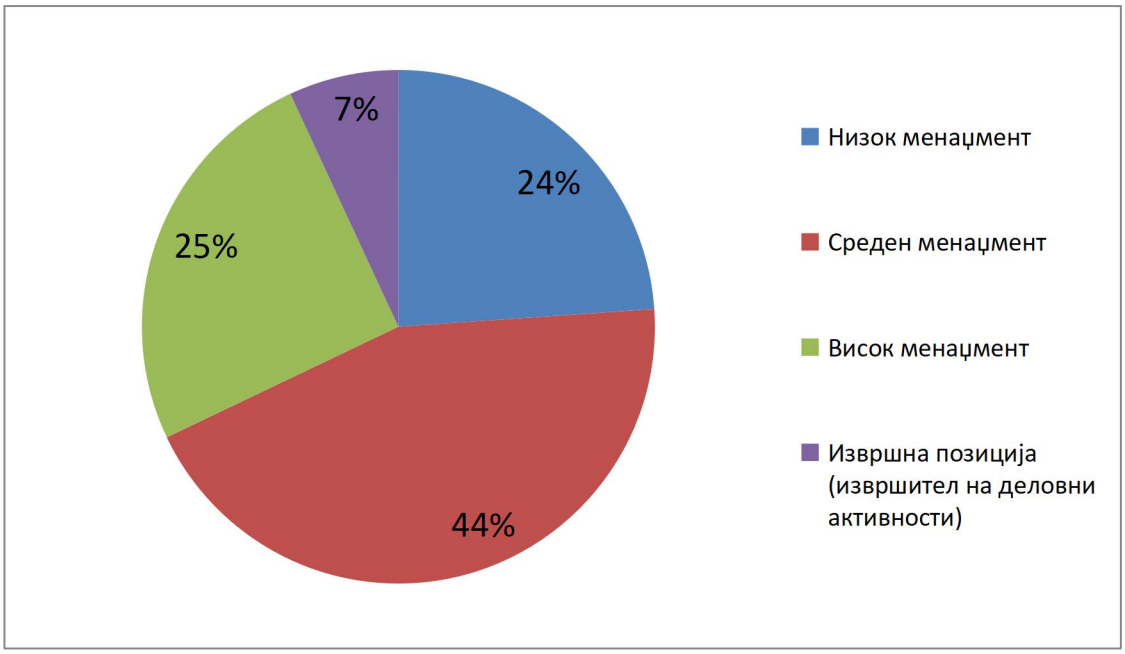


Извор. Сопствено истражување

Графиконот 2 покажува дека повеќе од половина од испитаниците, 54% од нив, работат во средни организации, потоа во мали, додека најмалку работат во големи организации.

Графиконот 3 покажува дека мнозинството од испитаниците се на позиција на средно раководство, високото и пониското раководство заземаат еднаква позиција, додека само 7% од испитаниците имаат извршна позиција.

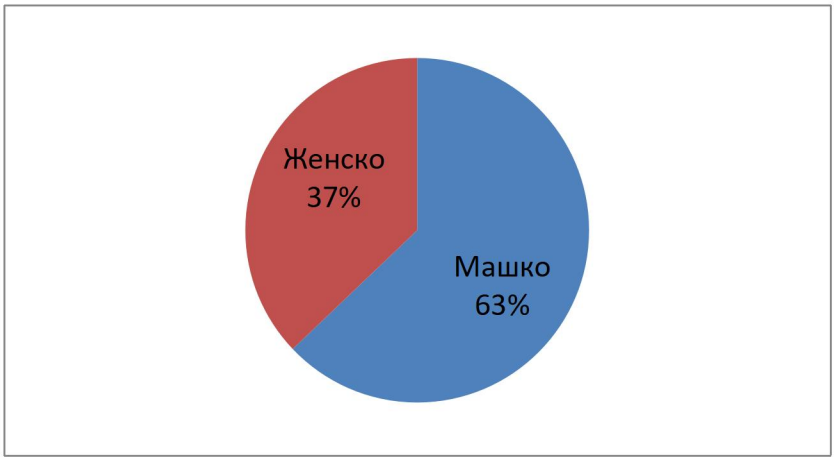
Графикон 3. Позиција на испитаникот во организацијата



Извор. Сопствено истражување

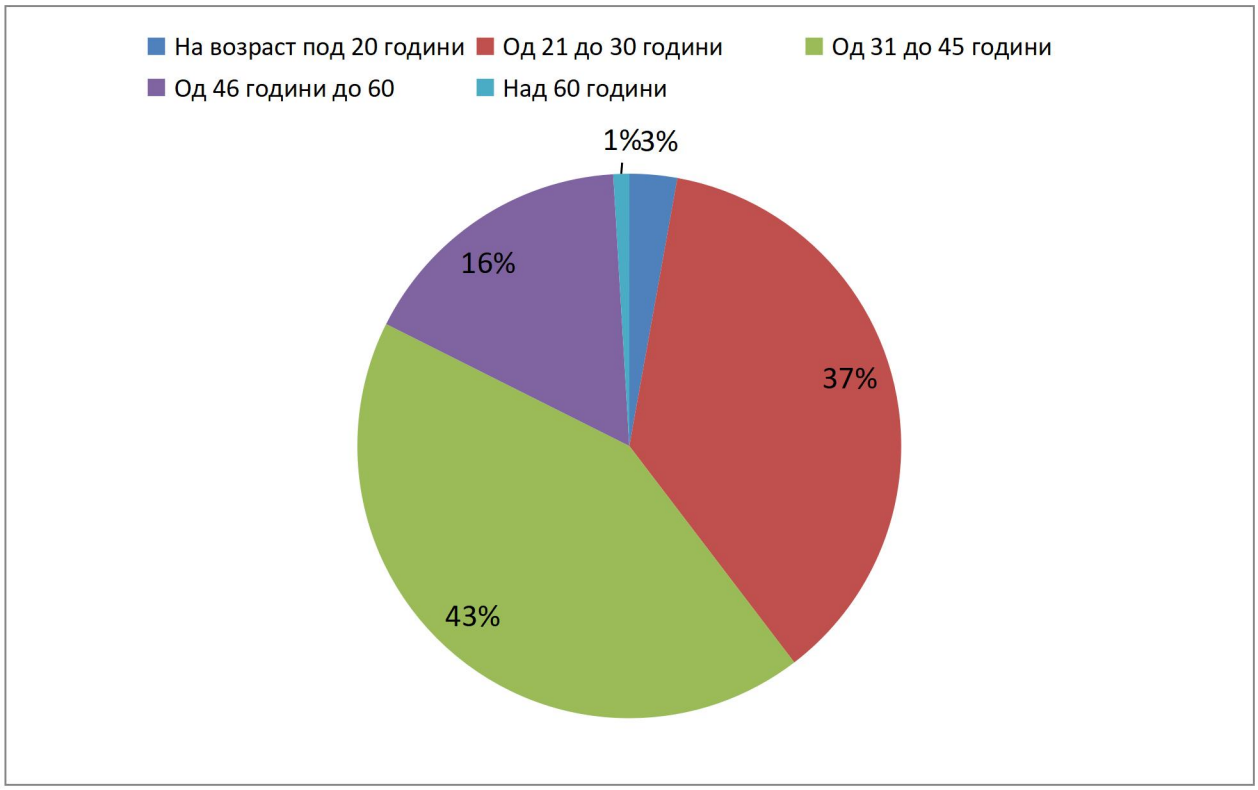
Графикон 4 покажува дека имало повеќе машки испитаници во споредба со женските.

Графикон 4. Пол на испитаниците



Извор. Сопствено истражување

Графикон 5. Возрасна група на испитаници



Извор. Сопствено истражување

Графикон 5 покажува дека најголемиот дел од испитаниците се на возраст од 31 до 45 години, потоа 37% од испитаниците на возраст од 21 до 30 години, 16% од испитаниците на возраст од 46 до 60 години, додека најмалку се на возраст под 20 и над 60 година.

Во вториот дел од анкетата, на скала од 1 до 9, испитаниците дефинирале одредено ниво на наведената карактеристика што мора да ја има идеалниот вработен за да може да биде вклучен во процесот на обезбедување на безбедна работна средна и протоколи кои обезбедуваат безбедна работна средина. За да се разбере значењето на одредена карактеристика, неопходно беше да се набљудува карактеристиката во споредба со нејзиниот спротивен пар.

Нумеричките симболи го имаат следново значење:

1 Верувам дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина мора да ја има карактеристиката на левата страна што е можно повеќе.

2 Верувам дека на идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина му требаат голем број карактеристики од левата страна.

3 Верувам дека на идеалниот вработен му е потребна карактеристиката од левата страна.

4 Верувам дека карактеристиката на левата страна е поважна од карактеристиката на десната страна.

5 Не можам да се одлучам за одредување на важноста помеѓу карактеристиките лево и десно.

6 Верувам дека карактеристиката на десната страна е поважна од карактеристиката на левата страна.

7 Верувам дека на идеалниот вработен му е потребна карактеристиката десно.

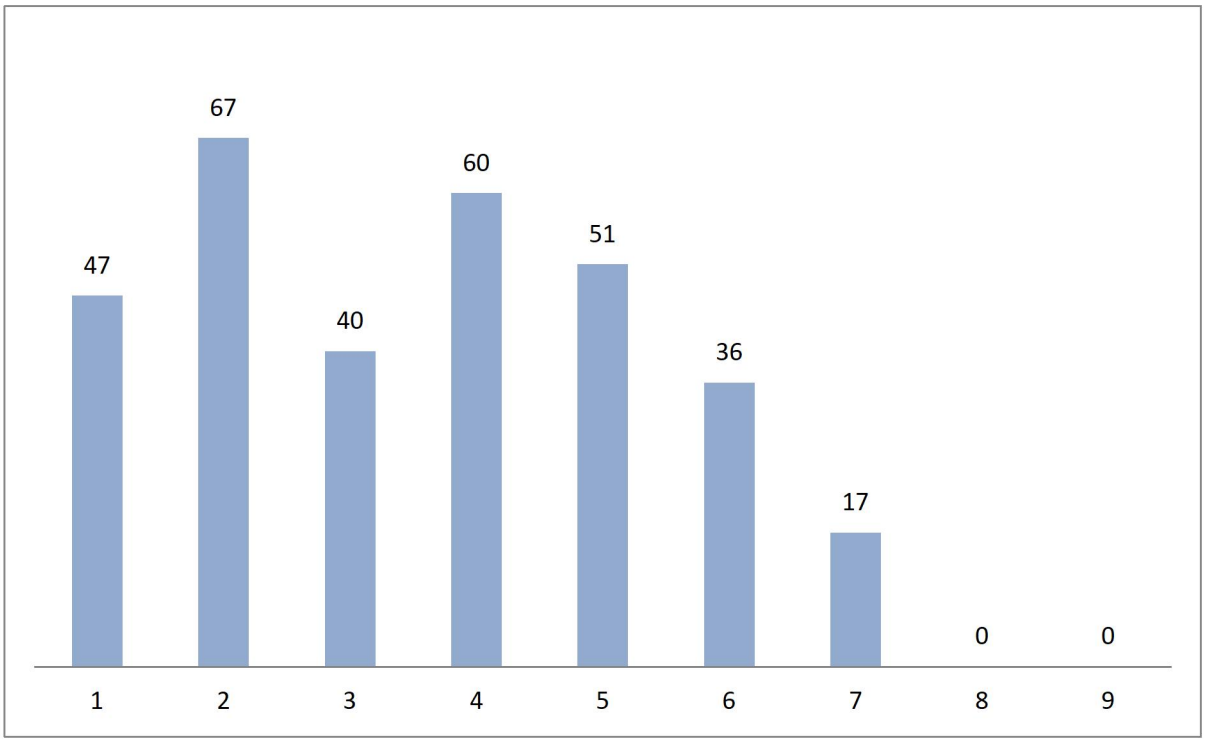
8 Верувам дека на идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина му требаат голем број карактеристики на десната страна.

9 Верувам дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката на десната страна.

Графикон 6 покажува дека мнозинството од испитаниците, 67 од нив или 21,10% сметаат дека идеалниот вработен за успешно креирање на безбедна работна средина треба да биде стабилен во голема мера, 18,9% од испитаниците или 60 од нив сметаат дека карактеристиката на стабилноста е поважна од карактеристиката на нервоза, 16% или 51 испитаникот не може да се одлучи за одредување на важноста помеѓу карактеристиките, 14,8% или 47 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде што е можно повеќе стабилен, 12,6% или 40 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да бидете стабилен, 11,3% или 36 испитаници сметаат дека нервозната карактеристика е поважна од стабилната карактеристика, 5,3% или 17 испитаници сметаат дека идеалниот

вработен треба да биде нервозен. Ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен за креирање на безебедна работна средина треба да биде нервозен.

Графикон 6: Карактеристика стабилен - нервозен

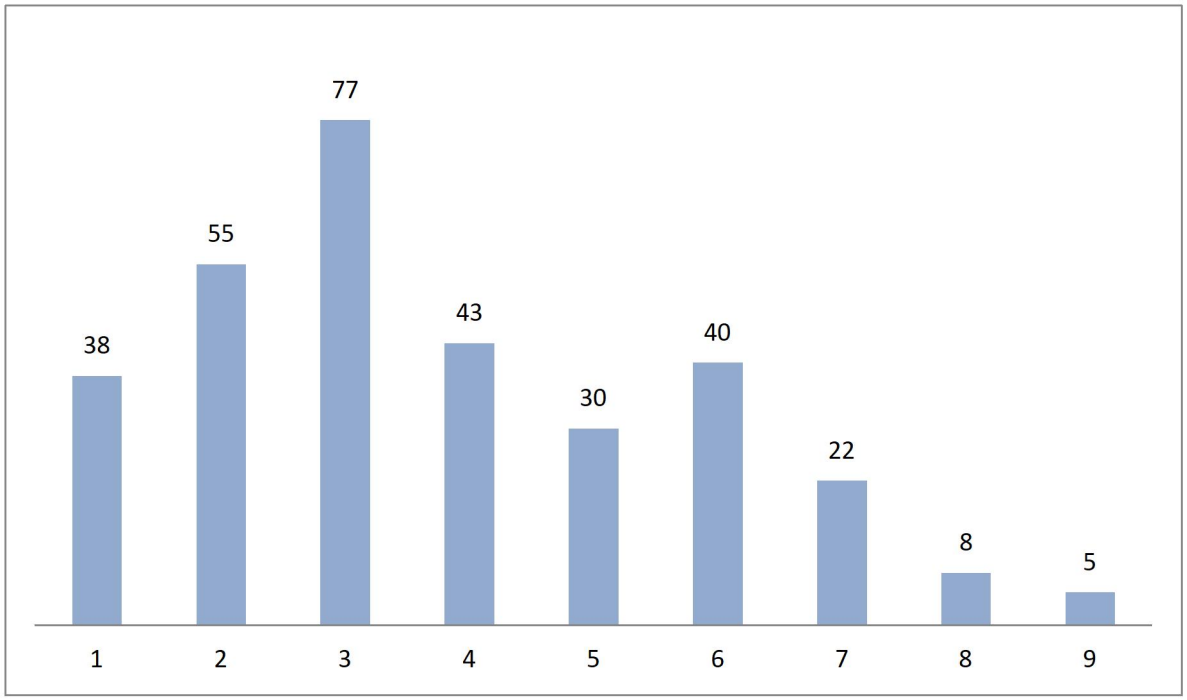


Извор. Сопствено истражување

Графиконот 7 покажува дека мнозинството од испитаниците, 77 од нив, или 24,20%, сметаат дека на идеалниот вработен му е потребна карактеристиката од левата страна, односно дека мора да биде смирен, 55 испитаници или 17,3% сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде смирен во голема мера, 13,6% или 43 испитаници сметаат дека смиреноста е поважна од загриженоста, 12,6% или 40 испитаници сметаат дека загриженоста е поважна од карактеристиката на смиреноста, 11,9% или 38 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде што е можно смирен, 9% или 30 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 6,9% или 22 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да

биде загрижен, 8 испитаници или 3% сметаат дека идеалниот вработен за успешниот бизнис треба да биде многу загрижен, 5 испитаници, односно 2%, сметаат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на загриженост во најголема можна количина.

Графикон 7. Карактеристика смирен – загрижен

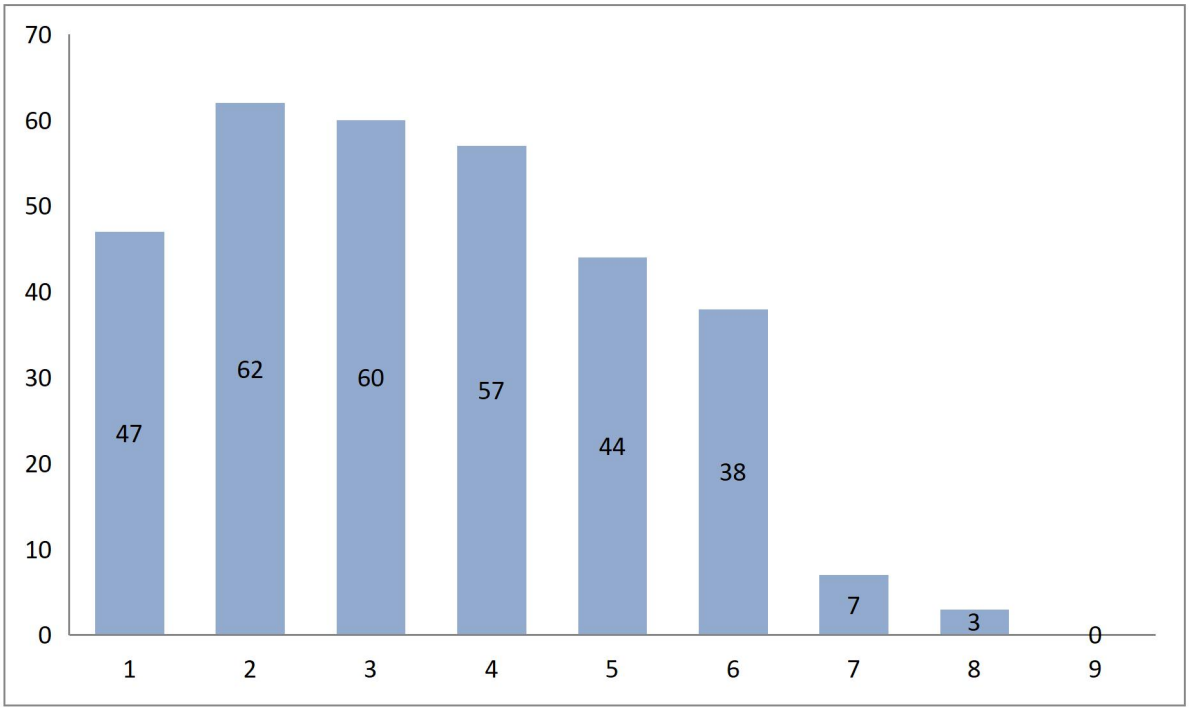


Извор. Сопствено истражување

Графиконот 8 покажува дека повеќето испитаници, 62 од нив, односно 19,5% веруваат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде самоуверен во голема мера, 18,9% или 60 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде самоуверен, 18% или 57 испитаници веруваат дека карактеристиката самоуверен е поважна од карактеристиката депрецивен при креирање на безбедна работна средина, 14,8% или 47 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде самоуверен во најголема можна мера, 13,8% или 44 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, додека пак 11,9% или 38 испитаници

сметаат дека депресивноста е поважна од самодовербата, 2,2% односно 7 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде депресивен, 0,9% односно 3 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде во голема мера депресивен, а ниту еден од испитаниците не смета дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде депресивен.

Графикон 8. Карактеристика самоуверен – депресивен

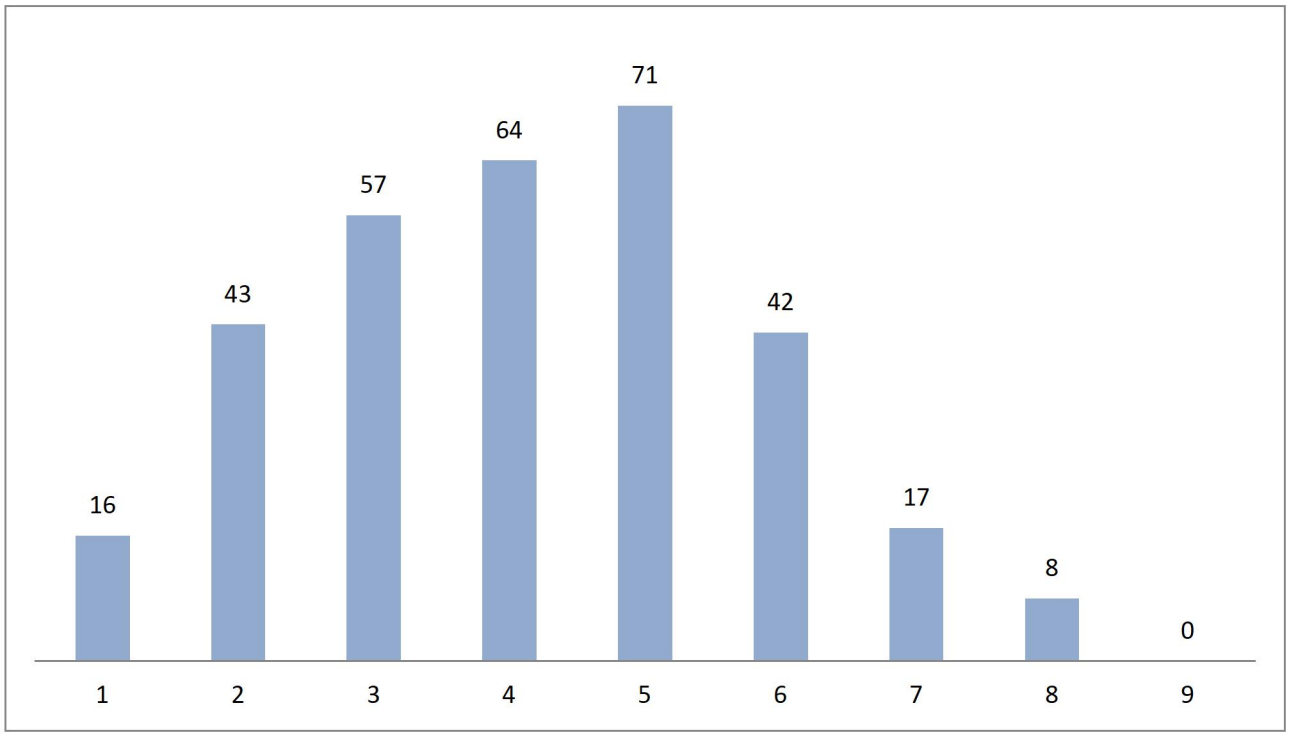


Извор. Сопствено истражување

Графикон 9 покажува дека мнозинството од испитаниците, 71 или 22,30%, не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките опуштен или несигурен во процесот на креирање на безбедна работна средина, 20,1% или 64 испитаници сметаат дека опуштеноста е поважна од несигурноста, 17,9% или 57 испитаници сметаат дека идеалниот вработен кој треба да биде вклучен во процесот на креирање на безбедна

работна средина треба да биде опуштен, 13,5% односно 43 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде во голема мера опуштен, 13,2% односно 42 испитаници сметаат дека несигурноста е поважна од опуштеноста, 5,3% односно 17 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде несигурен , 5,2% односно 16 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде несигурен што е можно повеќе, 2,5% односно 8 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде несигурен во голема мера, ниту еден од испитаниците не мисли дека идеален вработен мора да ја има карактеристиката на десната страна, односно дека мора да биде несигурен.

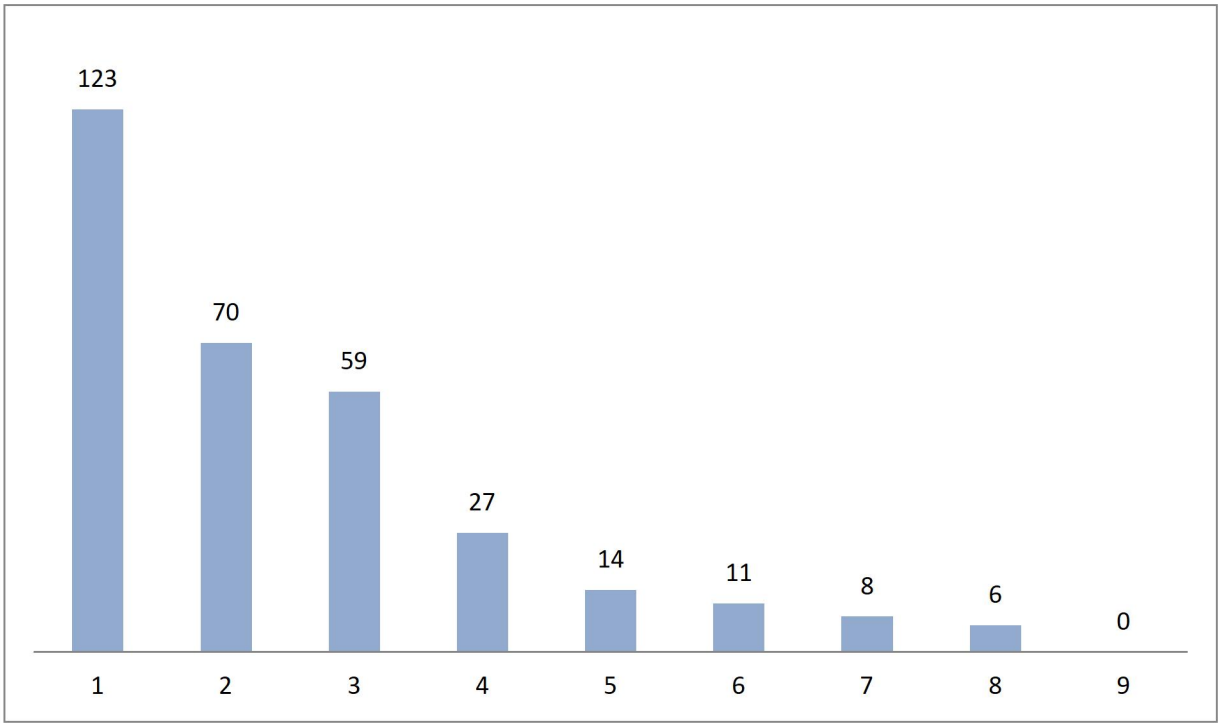
Графикон 9. Карактеристика опуштен – несигурен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 10 покажува дека најголем дел од испитаниците, 123 од нив, или 38,7%, сметаат дека вработениот кој е задолжен за обезбедување на безбедна работна средина мора што повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде друштвен. 22% или 70 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за обезбедување на безбедна работна средина треба да биде друштвен во голема мера, 18,6% или 59 испитаници сметаат дека треба да биде друштвен, 8,5% или 27 испитаници сметаат дека дружељубивоста е поважна од срамежливоста, 4,4% или 14 испитаници не можат да се одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 3,5% или 11 испитаници сметаат дека срамежливоста е поважна од друштвеноста, 2,5% или 8 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за обезбедување на безбедна работна средина треба да биде срамежлив, 1,8% односно, 6 испитаниците сметаат дека тој во голема мера треба да биде срамежлив, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да е срамежлив.

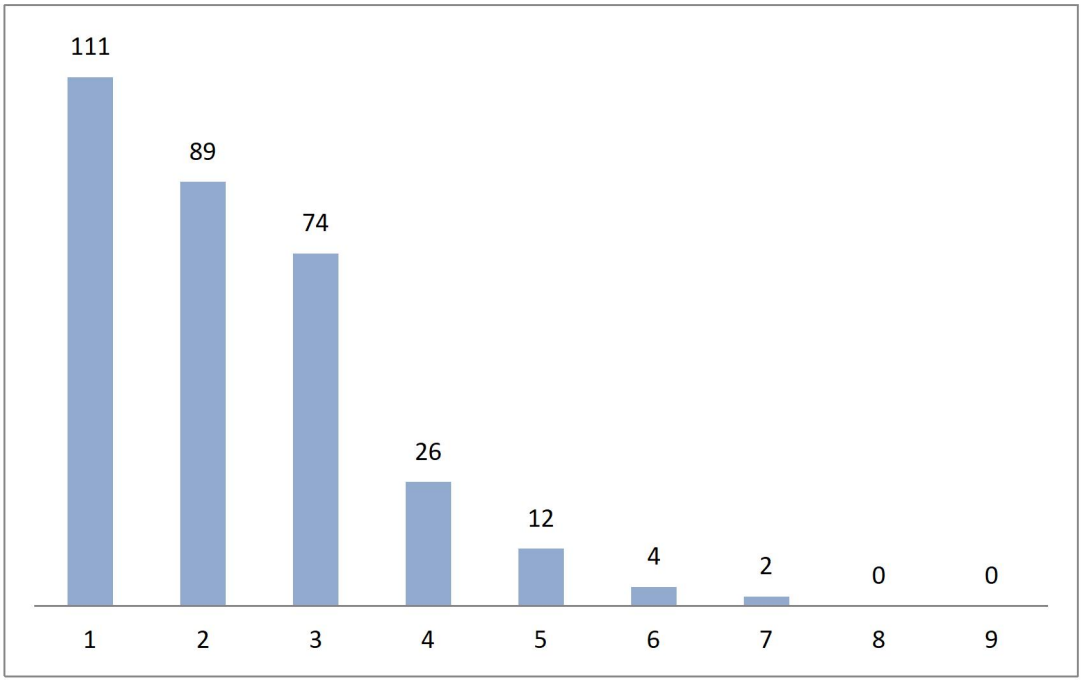
Графикон 10: Карактеристика друштвен - срамежлив



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 11 покажува дека најголем дел од испитаниците, 111 од нив, или 34,8%, сметаат дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно дека мора да биде комуникативен. 28% односно 89 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде комуникативен во голема мера, 23,3% односно 74 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде комуникативен, 8,2% односно 26 испитаници сметаат дека комуникативноста е поважна од повлеченоста, 3,8 % т.е. 12 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста помеѓу овие две карактеристики, 1,3% односно 4 испитаници сметаат дека повлеченоста е поважна од комуникативноста, 0,6% односно 2 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде повлечен, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен за треба да биде повлечен во голема мера и да ја има карактеристиката на десната страна што е можно повеќе, односно да биде повлечен.

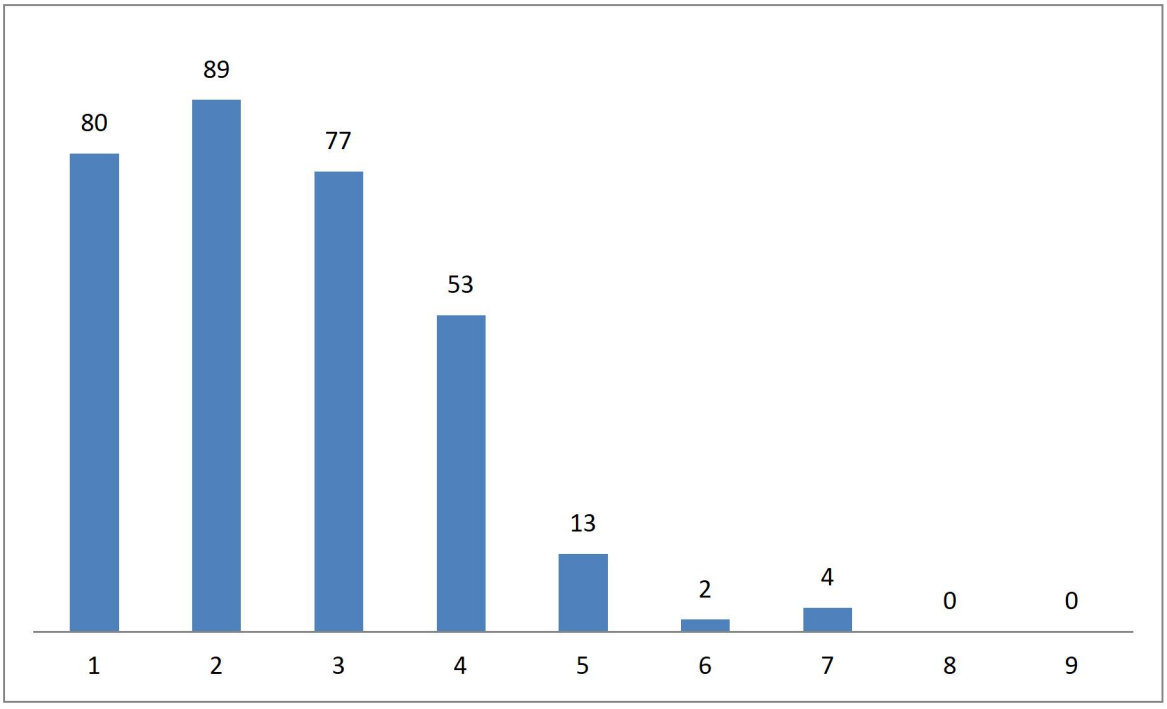
Графикон 11: Карактеристика комуникативен - повлечен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 12 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 89 од нив, или 28%, сметаат дека на идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да ја поседува карактеристиката од левата страна, односно дека мора да биде активен. 25,2% односно 80 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде колку што е можно повеќе активен, 24,2% односно 77 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде активен, 16,6% односно 53 испитаници сметаат дека карактеристиката активен е поважна од карактеристиката тивок, 4,1 % т.е. 13 испитаници не можеле да одлучат за одредување на важноста помеѓу карактеристиките, 1,3% односно 4 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде тивок, 0,6% односно 2 испитаници сметаат дека карактеристичната тивок е поважна од карактеристиката активен, ниту една испитаникот смета дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина во голема мера треба да биде тивок и дека мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде тивок.

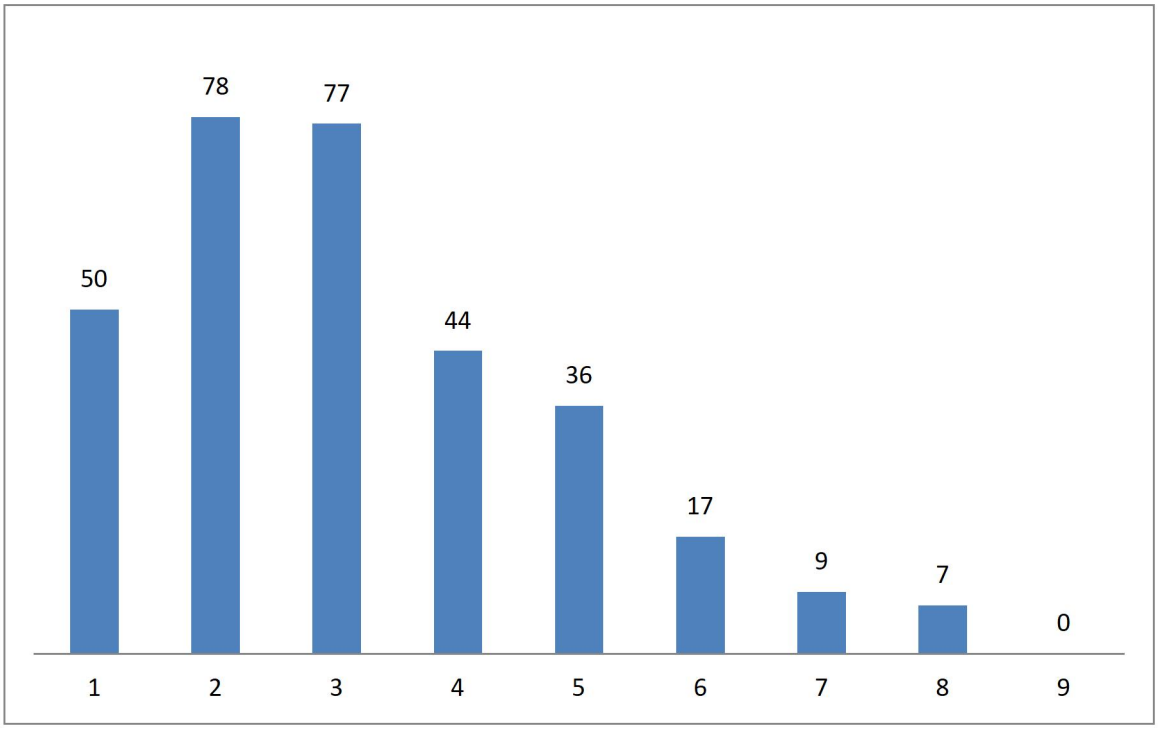
Графикон 12: Карактеристка активен - тивок



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 13 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 78 од нив, или 24,5%, сметаат дека на идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да ја поседува карактеристики од левата страна, односно мора да биде самоуверен. 24,2% односно 77 испитаници сметаат дека тој треба да биде самоуверен, 15,7% односно 50 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде што е можно посамоуверен, 13,8% односно 44 испитаници сметаат дека самоувереноста е поважна од затвореноста, 11,3% односно 36 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 5,3% односно 17 испитаници сметаат дека затвореноста е поважна од самоувереноста 2,8% односно 9 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да има затворен ум, 2,2 %, односно 7 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде затворен во голема мера, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно дека мора да биде затворен.

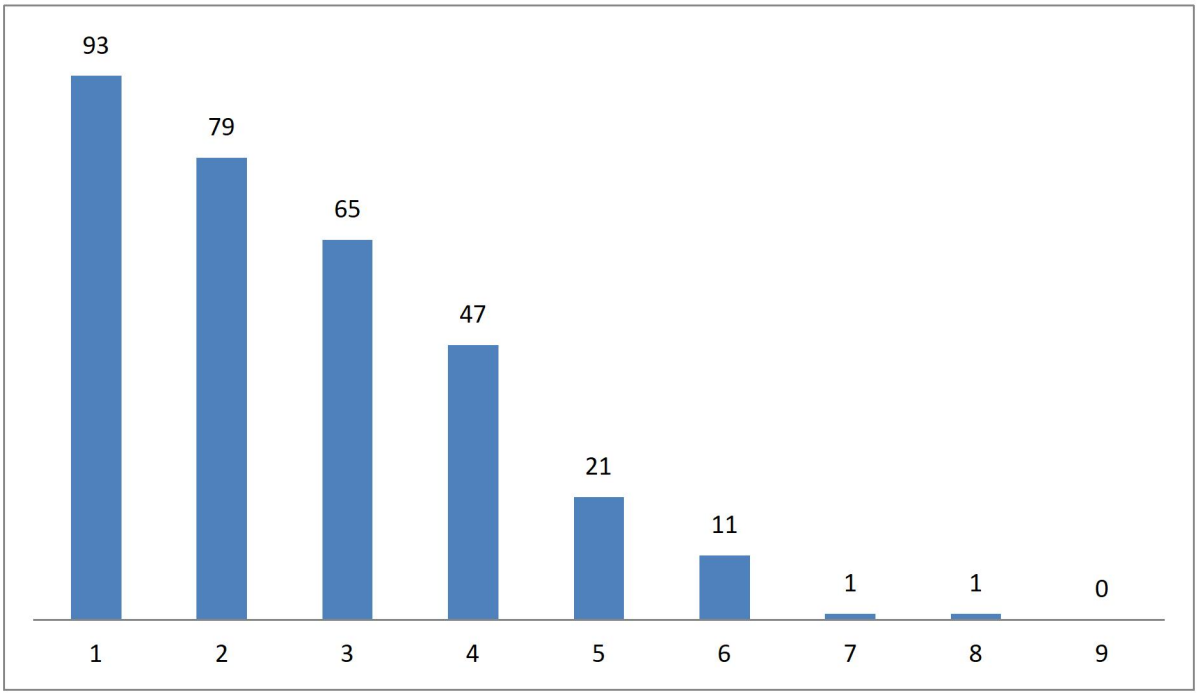
Графикон 13: Карактеристика самоуверен - затворен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 14 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 93 од нив, или 29,2%, сметаат дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката лево, односно да е внимателен. 24,8% односно 79 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде вреден во голема мера, 20,4% односно 65 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде внимателен, 14,8% односно 47 испитаници сметаат дека внимателноста е поважна од импулсивноста, 6,6% т.е. 21 испитаник не може да одлучи за одредување на важноста помеѓу карактеристиките, 3,5% односно 11 испитаници сметаат дека импулсивноста е поважна од внимателноста, 0,3% односно по 1 испитаник сметаат дека идеалниот вработен треба да биде импулсивен и треба да биде импулсивен во голема мера. Ниту еден испитаник не смета дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на десната страна, односно дека мора да биде импулсивен.

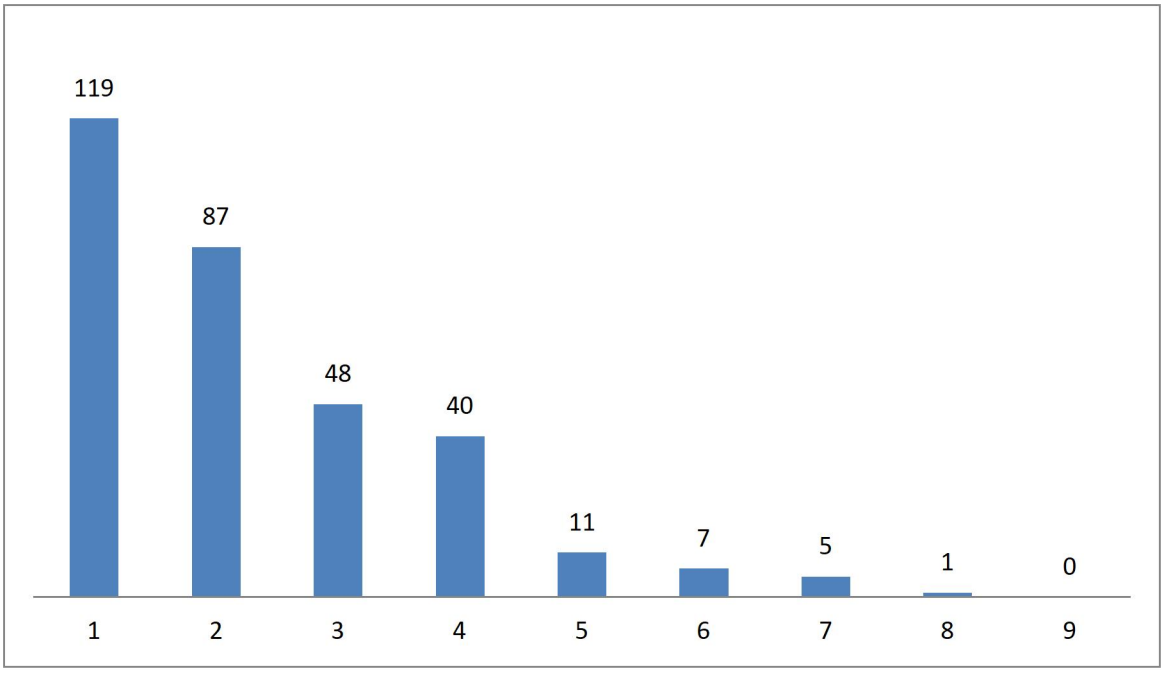
Графикон 14: Карактеристика внимателен – импулсивен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 15 покажува дека најголем дел од испитаниците, 119 од нив, или 37,4%, сметаат дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде одговорен. 27,3% односно 87 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде одговорен во голема мера, 15,1% односно 48 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде одговорен, 12,6% односно 40 испитаници сметаат дека одговорноста е поважна од неодговорноста, 3,5% односно 11 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 2,2% односно 7 испитаници сметаат дека неодговорноста е поважна од одговорноста, 1,6% односно 5 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде неодговорен, 0,3%, односно 1 испитаник смета дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде во голема мера неодговорен, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде неодговорен.

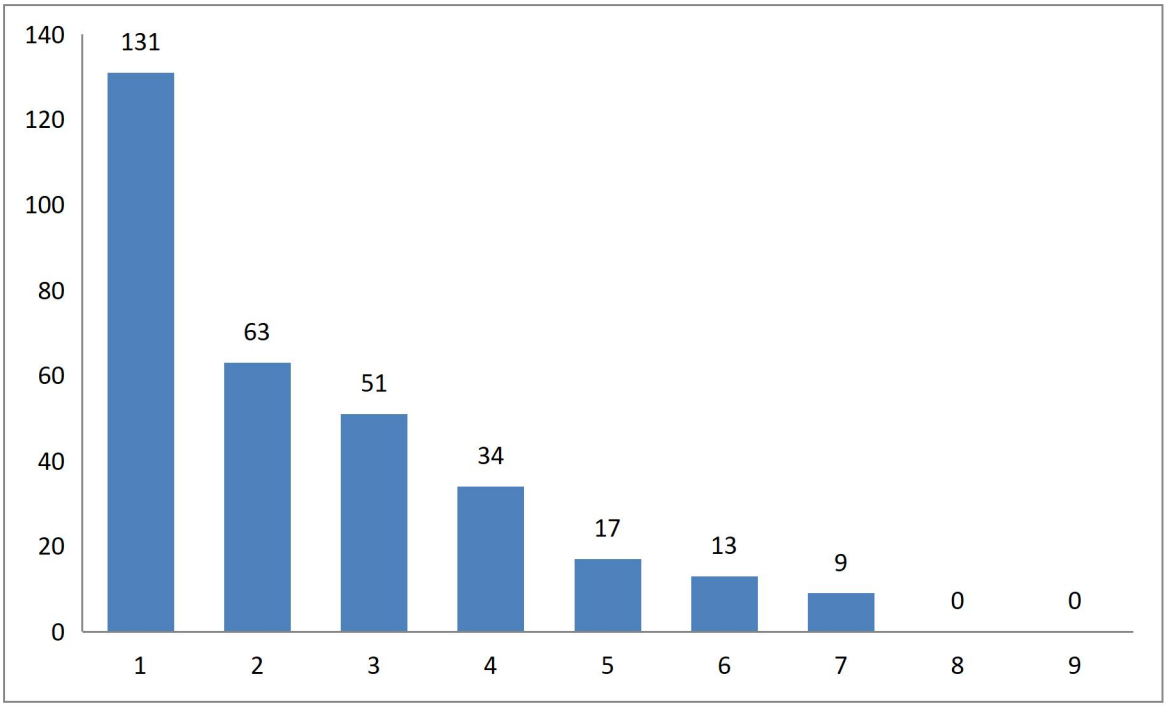
Графикон 15: Карактеристика одговорен - неодговорен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 16 покажува дека мнозинството од испитаниците, 131 од нив, или 41,2%, сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде организиран. 19,8% односно 63 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безнедна работна средина треба да биде високо организиран, 16% односно 51 испитаник сметаат дека идеалниот вработен треба да биде организиран, 10,7% односно 34 испитаници сметаат дека организирансота е поважна од невнителноста, 5,3% односно 17 испитаниците не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 4,1% односно 13 испитаници сметаат дека невнителноста е поважна од организираноста, 2,8% односно 9 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде невнителен, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен за успешниот бизнис треба да биде невнителен во голема мера и дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде невнителен.

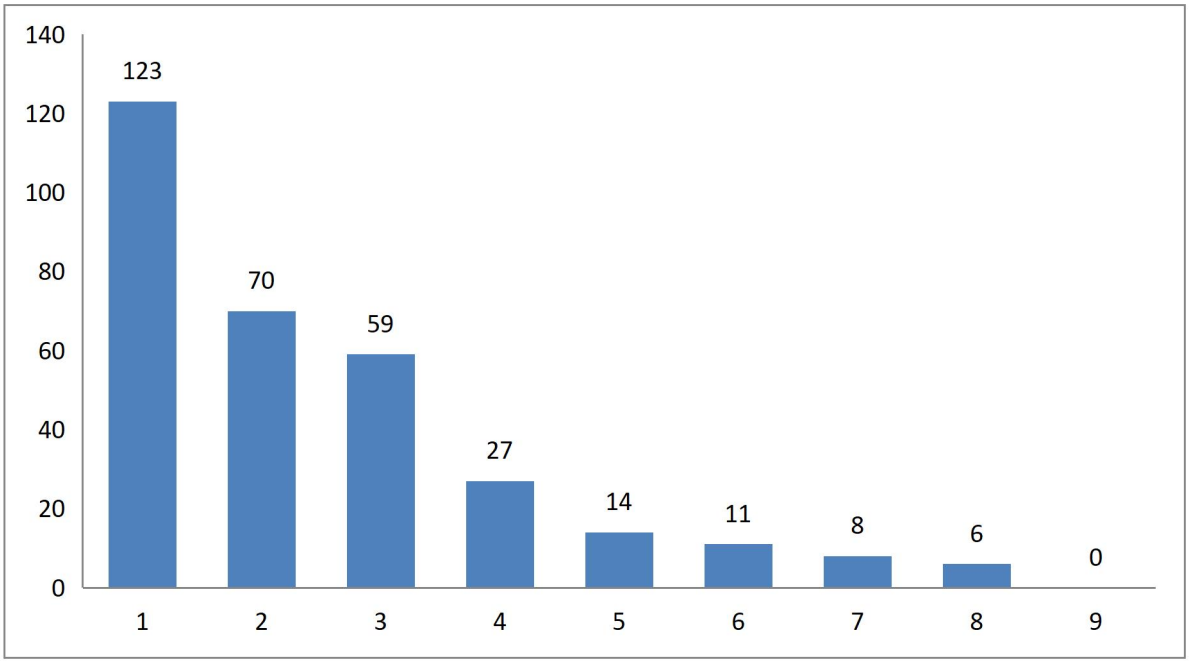
Графикон 16: Карактеристика организиран - невнителен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 17 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 123 од нив, или 38,7%, сметаат дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде амбициозен. 22% односно 70 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде во голема мера амбициозен, 18,6% односно 59 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде амбициозен, 8,5% односно 27 испитаници сметаат дека амбицијата е поважна од неефикасноста, 4,4 % т.е. 14 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 3,5% односно 11 испитаници сметаат дека неефикасноста е поважна од амбицијата, 2,5% односно 8 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде неефикасен, 1,8%, односно 6 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде неефикасен во голема мера, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде неефикасен.

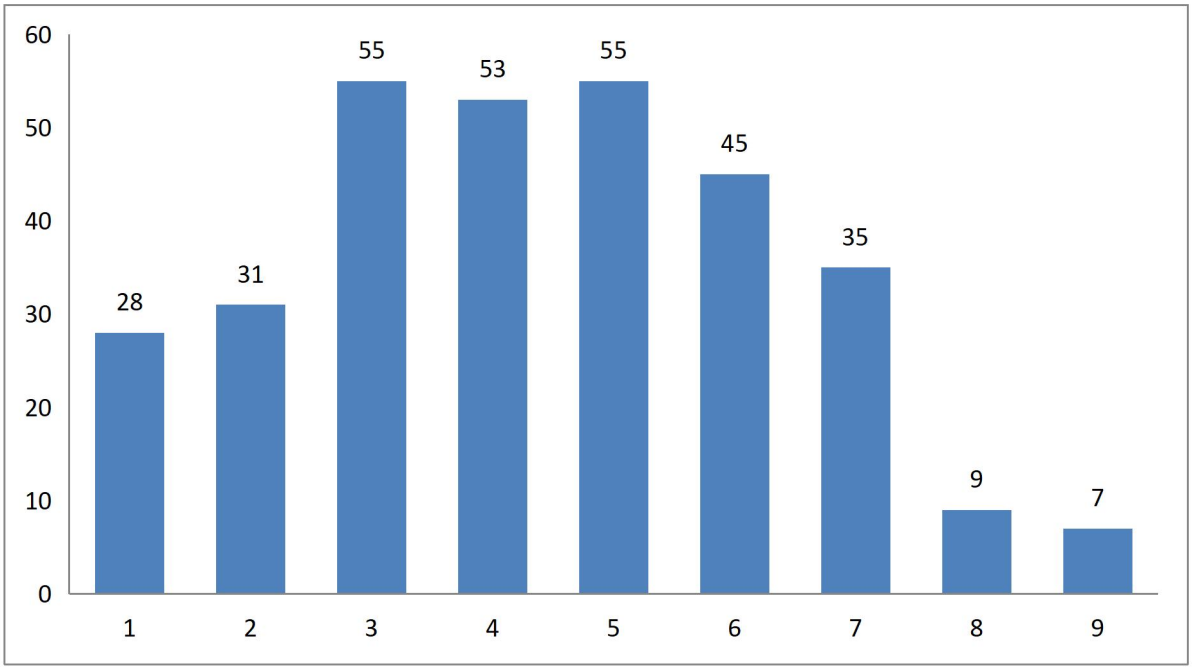
Графикон 17: Карактеристика амбициозен - неефикасен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 18 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 17,30% од нив, сметаат дека на идеалниот вработен му е потребна карактеристиката од левата страна, односно мора да биде топол. Исто така, ист број на испитаници не може да се одлучат за утврдување на важноста помеѓу двете карактеристики. 16,7% односно 53 испитаници сметаат дека карактеристиката топол е поважна од карактеристиката ладен, 14,2% односно 45 испитаници сметаат дека карактеристиката ладен е поважна од карактеристиката топол, 11% односно 35 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде ладен, 9,7% односно 31 испитаник сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде топол во голема мера, 8,8% односно 28 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде топол колку што е можно повеќе, 2,8% односно 9 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде ладен во голема мера, 2,2%, односно 7 испитаници сметаат дека идеалниот вработен мора да биде ладен што е можно повеќе.

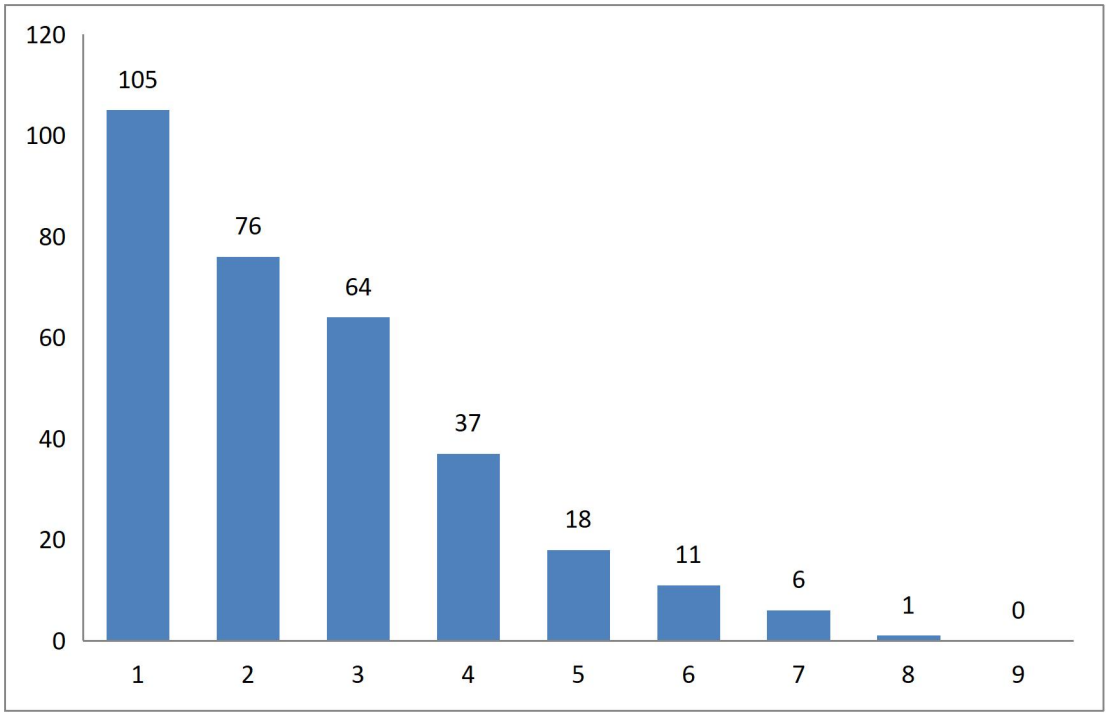
Графикон 18: Карактеристика топол - ладен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 19 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 105 од нив, или 33%, сметаат дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде пажлив. 23,9% односно 76 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде пажлив во голема мера, 20,1% односно 64 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде пажлив, 11,6% односно 37 испитаници сметаат дека пажливоста е поважно од непристојноста, 5,7%. т.е. 18 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 3,5% односно 11 испитаници сметаат дека непристојноста е поважна од пажливоста, 1,9% односно 6 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде непристоен, 0,3% односно 1 испитаник верува дека идеалниот работникот за креирање на безбедна работна средина треба да биде непристоен во голема мера, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде непристоен.

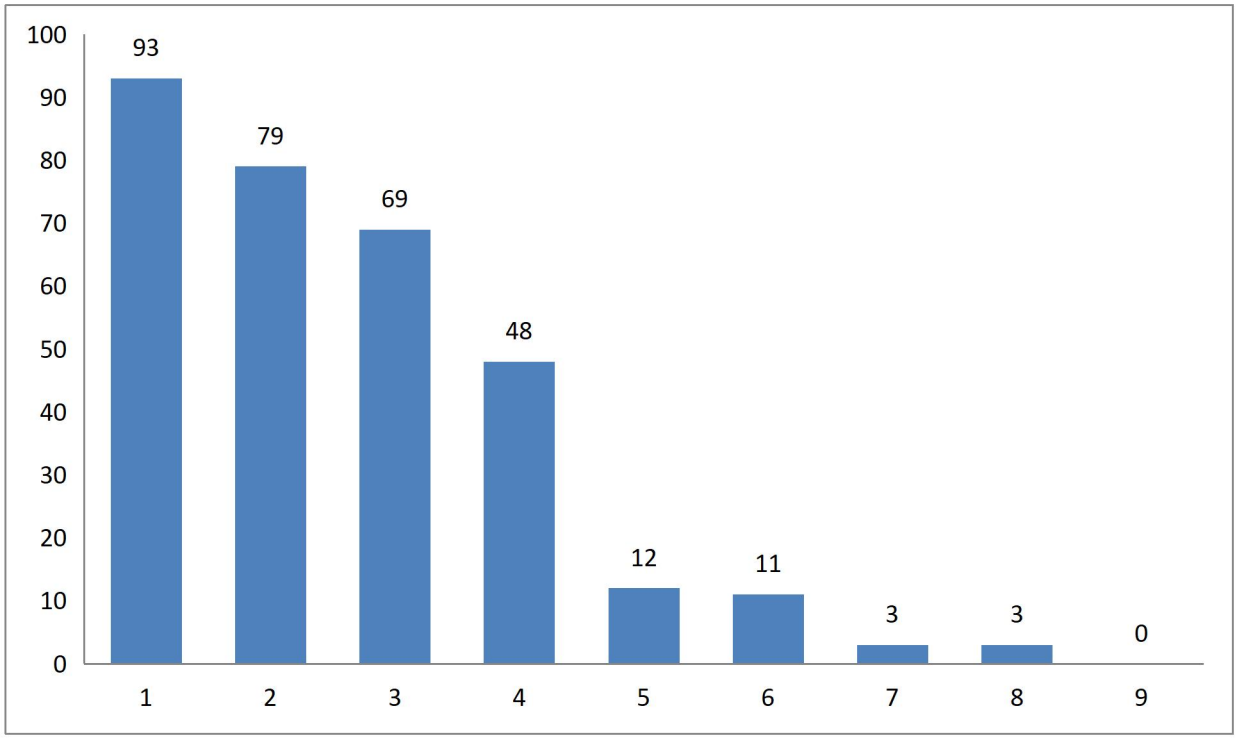
Графикон 19: Карактеристика пажлив - непристоен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 20 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 93 од нив, или 29,2%, сметаат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на левата страна што е можно повеќе, односно да биде поверлив. 24,8% односно 79 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде поверлив во голема мера, 21,7% односно 69 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде поверлив, 15,1% односно 48 испитаници сметаат дека поверливоста е поважна од неповерливоста, 3,8%. т.е. 12 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста помеѓу карактеристиките, 3,5% односно 11 испитаници сметаат дека неповерливоста е поважна од поверливоста, 0,9% односно 3 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде критичен и дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да да биде неповерлив во голема мера, ниту испитаникот не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно дека мора да биде неповерлив.

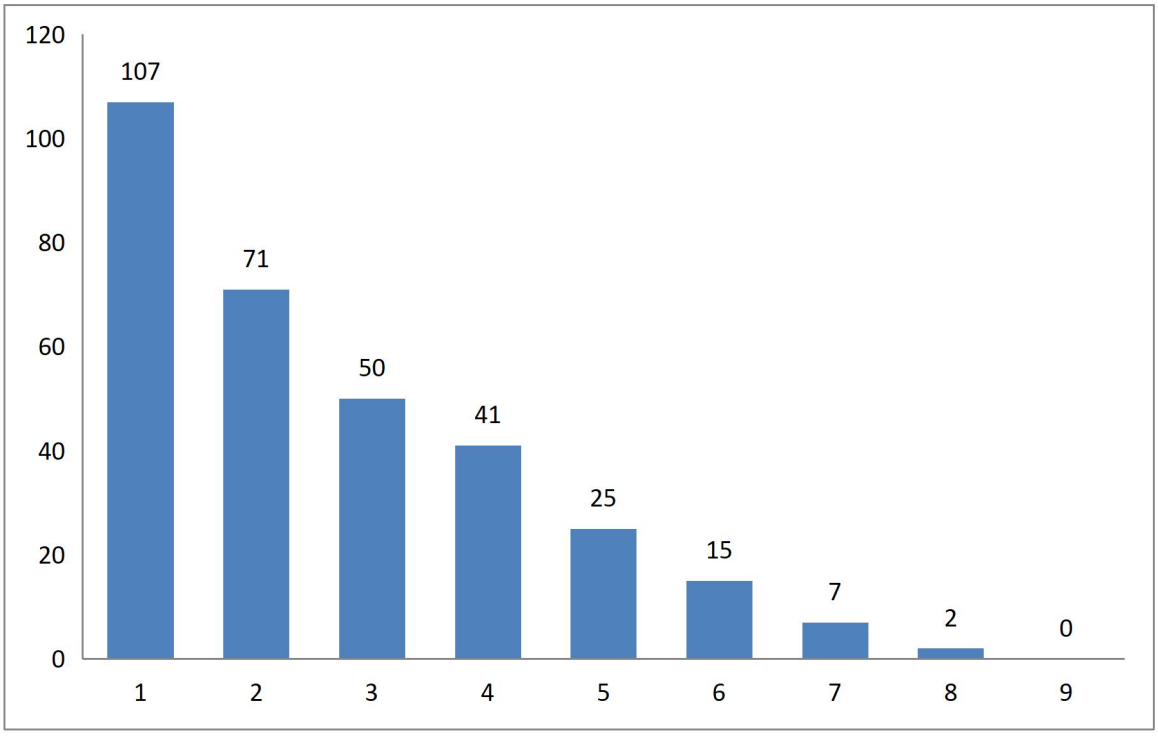
Графикон 20: Карактеристика поверлив - неповерлив



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 21 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 107 од нив, или 33,60%, сметаат дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката лево, односно да биде кооперативен. 22,3% односно 71 испитаник сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба во голема мера да биде кооперативен, 15,7% односно 50 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде кооперативен, 12,9% односно 41 испитаник сметаат дека кооперативноста е поважна од сомнителноста, 7,9%. т.е. 25 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста помеѓу карактеристиките, 4,7% односно 15 испитаници сметаат дека сумничавоста е поважна од кооперативноста, 2,2% односно 7 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде кооперативен, 0,6% односно 2 испитаници сметаат дека идеалниот работникот за успешен бизнис треба да биде кооперативен во голема мера, ниту еден вработен не верува дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да е сумничав.

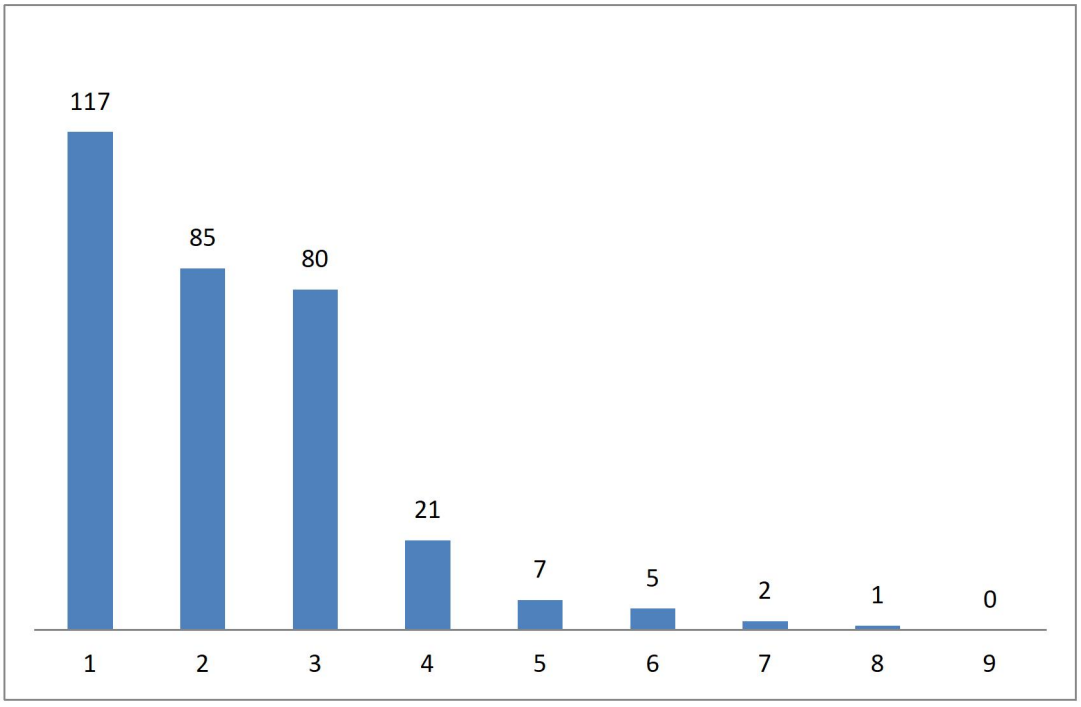
Графикон 21: Карактеристика кооперативен – сумничав



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 22 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 117 од нив, или 36,8%, сметаат дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде креативен. 26,7% односно 85 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде креативен во голема мера, 25,2% односно 80 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде креативен, 6,6% односно 21 испитаник веруваат дека креативноста е поважна од некреативноста, 2,2%. т.е. 7 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 1,6% односно 5 испитаници сметаат дека некреативноста е поважна од креативноста, 0,6% односно 2 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде некреативен, 0,3% односно 1 испитаник смета дека идеалниот работникот за успешен бизнис во голема мера треба да биде некреативен, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде некреативен.

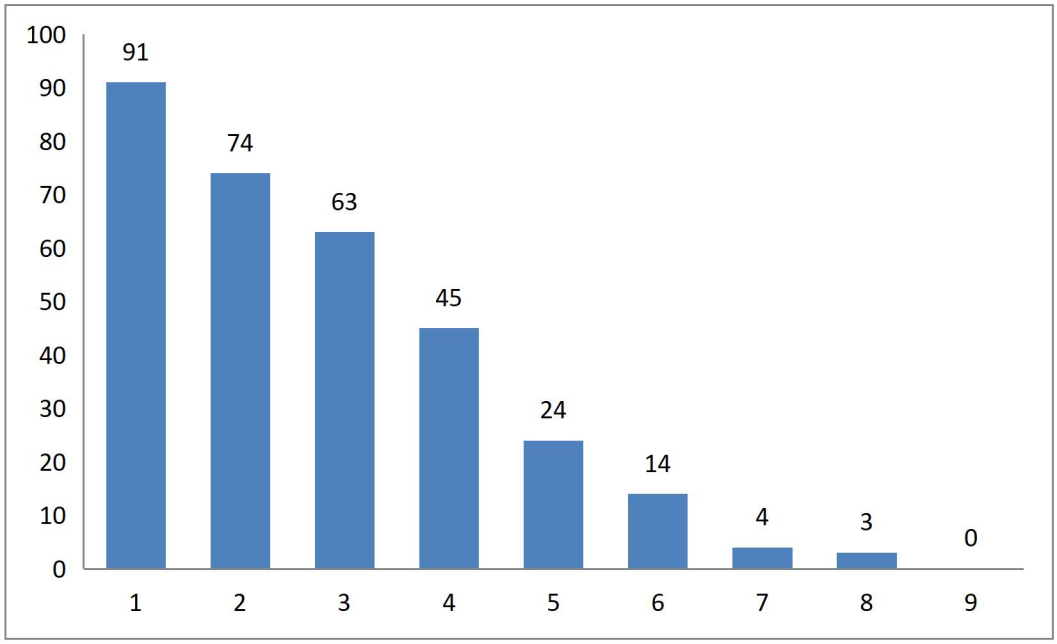
Графикон 22: Карактеристика креативен – некреативен



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 23 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 91 од нив, или 28,6%, сметаат дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде оригинален. 23,3% односно 74 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде оригинален во голема мера, 19,9% односно 63 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде оригинален, 14,2% односно 45 испитаници сметаат дека оригиналноста е поважна од конвенционалноста, 7,5% односно 24 испитаници не можат да се одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 4,4% односно 14 испитаници сметаат дека конвенционалноста е поважна од оригиналноста, 1,3% односно 4 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде конвенционален, 0,9% односно 3 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба да биде конвенционален во голема количина, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде конвенционален.

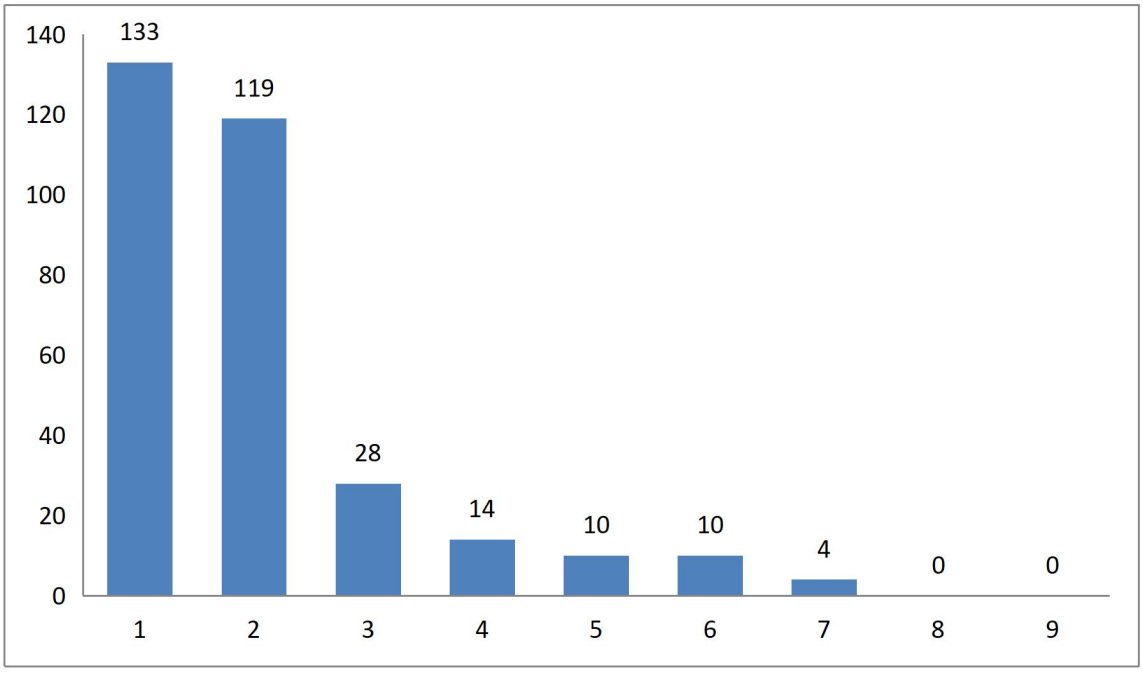
Графикон 23: Карактеристика оригинален - конвенционален



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 24 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 133 од нив, или 41,8%, сметаат дека идеалниот вработен мора што повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да е интелигентен. 37,4% односно 119 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безебдна работна средина треба да биде високо интелигентен, 8,8% односно 28 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде интелигентен, 4,4% односно 14 испитаници сметаат дека интелигенцијата е поважна од карактеристиката на ограничените можности, 3,1 % т.е. по 10 испитаници не можат да одлучат за одредување на важноста помеѓу карактеристиките и сметаат дека карактеристиката на ограничените можности е поважна од интелигенцијата, 1% од испитаниците сметаат дека идеалниот вработен треба да има ограничени можности, ниту еден испитаник верува дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работна средина треба во голема мера да има ограничени можности и дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на десно што е можно повеќе, односно да има ограничени можности.

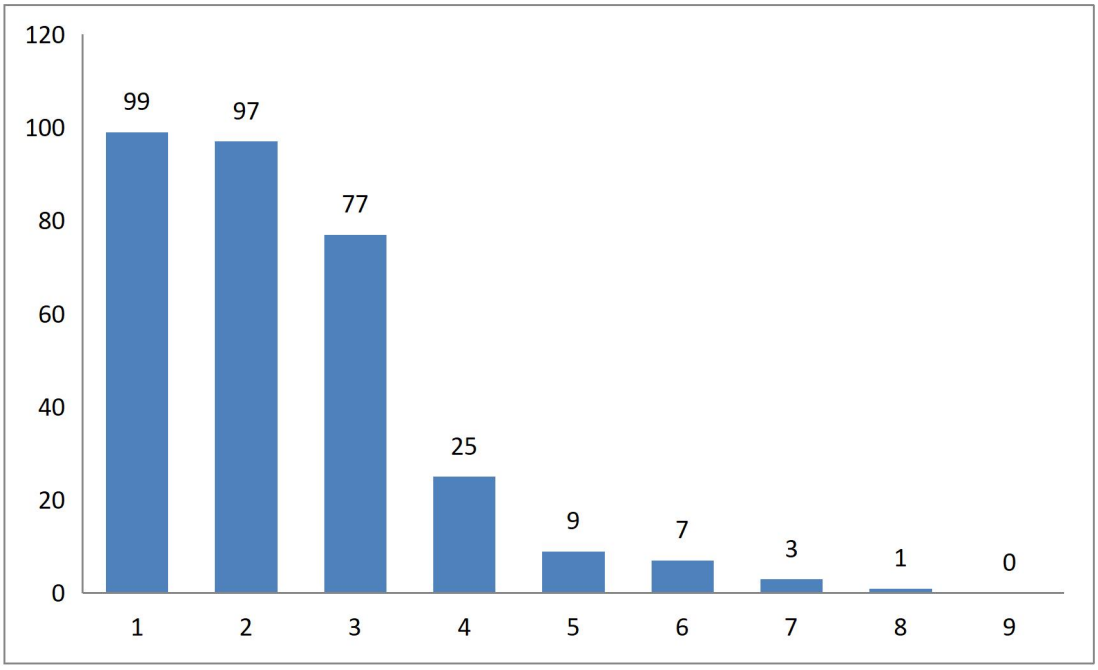
Графикон 24: Карактеристика интелигентен - ограничени можности



Извор. Сопствено истражување

Графиконот 25 покажува дека најголемиот број од испитаниците, 99 од нив, или 31,1%, сметаат дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката на левата страна, односно да биде љубопитен. 30,5% односно 97 испитаници сметаат дека идеалниот вработен за креирање на безбедна работка средина треба да биде во голема мера љубопитен, 24,2% односно 77 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде љубопитен, 7,9% односно 25 испитаници сметаат дека љубопитноста е поважна од незаинтересираноста, 2,8% односно 9 испитаници не можат да се одлучат за одредување на важноста на карактеристиките, 2,2% односно 7 испитаници сметаат дека незаинтересираноста е поважна од љубопитноста, 0,9% односно 3 испитаници сметаат дека идеалниот вработен треба да биде незаинтересиран, 0,3% односно 1 испитаник смета дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде незаинтересиран во голема мера, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора колку што е можно повеќе да ја има карактеристиката десно, односно да биде незаинтересиран.

Графикон 25: Карактеристика љубопитен - незаинтересиран



Извор. Сопствено истражување

Табела 7. Резиме на резултатите од истражувањето

Карактерситика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Спротивна карактеристика
Стабилен		X								Нервозен
Смирен			X							Загрижен
Самоуверен		X								Депресивен
Опуштен					X					Несигурен
Друштвен	X									Срамежлив
Комуникативен	X									Повлечен
Активен		X								Тивок
Самоуверен		X								Затворен
Внимателен	X									Импулсивен
Одговорен	X									Неодговорен
Организиран	X									Невнимателен
Амбициозен	X									Неефикасен
Топол			X		X					Ладен
Пажлив	X									Непристоен
Поверлив	X									Неповерлив
Кооперативен	X									Сумничав
Креативен	X									Некреативен
Оригинален	X									Конвенционален
Интелегентен	X									Со ограничени можности
Љубопитен	X									Незаинтересиран

Извор. Сопствено истражување

Табелата јасно покажува дека карактеристиките што мора да ги има еден идеален вработен за креирање на безбедна работна средина се наоѓаат на левата страна, т.е. истражувањето покажа дека испитаниците повеќе ги преферираат карактеристиките на левата страна од табелата.

Од добиените податоци во истражувањето и со примена на дескриптивна статистика, можеме да заклучиме дека двете поставени хипотези:

Хипотеза H0: „Управувањето со човечки ресурси е клучно за обезбедувањето на безбедна работна средина.“

Хипотеза H1: „Вработените во компаниите мора да поседуваат одредено ниво на компетенции за креирање на безбедна работна средина.“

се потврдуваат. Испитаниците јасно укажуваат дека управувањето со човеките ресурси е клучно за обезбедување на безбедна работна средина и јасно посочуваат кои компетенции треба да ги поседуваат вработените кои се задолжени за креирање на безбедна работна средина.

5. ЗАКЛУЧОК

Човечките ресурси и организацијата се тесно поврзани и влијаат едни на други. Човечките ресурси се основата на која се гради стратегијата на организацијата. Важно е луѓето да се компетентни, т.е. способни, информирани, овластени, да знаат што прават за да постигнат организациска продуктивност и задоволство на потрошувачите притоа креирајќи безбедна работна средина за своите вработени. Компетентноста е фундаментална карактеристика што мора да ја има вработениот во извршувањето на работните задачи. Компетентноста вклучува знаење кое може да се дефинира како нематеријален ресурс кој е многу важен за организацијата, потоа вештини кои укажуваат на општо научен или стекнат дел од однесувањето и вклучува способности кои го одредуваат нивото на успех во секоја активност и се сметаат за предуслов за реализацијата на вештините.

Организациите кои поседуваат вработени со соодветни компетенции полесно постигнуваат конкурентност, односно ги задоволуваат потребите на клиентите поефикасно и поефективно од конкуренцијата, притоа креирајќи безбедна работна средина за непречено одвивање на бизнис операциите. Конкурентноста на организацијата е составена од компетентноста на организацијата, за која е многу важен квалитетот на производите и услугите, што е основна карактеристика на конкурентноста, потоа капиталот, кој е услов за вршење на стопански активности и креативноста. што создава нови идеи. Највредното богатство на една компанија е организациското знаење, кое вклучува деловни рутини, вештини или знаење. Споделувањето на знаењето меѓу вработените, со потрошувачите и деловните партнери е огромен потенцијал за профитабилност во подобрувањето на услугите на клиентите. Организациска компетентност е интеграција на човечките потенцијални компетентност, техничка, технолошка и структурна компетентност, која мора соодветно навремено да одговори на сложените предизвици кои доаѓаат од динамичното опкружување на организацијата, притоа обезбедувајќи безбедна работна средина. Компетентноста на човечките ресурси ги претставува различните знаења, вештини, проценки, способности и искуство на вработените кои ги користат при бизнис операциите. Технолошката компетентност подразбира внатрешна организациска способност за разбирање, користење и искористување на релевантната технологија. Техничката компетентност се однесува на

техниката или средствата за работа, претставува знаење и вештини за ефективно и ефикасно користење на ресурсите и методите на работа на средствата за работа, додека структурната компетентност се дефинира како способност и знаење на организацијата, со кои организацијата се прилагодува. на промени и влијанија на фактори за да ги постигне своите цели. За постигнување на целите, човечките ресурси се важен ресурс, а нивното управување е една од клучните задачи на организациите и институциите.

Управувањето со човечки ресурси го вклучува процесот на вработување, обука, оценување и наградување на вработените. Една од основните функции на управувањето со човечките ресурси е да ги мотивира вработените да работат. Луѓето се мотивирани да направат нешто ако мислат дека вреди нивниот труд. Управувањето со човечките ресурси е под влијание на фактори кои можат да се поделат на општи (надворешни) и специфични (внатрешни). Општите фактори како што се пазарот на трудот, економскиот систем, влијаат на структурата и активностите на организацијата и се надвор од контролата на менаџментот. Специфични фактори се лоцирани во рамките на организацијата и врз нив може да се влијае. Тоа се, на пример, големината на организацијата, деловната стратегија, видот на активност и технолошката опременост на работата. Врз основа на секундарното истражување што беше спроведено во работата на темата на претходното истражување за управување со компетентноста на човечките ресурси, добиени се параметрите што се користат за управување со компетентноста на човечките ресурси кои се неопходни при креирање на безбедна работна средина. Користејќи ги петте фактори, кои се сметаат за фундаментални особини кои ја сочинуваат целата личност на поединецот, спроведена е анкета во која испитаниците, врз основа на нивното знаење и разбирање, процениле одредено ниво на наведената карактеристика што еден идеален вработен кој е вклучен во процесите на обезбедување на безбедна работна средина мора да ја има. Според нивното мислење, секој вработен кој е вклучен во креирањето на безбедна работна средина мора да биде што е можно посоцијален, комуникативен, уреден, одговорен, организиран, амбициозен, внимателен, доверлив, кооперативен, креативен, оригинален, интелигентен, љубопитен, стабилен, самоуверен и активен и треба да биде мирна и топла. Испитаниците не можеле да одлучат за важноста на карактеристиките само помеѓу карактеристиките опуштен и несигурен.

Користена литература

При изработката на магистерската работа користена е следната литература:

Книги:

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

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

Стручни списанија

1. Bagarić Medve, V. (2012.): Komunikacijska kompetencija. Uvod u teorijske, empirijske i primijenjene aspekte komunikacijske kompetencije u stranome jeziku. Osijek: Filozofski fakultet (пристепено 10.02.2024)
2. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, (2011.) Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, (пристапено 22.02.2017.)
3. Hrvatska gospodarska komora, Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom (2012.) Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Hrvatska, Vol. 2, No. 2, (пристепено 10.02.2024)
4. Institut za pedagogiju i andragogiju. Andragoške studije (2014.) broj 2, decembar 2013., str. 61.-78., пристепено 10.02.2024
5. Judrups, J.; Zandbergs, U.; Kazakovs, M. (2016.) Learning and competence management solution. Engineering for Rural Development, Latvia University of Agriculture, База на податоци: Scopus
6. Kiss, I., Rokov, N. (2016.) Investiranje u ljudski, kulturni i društveni kapital poticanjem fleksibilnih kompetencija edukatora kao strateški prioritet socijalnog i ekonomskog razvoja
7. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol 6, No. 2
8. Krapić, N. (2005.) Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, пристепено 10.02.2024.
9. Lans, T.; Verhees, F.; Verstegen, J. (2016.) Human Resource Development Quarterly, 321-348 Social Competence in Small Firms—Fostering Workplace Learning and Performance
10. Meijerink, J.G.; Bondarouk, T.; Lepak, D.P.(2016.). Human Resource Management, 55(2):219-240 Wiley-Liss Inc. DOI: 10.1002/hrm.21719
11. Mejeryte-Narkeviciene,K.,Wozniewicz-Dobrzynska,M. (2015) Human Resource Management from the Perspective of Market Economy, Transformtions in business & economic, V.B. Fominiene, Vol. 14, No 2B (35B)

12. Ninčević, M., Jurić, D. (2016.) Uloga kompetencije kreativnosti i socijalne kompetencije u nastavi vjeronauka, pregledni članak (пристепено 10.02.2024.)
13. Račić, M.(2013.) Modeli kompetencija za društvo znanja, Veleučilište VERN, pregledni rad, (пристепено 10.02.2024.)

Зборници

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

Интернет страници

1. http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological_competence.pdf, пристапено на 10.02.2014 година.
2. http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf, пристапено на 10.02.2014 година.
3. http://web.efzg.hr/dok//inf/srica/2Inovacije-teorija.pdf, пристапено на 10.02.2014 година.
4. file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Diplomski/Menadzment%20ljudskih%20potencijala.pdf, пристапено на 10.02.2014 година ж.
5. Меѓународен стандард ISO 9001:2008, пристапено на 10.02.2014 година.
6. Меѓународен стандард ISO 9004:2009, пристапено на 10.02.2014 година.
7. https://www.truity.com/test/big-five-personality-test, пристапено на 10.02.2014 година.
8. https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits, пристапено на 10.02.2014 година.

Список на табели

Табела 1. Споредба на концептите на компетентност и вештини

Табела 2: Генерички стратегии на Porter

Табела 3: Насоки за дизајнирање на организациска култура која промовира организациско учење

Табела 4: Основни разлики помеѓу функцијата на персоналот и функцијата на човечки ресурси

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

Табела 6. Карактеристиките заедно со спротивен пар

Табела 7. Резиме на резултатите од истражувањето

Список на графикони

Графикон 1. Област во која работи организацијата

Графикон 2. Големина на организацијата

Графикон 3. Позиција на испитаникот во организацијата

Графикон 4. Пол на испитаниците

Графикон 5. Возрасна група на испитаници

Графикон 6: Карактеристика стабилен - нервозен

Графикон 7. Карактеристика смирен – загрижен

Графикон 8. Карактеристика самоуверен – депресивен

Графикон 9. Карактеристика опуштен – несигурен

Графикон 10: Карактеристика друштвен - срамежлив

Графикон 11: Карактеристика комуникативен – повлечен

Графикон 13: Карактеристика самоуверен - затворен

Графикон 13: Карактеристика самоуверен - затворен

Графикон 14: Карактеристика внимателен – импулсивен

Графикон 15: Карактеристика одговорен – неодговорен

Графикон 16: Карактеристика организиран - невнимателен

Графикон 17: Карактеристика амбициозен - неефикасен

Графикон 18: Карактеристика топол - ладен

Графикон 19: Карактеристика пажлив - непристоен

Графикон 20: Карактеристика поверлив - неповерлив

Графикон 21: Карактеристика кооперативен – сумничав

Графикон 22: Карактеристика креативен – некреативен

Графикон 23: Карактеристика оригинален - конвенционален

Графикон 24: Карактеристика интелигентен - ограничени можности

Графикон 25: Карактеристика љубопитен - незаинтересиран

Список на слики

Слика 1. Архитектонски модел на компетенции (изменето од Reo, 2002)

Слика 2: Пирамида на создавање вредност

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

Слика 4. Петте сили на Porter

Слика 5: Портеровиот дијамантски модел на конкурентност

Слика 6: Структура на конкурентност

Слика 7. Демингов циклус

Слика 8: Преклопување на човечки, организациски и технолошки фактори

Слика 9: Животен циклус на управување со знаење

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

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

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

Слика 13: Низа на мотивациони елементи