МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И МОТИВАЦИЈАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ – ПРИМЕР НА КОМПАНИЈАТА WURTH МАКЕДОНИЈА

СТУДЕНТ: **ЈАСМИНА АНТИЌ**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **M211009**
МЕНТОР: **ПРОФ.Д-Р САМОИЛ МАЛЧЕСКИ**

Свети Николе, 2024

АПСТРАКТ

Денес постои зголемен интерес за менаџментот на човечки ресурси. Компаниите сè повеќе инвестираат во вработените и ги задржуваат како најважни ресурси. Со грижата за нив и самите компании стекнуваат конкурентност и значителен напредок. Една таква компанија е WURTH Македонија. Една од водечките компании во оваа област кога станува збор за управување со човечки ресурси. Корпоративната општествена одговорност е составен дел од идентитетот и бизнисот на WURTH Македонија. Од своите најрани почетоци компанијата е свесна за своето влијание и одговорност кон заедницата во која е длабоко вкоренета. Повеќе од дваесет години конкретните проекти на WURTH Македонија придонесува за развој и подобрување на квалитетот на животот на вработените, но и на поширокаta заедница. Основната цел на ова истражување беше да се утврди менаџментот на човечки ресурси во WURTH Македонија и да се утврди кои фактори влијаат на поголема мотивација за работа на вработените, и да се докаже дека факторите интринзични (мотиватори) имаат посилно влијание врз вработените и нивната желба да работат во однос на надворешни фактори. Спроведено е емпириско истражување со формулиран прашалник на примерок од 34 вработени во WURTH Македонија. Резултатите од истражувањето покажаа дека вработените се презадоволни од начинот на кој се третираат во WURTH Македонија.

Главните резултати од студијата:

- Просечното влијание на надворешните фактори врз мотивацијата на испитаниците е 3,50, додека просечното влијание на внатрешните фактори на мотивација на 3.837. Врз основа на вредноста од 2.075 t во нивото на емпириска значајност од 0,9% може да се заклучи дека разликата во влијанието врз мотивацијата меѓу внатрешните и надворешните фактори е статистички значајна.

- Во табелата со дескриптивна статистика може да се забележи дека од сите фактори, кај надворешната мотивација најголемо просечно влијание врз мотивацијата на вработените имаат паричниот надоместок и тоа 4.000.
- Од сите внатрешни фактори најголемо просечно влијание врз мотивацијата на вработените има автономија во водењето на бизнисот и тоа 4.0294

Клучни зборови: тренинг, развој, наградувањеи мотивација

ABSTRACT

In today's world there is a growing interest in the subject of human resources management. Companies are increasingly investing in employees and keep them most important resource. By taking care of them and the companies themselves are gaining competitiveness and significant progress. One such company is WURTH Macedonia. One of the leading companies in this area when it comes to human resources management. Corporate social responsibility is an integral part of the identity and business of WURTH Macedonia. From its earliest beginnings the company is conscious of its influence and responsibility towards the community in which it is deeply rooted. For more than twenty years WURTH Macedonia concrete projects contributes to the development and improve the quality of life of employees, but also the wider community. The basic aim of this research was to determine how Human Resource Management in WURTH Macedonia and determine which factors affect more motivation to work of employees, and prove that the factors intrinsic (motivators) have a stronger impact on employees and their desire to work in relation to extrinsic factors. Empirical studies conducted are formulated questionnaires to a sample of 34 employees of WURTH Macedonia. The research results showed that employees are very satisfied with the way they are treated in WURTH Macedonia. The main results of the study:

- The average impact of extrinsic factors on the motivation of respondents is 3.50, while the average influence intrinsic motivation factors on 3,837. Based on the value of 2,075 t in the empirical significance level of 0.9% can conclude that the difference in the impact on motivation among intrinsic and extrinsic factors statistically significant.
- The table of descriptive statistics can be observed that of all the factors extrinsic motivation largest average impact on employee motivation have cash compensation 4,000.
- Of all the intrinsic factors biggest average impact on employee motivation has autonomy in the conduct of business 4.0294

Key words: training, development, rewarding and motivation

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 4

1. ВОВЕД 7

1.1. Предмет на истражување 7

1.2. Цел на истражувањето 10

1.3. Истражувачки хипотези 10

1.4. Методи на истражување 12

1.5. Допринос од истражувањето 14

1.6. Структура на магистерскиот труд 15

2. Стратешки менаџмент со човечки ресурси 17

2.1. Менаџмент со човечки ресурси 17

2.2. Развој на концептот на менаџмент со човечки ресурси 23

2.3. Стратешки аспекти на менаџментот со човечките ресурси 29

2.4. Мотивација и фактори кои влијаат на мотивацијата 33

3. WURTH Македонија 38

3.1. Организациска структура на WURTH Македонија 40

3.2. Деловни функции 42

3.3. Основни податоци за човечки ресурси на WURTH Македонија 43

4. WURTH Македонија – менаџмент со човечки ресурси 46

4.1. Бизнис заедница 46

4.2. Вработување и селекција 47

4.3. Обука и развој 48

4.4. Помагање на вработените 52

4.5. Наградување и мотивација 53
5. Емпириско истражување 56
5.1. Методлогија на истражување 56
5.2. Резултати од истражувањето 58
5.3. Значењето на резултатите добиени со истражувањето 83
6. Заклучок 85
Користена литература 89
Прилози 95

1. ВОВЕД

1.1. Предмет на истражување

Работењето на секоја компанија зависи од знаењата, вештините и компетенциите на вработените во истата, т.е. од човечкиот капитал што го поседуваат нејзините вработени и начинот на кој тој се експлоатира во функција на остварување на бизнис операциите. Според тоа, основниот ресурс на секоја организација го сочинуваат луѓе и нивните способности и вештини, кои доколку се правилно организирани можат да ги постигнат поставените цели на компанијата. Во капитализмот, стратешката предност на компанијата често се споменува како основна детерминанта за успехот на компанијата, а неоспорен факт е дека правилно мотивираните вработени кои ги поседуваат потребните вештини како што се иновации, креативност, информации и знаење носат стратешка предност. Така, вработените претставуваат најважен ресурс во создавањето дополнителни вредности на компанијата.

Важноста на управувањето со човечки ресурси во деловното работење се повеќе се нагласува во денешното современо деловно опкружување. (Goić, S., 1998, стр. 347)

Општото зголемување на важноста на човечките ресурси, кои денес се сметаат за клучен фактор во економскиот развој, и промените што се случуваат во опкружувањето уште повеќе ја потенцираат важноста на човечките ресурси и потребата од планирано и добро организирано управување со нив. (Goić, S., 1998, стр. 347.)

Денес, компаниите развиваат правила, процедури, работни распореди, безбедносни стандарди и описи на работни места - сите со имплицитна претпоставка дека луѓето се фундаментално слични. Се разбира, оваа претпоставка е, во голема мера, неопходна за еднакво постапување и вреднување во рамките на една организација, но подеднакво е важно да се

запамети дека поединците се уникатни - тие имаат различни потреби, различни амбиции, различни ставови, различна желба за одговорност, различни нивоа на знаење и вештини и различни потенцијали. Ако не ја разбираат човековата сложеност и личност, менаџерите можат погрешно да ги применуваат општите ставови за мотивација, лидерство и комуникација. Принципите и концептите, иако генерално точни, треба да се прилагодат на конкретната ситуација (Koontz и Weihrich, 1994).

Човечките ресурси играат важна улога за една компанија, бидејќи директно влијаат на економската ефикасност на компанијата. Човечките ресурси создаваат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските ресурси и ја одредуваат стратегијата и целите на организацијата. Ефективните луѓе овозможуваат постигнување на поставените компаниски цели.

Човечките ресурси ги имаат потребните знаења за извршување на работните активности и развој на компанијата. Тие поседуваат иновативни квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали без кои не може да се одвива работниот процес. За успешно и задоволно да си ја вршат работата потребно е постојано дополнително да се мотивираат. Прибавување на ресурси, нивно ангажирање и нивно мотивирање се клучните задачи на менаџментот на компанијата. Токму затоа менаџментот на човечки ресурси се развива во рамките на менаџментот на една компанија.

Како што веќе напоменавме, мотивацијата е еден од важните фактори во управувањето со човечките ресурси. Со зголемување на мотивацијата и интересот на вработените за работата се остваруваат бројни предности и се олеснува управувањето со човечките ресурси.

Низ историјата, бројни теоретичари и психолози се занимавале со истражување на концептот на мотивација, дефинирање на истиот и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Пред да се претстави самата дефиниција, потребно е да се нагласи и објасни концептот на манипулација, кој во пракса често погрешно

и индиректно се поистоветува со концептот на мотивација. Мотивирањето во најтесна смисла може да се објасни како охрабрување на луѓето да ги постигнат целите на компанијата и личните цели, а овие цели се испреплетени и често остварувањето на едните индиректно, но во исто време, значи и реализација на другите. „Сите сакаат поголема мотивација, но не се сосема сигурни што е тоа. Поединците би рекле дека сакаат да бидат помотивирани. Менаџерите и лидерите би рекле дека сакаат помотивиран тим или група вработени, а работодавците сакаат да вработат мотивирана личност. Покрај тоа, барањата на работодавците се уште повисоки, на пример, лицето што го бараат и сакаат да го вработат треба да биде самомотивирано“ (Richard, 2000, 15).

Затоа, успехот на организацијата директно зависи од квалитетот на човечките ресурси, но и од нивната правилна експлоатација. Доколку вработените се соодветно мотивирани и го поседуваат потребниот човечки капитал, искористувањето на нивните вештини и знаења ќе одговара и на работодавачот и на работникот и на крајот ќе се одрази на успешното работење на организацијата.

Главниот предмет на ова истражување ќе биде тесно поврзан со управувањето со човечките ресурси и мотивацијата на вработените и факторите кои влијаат на тоа. Сето ова детално ќе го прикажеме користејќи го примерот на компанијата WURTH Македонија. Покрај тоа што ќе покажеме како WURTH Македонија управува со своите човечки ресурси, се грижи за нив и ги чува како најважен ресурс на компанијата, во овој труд особено ќе се фокусираме на анализа на факторите на мотивација кои имаат најголемо влијание врз работата на вработените.

Со помош на анкета на самите вработени во WURTH Македонија, дознавме кои мотивациони фактори имаат поголемо влијание врз нивната работа, а кои имаат помал ефект. Во овој труд ќе споредиме повеќе фактори кои влијаат на работата и резултатите на вработените, а со тоа ќе видиме како сето тоа се одразува на резултатите и деловното работење на WURTH Македонија.

Ќе презентираме и дополнителни методи на мотивација кои се користат покрај стандардните во WURTH Македонија со цел понатамошна работа на задоволство

и мотивација на вработените. Покрај анкетирањето на вработените, со разфовор со менаџментот на компанијата WURTH Македонија ќе обезбедиме дополнителни податоци кои ќе бидат предмет на анализа и обработка.

1.2. Цел на истражувањето

Главната цел на оваа магистерска работа е да се покаже како се управува со човечките ресурси во WURTH Македонија, да се покажат начини и пристапи во работата кои ги мотивираат вработените и се трудат да ја зголемат нивната работна ефикасност. Како што е веќе познато, мотивацијата е еден од главните фактори кои влијаат на работата на вработените. Колку е поголема мотивацијата за работата на самите вработени, толку подобро постигнуваат, а со тоа придонесуваат за подобри резултати на компанијата. Поради сето ова, главната цел на овој истражувачки труд ќе биде да покаже како различни фактори влијаат на работата и мотивацијата на вработените. Овие фактори ќе се споредуваат и едни со други и на овој начин ќе се добие подобар увид како дополнително да се зголеми мотивацијата на вработените. Самата магистерска работа ќе може да се користи во WURTH Македонија, а ќе им бидат доставени и резултати од анонимна анкета за да можат да го подобрат нивниот и онака многу добар однос со своите вработени. Само ова покажува колку WURTH Македонија се грижи за своите вработени на секој можен начин, па со проучување на нашата спроведена анкета сакаат дополнително да ја подобрат грижата за нив.

1.3. Истражувачки хипотези

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

Хипотеза H0: „Внатрешните фактори имаат посилно влијание врз мотивацијата на вработените отколку надворешните фактори.“

При потврдувањето или оповргнување на оваа хипотеза ќе се потпреме на Херцберговата двофакторна теорија за мотивација. Теоријата за мотивација на два фактори на Херцберг се заснова на две фундаментални претпоставки: „Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни краеви на истиот континиум, туку два посебни континиуми поврзани со различни фактори. Затоа, спротивниот крај на задоволството од работата во континиумот не е незадоволство, туку отсуство на задоволство, додека кај незадоволството спротивниот крај на континиумот е отсуството на незадоволство.

Друга важна претпоставка на моделот се две различни категории на мотивациони фактори: надворешни и внатрешни. Првите се ситуациони или контекстуални фактори, додека другите се поврзани со работата што ја извршува личноста (Bahtijarević-Šiber, 1999, 564).

Надворешните фактори вклучуваат фактори како што се работните услови, односот на менаџерот, безбедноста на работата, придобивките и политиката на компанијата, додека внатрешните фактори вклучуваат, на пример, можноста за развој, одговорност, достигнувања и успех, предизвик за работа, признавање и напредување. Надворешните фактори го спречуваат незадоволството, додека внатрешните фактори (мотиватори) доведуваат до зголемено задоволство.

Целта на оваа хипотеза е да се споредат внатрешните и надворешните фактори и да се утврди дали внатрешните фактори имаат посилно влијание врз мотивацијата на вработените.

Хипотеза H1: „Паричниот надоместок е најсилниот надворешен фактор кој ги мотивира вработените.“

Во овој дел ќе се осврнеме на тоа до кој степен парите како мотивациски фактор и според нас главниот надворешен фактор влијаат врз работата на вработените. Ќе видиме дали паричниот приход и разните бонуси се главната мотивација за вработените или некој друг фактор е пресуден. Ќе видиме и дали исплатите на WURTH Македонија се редовни и колку се задоволни вработените. Ќе се испита дали има опции за добивање бонуси за добро завршена работа и колку тие

влијаат на мотивацијата. Добиените резултати првично ќе се споредат со други надворешни фактори, а потоа, доколку е потребно, со внатрешни фактори. Ако парите не се главниот и најсилен надворешен фактор, ќе користиме анкети за да дознаеме за кој од надворешните фактори станува збор, а добиените резултати ќе ги презентираме и коментриаме.

Хипотеза H2: „Можноста за напредување и развој во рамките на компанијата е главниот суштински фактор на мотивација.“

Со оваа хипотеза ќе видиме дали воопшто постои можност за напредок во компанијата WURTH Македонија, а ако има, ќе видиме дали навистина истиот се остварува. Ќе се испита дали оваа свест за можноста за напредување влијае на мотивацијата на вработените и дали можноста за напредување е главниот внатрешен фактор на мотивација. Ќе видиме како самите вработени ја доживуваат можноста за напредување во рамките на компанијата. Доколку можноста за напредување и развој во рамките на компанијата не е главниот внатрешен фактор, ќе дознаеме за кој од внатрешните фактори станува збор и ќе го наведеме. Доколку е потребно, добиените резултати ќе се споредат со надворешни фактори.

1.4. Методи на истражување

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.

Покрај сите споменати методи, ќе се користат и методи на интервјуирање и анкета за собирање податоци и информации. Однапред договорената анкета во рамките на WURTH Македонија што ќе се спроведе ќе биде анонимна. Вработените ќе бидат анкетирани, а анкетните прашалници и прашања 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.

1.5. Допринос од истражувањето

Покрај тоа што во трудот ќе покажеме како се менаџираат со човечките ресурси во WURTH Македонија и како се грижат за нив, ќе го покажеме и начинот на кој менаџерите се обидуваат да влијаат на мотивацијата на вработените. Ќе бидат презентирани различни фактори и методи кои се обидуваат да ја зголемат мотивацијата на вработените, а со тоа и конечниот резултат од нивната работа. Ќе споредиме како некои од претходно споменатите мотивациони фактори влијаат на работните резултати и на расположението кај вработените и на овој начин ќе се обидеме да укажеме на важноста на мотивационите фактори.

Со оваа магистерска работа ќе се обидеме да укажеме колку помотивираните работници се и подобри работници и со тоа ќе им помогнеме на другите компании да ја согледаат суштината на правилното управување со човечките ресурси. Исто така, ова спроведено истражување ќе биде од голема корист за менаџментот на WURTH Македонија и сите луѓе кои се грижат за човечките ресурси во WURTH Македонија. Со магистерската работа ќе се обидеме да покажеме како уште подобро да се зголеми задоволството и ефикасноста на вработените, а ќе се обидеме да откриеме кои мотивациони фактори ќе му помогнат на WURTH Македонија да стигне до посакуваната цел. Притоа, покрај менаџментот на WURTH Македонија и другите менаџери ќе можат да ги искористат добиените резултати од истражувањето и самата магистерска работа со цел, на пример, да ги споредат добиените резултати со резултатите на некои други компании и на тој начин да им ја олеснат работата во нивното истражување.

1.6. Структура на магистерскиот труд

Магистерскиот труд се состои од повеќе делови, а покрај стандардниот вовед и заклучок има и теоретски и емпириски дел. Теоретскиот дел од трудот се однесува на изучената теорија од стручни книги поврзани со областа на мотивацијата, но и од областа на управување со човечки ресурси. Исто така, во теоретскиот дел на трудот ќе ја претставиме WURTH Македонија како компанија и подетално ќе ги опишеме начините на кои таа управува со човечките ресурси и ќе ги претставиме техниките со кои се обидува дополнително да ја мотивира својата работна сила за да остане конкурентна на пазар. Емпирискиот дел од трудот се однесува на обработка и презентација на резултатите добиени од спроведената анкета, и меѓусебна споредба на поставените хипотези, односно мотивациони фактори.

Првото поглавје е вовед и се состои од неколку помали целини. Во воведот се дефинира предметот на истражувањето, целта на истражувањето, хипотезите за истражување и методите на истражување.

Во второто поглавје се запознабаме со самиот концепт на човечки ресурси и техниките кои се користат за управување со човечките ресурси. После тоа ќе се осврнеме на концептот на мотивација, еден од главните фактори за успешно управување со човечките ресурси, како и со техниките кои се користат за зголемување на мотивацијата на вработените.

Во третото поглавје од магистерската работа, даваме осврт на компанијата WURTH Македонија, со што се занимава, некои од нејзините партнери и општата средина и услови во кои работи.

Во четвртото поглавје ќе видиме како WURTH Македонија управува со сопствените човечки ресурси, како тие се грижат за нив, ги вработуваат и избираат, ги обучуваат и им даваат можности за напредување. Ќе видиме како тие влијаат на мотивацијата на вработените, ги наградуваат и стимулираат, а со тоа остануваат конкурентни и постигнуваат одлични резултати на пазарот.

Петтата глава се однесува на емпириските дел од трудот, во кој ги презентираме резултатите од анкетата и спроведеното истражување. Подетално ќе се испитаат хипотезата и добиените резултати, а ќе се добие појасна слика за мотивационите фактори кои влијаат на вработените во WURTH Македонија.

Трудот завршува со заклучок во кој систематски се прикажани фактите и резултатите од истражувањето добиени од проучувањето и изработката на овој труд.

2. Стратешки менаџмент со човечки ресурси

2.1. Менаџмент со човечки ресурси

Терминот човечки ресурси ги поистоветува луѓето со сите други ресурси што ги поседува или треба да ги поседува една организација за да постигне одредени деловни цели. На тој начин луѓето се идентификуваат со материјални, финансиски и информативни ресурси, кои се исто така исклучително важни во работењето на организацијата.

Човечкиот потенцијал е вкупното знаење, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност што ги поседува една организација (или општество). Тоа е вкупната интелектуална и психолошка енергија што организацијата може да ја вклучи во постигнување на целите и развој на бизнисот. (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 16)

Управувањето со човечки ресурси претпоставува низа меѓусебно поврзани менаџерски активности и задачи насочени кон обезбедување соодветен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и форми на однесување неопходни за постигнување на тековните, развојните и стратешките цели на организацијата. (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 17)

Со подетално проучување, може да се констатира дека со концептот на човечки ресурси се нагласува колку суштински и важни за успехот на организацијата се вештините и знаењата што ги поседуваат нејзините вработени. Постигнувањето на зацртаните цели на компанија како „WURTH Македонија“ не е возможно без материјални ресурси како машини за преработка на зеленчук и производствени капацитети. Дополнително, потребни се финансиски средства за набавка на репроматеријали што се користат за производство на нивните производи и информативни ресурси кои го претставуваат, на пример, спецификации на производи, што претставува стратешка предност за една компанија. Но, покрај сето тоа, потребни се човечки ресурси, односно луѓе кои со своето знаење,

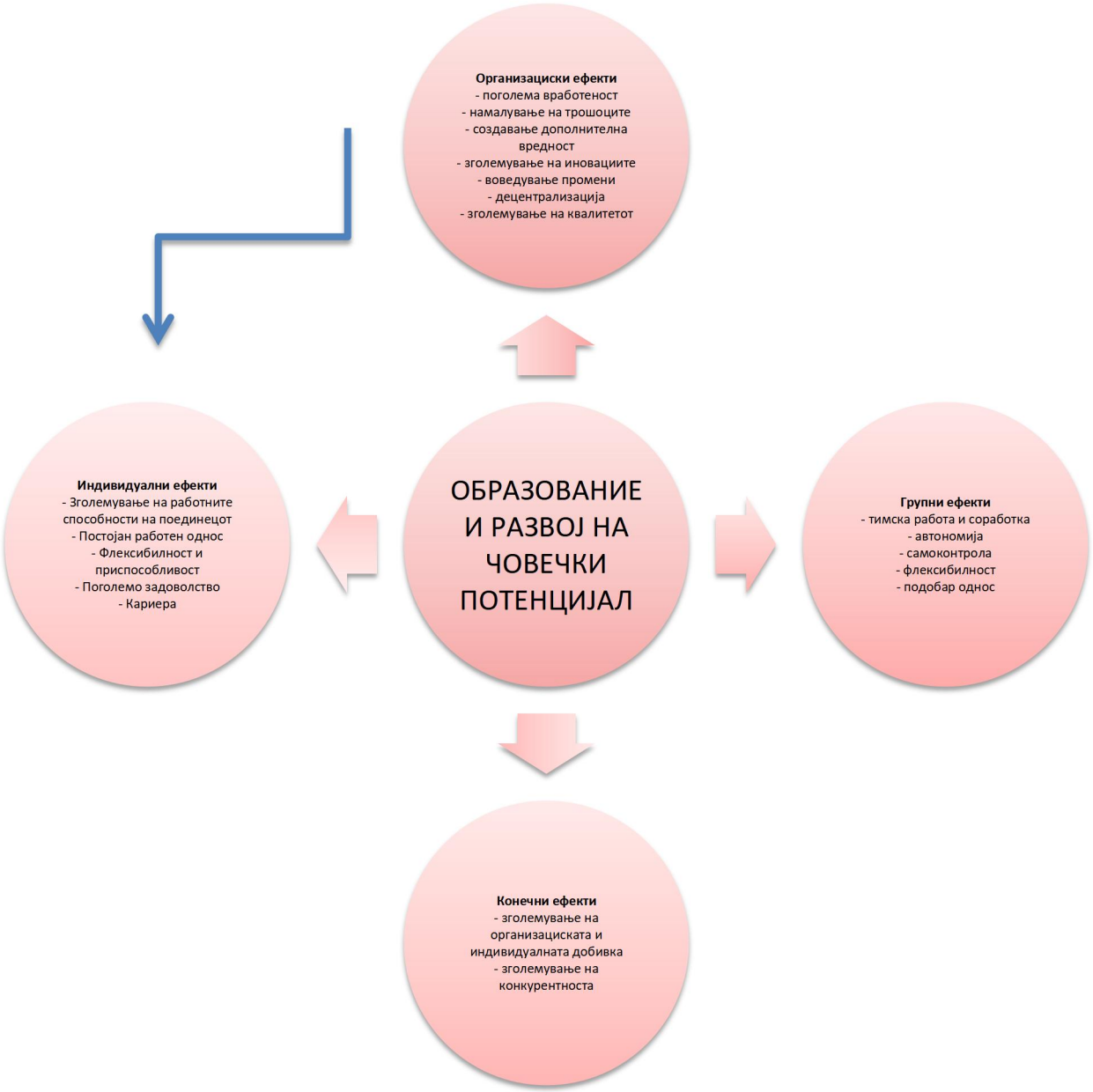
вештини и креативност ќе го произведуваат производите, ќе ги пласираат на пазарот, ќе ги создадат визуелените идентитети итн.

Затоа, успешно управување со човечките ресурси е максимално искористување на човечкиот потенцијал. Максимално искористување на човечкиот потенцијал е можно доколку и само доколку вработените во компанијата се задоволни од деловното опкружување, деловната функција и паричниот надоместок. Менаџментот на човечки ресурси има задача да ги открие, развива и иницира човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата, а во исто време работата и личните вложувања на вработените не претставуваат фрустрации, туку лична сатисфакција. Постои голема веројатност дека поединецот во одредена ситуација и под одредени околности ќе се однесува на одреден начин и затоа е пожелно да се обезбедат такви околности. (Pržulj, Ž., 2002, стр. 18-22)

Луѓето се тие кои ја креираат организациската стратегија на компанијата, што значи дека успехот на компанијата директно зависи од човечкиот капитал што го поседуваат оние кои создале или спроведуваат одредена организациска стратегија. Затоа на раководни позиции се поставуваат луѓе со соодветно образование за да имаат доволно човечки капитал и знаење за на најдобар можен начин да ја извршуваат својата деловна функција.

Како што беше споменато претходно, глобализацијата создаде нови конкуренти кои ги поттикнуваат организациите постојано да се развиваат и подобруваат. Добриот човечки потенцијал може да се унапреди и подобри преку образованието, што значи дека компанијата која сака максимално да ги искористи расположливите човечки ресурси мора да инвестира во професионална обука и едукација на поединци. Едукацијата на човечките ресурси на една организација е од големо значење за нејзиниот раст и развој.

Графикон 1. Влијанието на образованието



Извор: Bahtijarević Šiber, F., 1996.

Како што веќе спомнавме претходно, човечките ресурси играат важна улога за компанијата, бидејќи тие директно влијаат на реализација на бизнис операциите, а со тоа и на економската ефикасност на компанијата. Човечките ресурси создаваат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските ресурси и ја одредуваат стратегијата и целите на организацијата. Ефективните луѓе овозможуваат постигнување на поставените цели. Бидејќи работата што ја обавуваат е платена, сите вработени ја извршуваат својата деловна функција и врз основа на тоа добиваат паричен надоместок или плата. Платите во големите компании претставуваат значителен трошок за водење бизнис. Во западните земји, особено во големите компании, трошоците за работна сила сочинуваат 20-30% од вкупните трошоци, а понекогаш дури и до 50%. Во земјите во транзиција, процентот на вкупните трошоци е за неколку процентни поени помал бидејќи цената на трудот е пониска. Човечките ресурси се вкупниот духовен и физички потенцијал на вработениот, и скриениот и искористениот.

Човечките ресурси и управувањето со човечките ресурси во современите денешни времиња имаат значење на клучен фактор за успешно работење на секоја компанија. (Goić, S., 1998)

Управувањето со човечки ресурси станува не само најважна деловна функција, туку и специфична филозофија и пристап кон менаџментот кој ги смета луѓето како најважен потенцијал и клучна стратешка и конкурентна предност. (Bahtijarević-Šiber, F., 7/98, стр. 121.)

Современиот тренд на технолошки развој го носи човекот и управувањето со човечките ресурси во самиот центар на деловната стратегија на една модерна компанија. (Bahtijarević-Šiber, F., 1999, стр. 49-50)

Човечките ресурси ги имаат потребните знаења за извршување на работните активности и развој на компанијата. Тие поседуваат иновативни квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали без кои не може да се одвива работниот процес. Стекнување ресурси и нивно ангажирање се клучна

задача на менаџментот на компанијата. Токму затоа менаџментот на човечки ресурси се разви во рамките на менаџментот.

Управувањето со човечките ресурси се појави и во организациската теорија и во пракса на почетокот на 90-тите години на минатиот век. Менаџментот на човечки ресурси е позициониран во сферата на лидерството, односно насочувањето на луѓето во организацијата, а клучните категории на организациско однесување се: мотивација, односи меѓу поединци и групи, социјализација, организациска култура итн.

За правилно управување со човечките ресурси потребни се одредени теоретски знаења, како и специфични методи, процеси, активности и процедури кои помагаат најдобро можно да се искористи расположливиот човечки потенцијал и да се насочи неговиот развој. Употребата на човечки ресурси мора да биде насочена кон реализација на основните цели на компанијата.

Ефикасното и ефективно управување со човечките ресурси како главен фактор мора да ги земе предвид интересите на луѓето, бидејќи е познат факт дека луѓето многу подобро ќе ги извршуваат функциите и занимањата што ги интересираат. Искористувањето на човечките ресурси е средство за постигнување на поставените цели на организацијата, меѓутоа, луѓето ја користат компанијата и за остварување на нивните лични интереси, како што се паричен надоместок, искуство, признание итн. Максимална експлоатација на човечките ресурси е можна само доколку управувањето со човечките ресурси му овозможува на секој вработен да ги постигне личните цели.

Секоја успешна компанија мора на своите вработени да им обезбеди можност за напредок, понатамошен развој, паричен надоместок и признание за нивната работа и труд како исклучително важен фактор за успехот на компанијата. Токму поради ова, новиот концепт на менаџмент, кој се нарекува менаџмент на човечки ресурси, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, ги набљудува и придава големо значење на психолошките и социјалните компоненти на вработените. Управувањето со човечки ресурси е затоа модерен концепт на

управување кој се занимава со стратешките, индивидуалните и социјалните аспекти на луѓето во организацијата. Гореспоменатиот концепт ја зема предвид конкурентноста, односно ги опфаќа сите одлуки и дејствија во управувањето со луѓето кои создаваат или поддржуваат стратешка предност.

Управувањето со човечките ресурси на тој начин подразбира грижа за луѓето во една организација. Што значи пронаоѓање на вистинските вработени кои имаат доволно вештини за извршување на одредена деловна функција, потоа обука и развој на вработените и стимулации преку мотивација и финансиска компензација. Управувањето со човечки ресурси ја вклучува деловната функција на вработување, развивање, мотивирање и задржување на вработените.

Успехот на организацијата директно зависи од квалитетот на човечките ресурси, но и од нивната правилна експлоатација. Доколку вработените се соодветно мотивирани и го поседуваат потребниот човечки капитал, искористувањето на нивните вештини и знаења ќе одговара и на работодавачот и на работникот и на крајот ќе се одрази на успешното работење на организацијата. Целта на менаџментот со човечки ресурси е континуирано подобрување на работата на вработените, на сите можни начини.

Денес, управувањето со човечки ресурси е интердисциплинарна активност, експертите за менаџмент мора да ги знаат основите на психологијата, правото, социологијата и економијата за да имаат најкомплетна слика за вработените во една организација, да ги разберат нивните социјални и лични потреби, да знаат како многу вреди нивната работа итн. Големите компании мора да инвестираат во образованието и обуката на своите вработени со цел да го зголемат нивниот придонес во организацијата. Во современите организации, улогата на менаџментот со човечки ресурси е задача на секој менаџер, без разлика на неговата деловна функција, со цел да им обезбеди поддршка на вработените на најдобар можен начин.

Притоа некои истражувачи даваат посебен друг аспект на управуањето на човечки ресурси. Според нив тоа има четири значења, и тоа научна дисциплина,

менаџерска функција, посебна деловна функција во организацијата и специфична филозофија на менаџментот (Vujić, 2005: 49). Како научна дисциплина, управувањето со човечки ресурси се однесува на полето на истражување и организација на знаењето насочено кон разбирање, предвидување и развој на човековото однесување и потенцијал во организациите со цел да се воспостават закони и да се создадат основни претпоставки за успешно управување со човечките ресурси во организациите. менаџерска функција, управување со човечки ресурси потребно е да се обезбедат и мотивираат квалитетни вработени за да се постигнат високи резултати и да се постигнат организациските цели.Како деловна функција, сепак, управувањето со човечки ресурси во организациите ги извлекува и обединува задачите поврзани со вработените од целокупната задача , како што се нивното планирање, селекција, образование, развој итн. Последното значење на управувањето со човечките ресурси е специфична филозофија и пристап кон менаџментот според кој на вработените се гледа како на најважен ресурс и потенцијал и како клучен фактор за постигнување конкурентска предност (Bahtijarević-Šiber, 1999: 3-10).

2.2. Развој на концептот на менаџмент со човечки ресурси

Концептот на менаџмент на човечки ресурси се појавува во раните осумдесетти и целосно го заменува претходниот концепт и функција на управување со персоналот или како што се нарекуваше и персонална администрација. Разликата меѓу нив не е од семантичка природа, па не станува збор ни за помошна употреба на различно, пософистицирано и звучно име за истото, туку за суштинска промена во пристапот кон човековата димензија на организацискиот успех. Тоа укажува на нова содржина и начин на дејствување во однос на личната функција. На местото на функцијата зафатена со проблеми на работата и меѓучовечките односи, работниот морал, елиминирање на незадоволството и слично, поради што често се нарекуваше функција на здравје и среќа, која беше неопходна, но неважна, деловна функција фокусирана на подигање општите организациски вештини и

перформанси, создавањето профит се развива е конкурентна предност во исклучително променливо и конкурентно деловно опкружување. (Bahtijarević-Šiber1999:15).

Први кои предупредија за важноста на човечкиот потенцијал беа добро познатите студии на Хоторн од Елон Мајо и неговите соработници спроведени во периодот 1927-1933 година. на која се заснова и развива теоријата на управување на меѓучовечките односи. Истражувањето укажува на важноста на ставовите, групите, неформалните односи, стилот на лидерство и меѓучовечките односи за успехот на поединецот во групата. За прв пат се истакнува и практикува обуката на менаџерите за работа со луѓе, а тие ги истакнуваат социјалните вештини како начин за зголемување на продуктивноста. Следната серија на автори како Мек Грегор, Аргирис, Ликерт и други, а дела кои во рамките на бихејвиоралниот пристап кон менаџментот, кој доминира денес, инсистираат на човечките ресурси и нивното управување како фундаментална задача на менаџментот, како и потребата да се приспособете ја организациската структура и менаџментот на потребите на развојот на луѓето. Посебно се споменува Ликерт, кој експлицитно зборува за човечкиот потенцијал како клучен организациски ресурс. (Bahtijarević-Šiber,1999:43).

Во 1990-тите, се дискутирало за потребата од дефинирање на прераспределбата на создавањето вредност во компанијата, а новиот модел подразбира создавање вредност врз основа на нематеријални средства, надвор од рамката на традиционалната статистика на профитот и другите стандарди за мерење на деловните перформанси на компанијата. Еден од првите претставници на парадигмата на нематеријалните средства бил Карл-Ерик Свеиби, кој во својата книга Невидливиот биланс од 1998 година разви пристап заснован на три типа нематеријални средства, а исто така создава терминологија која, заедно со категоризацијата, поставува стандардни ширум светот. Трендот на следење на интелектуалниот капитал се раширил во 1990-тите во многу земји во светот, па така најпознати научни придонеси во оваа област се Барух Лев во САД, Јан

Муритсен во Данска, Јохан и Горан Рос во Велика Британија, Ник Бонтис во Канада, Даниел Андрисен во Холандија итн.(Stewart, 2021:13).

На крајот на 1990-тите и почетокот на 2000-тите се појавиле бројни модели и мерки за вреднување на интелектуалниот капитал. Во 2004 година, Германија го започнува проектот предводен од BMWA со новина во сметководствениот систем, кој бил претставен со идејата дека и меките ставки мора да бидат вклучени во билансот на состојба. Резултатот од проектот е имплементација на идејата во сите мали и големи, јавни и приватни германски компании, а во наредните дваесет години се развиени бројни други пристапи и модели за следење на интелектуалниот капитал. На почетокот на 2000-тите почнал да се развива макроекономскиот пристап кон перспективата на интелектуалниот капитал на национално ниво, така што денес е можно да се следи националното ниво на интелектуален капитал. Сè повеќе светски експерти се занимаваат со оваа проблематика, па соработката на бројни светски експерти од областа на интелектуалниот капитал прерасна во светска заедница наречена Новиот клуб на Париз, чија основна цел е да создаде свест за тоа што е општество базирано на знаење, како тоа ќе се развива во иднина и како ќе ги поддржува нациите, регионите, градовите, заедниците и организациите во нивната трансформација во истоименото општество (Stewart, 2021:14).

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

Важноста на луѓето за успехот и менаџментот не е новина, туку е релативно нов реален практичен интерес на компаниите и нивниот менаџмент за човечките ресурси и нивниот развој со цел не само развој и успех на бизнисот, туку и

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

Развојот на концептот за управување со човечки ресурси станува клучна развојна и стратешка функција на современите компании, тоа е најсилното оружје на менаџментот во зголемувањето на организациските перформанси. Често се истакнуваат големите промени воведени од менаџментот со човечки ресурси во споредба со кадровската функција и администрација, а некои од најважните се (Bahtijarević Šiber, 1999:14):

- Практиката на планирање вработување се префрла од претходниот релативно тесен и технички фокус и интерес за прогнозирање на трудот, кон интерес за воспоставување врски помеѓу планирањето на човечките ресурси, поширокатa организациска стратегија и деловното планирање на организацијата.
- Традиционалниот интерес и работа на кадровската функција со преговарањето и администрирањето на колективните договори се

проширува и на менаџментот на вработените, при што другите механизми на вклучување и учество на вработените во одлуките поврзани со работата стануваат важни.

- Поранешниот интерес на кадровската администрација за задоволството од работата и моралот на поединечните вработени се заменува со интересот за пошироки услови означени прво со терминот „организациска клима“, а потоа со „организациска култура“.
- Идејата за избор, обука, евалуација на перформансите и компензација поврзани исклучиво со улогата на поединецот се заменува со верувањето дека успешната тимска работа е многу важна за постигнување успех.
- Основниот интерес на функцијата за човечки ресурси за намалување на трошоците преку минимизирање на стапките на обрт и отсуства го замени мислењето дека управувањето со човечки ресурси може да даде значаен придонес за севкупните организациски перформанси.
- Релативно тесниот фокус на обуката и практикување на вештините на индивидуална, специфична работа се проширува во интерес на развивање на целосен, долгорочен потенцијал на вработените.

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

1. Насоката и методот на управување со човечките ресурси произлегува од организациската стратегија, што значи дека е подобро интегрирана и внатрешно и надворешно, бидејќи целата филозофија и пристап потекнува од бизнис планот.
2. Целта е да се развие лојалноста и приврзаноста на вработените, а не нивната покорност.
3. Начинот да се постигне ова е многу посистематски пристап кон стекнување, селекција, оценување на перформансите, образование, награда и

комуникација. Акцентот на менаџментот значително се менува од колективни форми на координација со работата на индивидуални форми.

4. За разлика од личното управување со индустриските односи, управувањето со човечки ресурси им припаѓа на извршните менаџери, а не на кадровските експерти, што ја зајакнува неговата деловна и организациска интеграција.

Bahtijarević-Šiber (1999:46-51) тврди дека економската криза и технолошкиот развој имаат големо влијание врз управувањето со човечките ресурси. Економската рецесија или криза, што го прави капиталот поредок и поскап, бара свртување кон оние ресурси кои во пракса ги има во изобилство, имено луѓето, и напор да се компензира недостапноста и недостатокот на други форми на капитал преку развој и максимално искористување на тој ресурс. Ефектите од таквиот пристап условени од објективната неопходност, кои значително ги надминаа деловните ефекти од физичките капитални инвестиции, предизвикаа револуционерни промени во деловната филозофија и стратегијата на современиот менаџмент во кој се развива и ослободува вкупниот човечки потенцијал, индивидуалните можности и креативните способностите на секој поединец се јавуваат како основна стратешка цел и најефикасен механизам за економски развој.

Развојот на технологијата и брзите промени во технолошката и деловната средина на современите организации се несомнено еден од најзначајните стимулации за промена на деловната филозофија и свртување кон човекот и неговиот креативен потенцијал, односно знаењето како најважен производствен и развоен ресурс кој е не само што се обновува туку и се произведува. Само со забрзаниот развој на технологијата, особено модерната информатичка технологија, станува очигледно дека силата на економијата и нејзиниот развоен потенцијал зависат сè помалку од моќта на машините, опремата и капиталот, а сè повеќе од квалитетот на луѓето, односно нивната интелигенција и креативен потенцијал. Заедно со знаењето како основна детерминанта на човечкиот капитал, креативноста и имагинацијата стануваат одлучувачки фактор во развојот, односно креативната примена на знаењето во производството на нови идеи, знаења и

откритија и нивната примена во револуционизирање на производите, работата и се. области на економскиот и општиот социјален живот.

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

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

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

2.3. Стратешки аспекти на менаџментот со човечките ресурси

Луѓето се важен сегмент на секоја организација, било да е тоа во приватниот или јавниот сектор. Тие влијаат на неговиот успех или неуспех со своите постапки. Постои двонасочна и суштинска врска помеѓу управувањето со човечките ресурси и деловната стратегија на компанијата. Стратегиското управување и управувањето со човечките активности стануваат најважни интереси и задачи на

современиот менаџмент. „Нивната интеграција е предуслов за обезбедување конкурентна способност и иден успех на организацијата.“ (Bahtijarević-Šiber,, 1999, стр.124) Една од клучните лекции што ги научи стратегискиот менаџмент е дека луѓето и човечкиот фактор се клуч за успехот на организацијата. Денес постојат бази на податоци кои ја следат состојбата на залихите и активностите на организацијата, но идејата за нив и нивното создавање потекнува од самиот човек.

Работењето на секоја компанија зависи од квалитетот на човечкиот капитал што го поседуваат нејзините вработени и начинот на кој се експлоатира. Според тоа, основниот ресурс на секоја организација го сочинуваат луѓе и нивните способности и вештини, кои доколку се правилно организирани можат да ги постигнат поставените цели на компанијата. Во капитализмот, стратешката предност на компанијата често се споменува како основна детерминанта за успехот на компанијата, а неоспорен факт е дека правилно мотивираните вработени кои ги поседуваат потребните вештини како што се иновации, креативност, информации и знаење носат стратешка предност. Така, вработените претставуваат најважен ресурс во создавањето дополнителни вредности на компанијата.

Mc Court и Eldridge го дефинираат управувањето со човечките ресурси како „начин на кој организациите управуваат со својот персонал и влијаат на нивниот развој и обука“. (McCourt, W., Eldridge, D., 2003, стр. 2.)

Управување со човечки ресурси (eng. Human Resource Managment, скратено МЧР) е научна дисциплина на менаџмент која ги вклучува сите процеси и активности кои управуваат со човечките ресурси на една компанија. Управувањето со човечки ресурси ги опфаќа практично сите аспекти од односот на организацијата со нејзините вработени, како што се:

- Систем за селекција на регрутирање, анализа на вработени,
- Зголемување на продуктивноста на вработените,
- Систем на охрабрување или мотивирање на вработените,
- Развој и едукација на вработените,

- Правила на однесување кои вработените мора да ги следат,
- Законски прописи, синдикати, заштита на вработените итн.

Токму висококвалитетната анализа на односите со вработените може да и обезбеди на компанијата висококвалитетен увид во процесите и активностите кои треба да се променат. Систематскиот пристап кон односите со вработените и квалитетна анализа на постоечките процеси и активности заедно со правилно применетите техники за управување и мотивација и овозможуваат на компанијата да ја максимизира експлоатацијата на расположливите човечки ресурси на општествено одговорен начин.

Како што светот напредува брзо, а развојот на информатичките технологии резултира со глобализација на пазарот, што резултира со сè повеќе конкурентни компании, правилното управување со човечките ресурси дава добра основа за борба против конкуренцијата. Поради споменатиот напредок на светот, важноста на човечкиот капитал расте се повеќе и повеќе, луѓето поседуваат се повеќе знаења и информации, па затоа и самото управување со човечките ресурси е се потешко. Потребно е знаење за тоа како успешно да се управува човечкиот капитал, како да се привлечат, развиваат, задржат и наградуваат вистинските луѓе кои ќе ги постигнат поставените цели и ќе ја почитуваат стратегијата на компанијата. Квалитетното управување со човечките ресурси е затоа најважната деловна активност на секоја организација.

Исто така, кога зборуваме за стратешките аспекти на управувањето со човечките ресурси, неопходно е да се допреме и до целите и активностите во управувањето со човечки ресурси, па ќе се занимаваме со тоа малку подолу.

Задоволството и исполнувањето на барањата на основниот и највреден ресурс во компанијата овозможува постигнување на целите на организацијата. Основната цел на управувањето со човечките ресурси е да ги постигне следните цели:

ФУНКЦИОНАЛНА ЦЕЛ – функцијата за управување со човечки ресурси придонесува за организацијата онолку колку што е потребно за да ги постигне своите цели и да ја реализира организациската стратегија. Човечките ресурси

треба да се користат што е можно порационално и поефикасно за да се постигнат целите на организацијата

ОРГАНИЗАЦИСКА ЦЕЛ - најважен фактор за организацијата се човечките ресурси, токму поради тоа треба да се зголеми нивната ефикасност на тој начин што вработените да се мотивираат на различни начини (плата што одговара на барањата и одговорностите на деловната функција, дополнителни финансиски бонуси за квалитетно и ефикасно извршена работа, обука и развој...) со цел да се постигнат што повеќе од поставените цели на организацијата

ОПШТЕСТВЕНА ЦЕЛ – во секојдневните односи меѓу луѓето, општествените норми и вредносни системи се исклучително важни во остварувањето на квалитетни комуникациски канали. Етичката и општествената одговорност кон потребите и предизвиците на општеството и минимизирање на нивните негативни влијанија е една од важните цели за деловните организации.

ЛИЧНА ЦЕЛ - задоволството на вработените е исклучително важно за секоја организација. Не е доволно да се задоволат вработените само во деловна смисла, туку треба да им се помогне и во остварувањето на одредени лични цели бидејќи само така може да се стекне довербата на вработените, која е неопходна за максимален личен придонес во организацијата (Bahtijarević Šiber, F., 1999.)

Активностите за управување со човечки ресурси вклучуваат:

- Дефинирање на доменот на работното место - дефинирање на работните задачи на одредена деловна функција и нивна интеграција во организациската структура,
- Обука и развој - идентификација и проценка на степенот на професионална обука на кадарот, како и планирање на процесот на обука и градење лични вредности кои ќе овозможат поефикасно извршување на сегашните и идните работни места,
- Помош на вработените - советување и помош при решавање на лични и организациски проблеми на работното место,

- Информативни активности - формирање на единствена база на податоци за вработените, нивните примања, стаж и сл.,
- Платен систем – обезбедување објективен систем кој пресметува заработка и стимулации,
- Регрутирање и селекција – утврдување на способности и индивидуални карактеристики на поединци со природата и деловните функции кои ги вклучува работното место,
- Односи со синдикатот - создавање услови за конструктивна синдикална активност,
- Кадровско планирање – идентификација на бројот и структурата на кадровските потреби, како и формулирање на стратегија и филозофија на вработување,
- Организациски развој - обезбедување здрава социјална клима во организацијата со цел да се олесни бизнисот и воведувањето промени. (Bahtijarević Šiber, F., 1999)

2.4. Мотивација и фактори кои влијаат на мотивацијата

Кога зборуваме за мотивација, секогаш се повикуваме на движечките сили на поединецот. Овие движечки сили можат да бидат позитивни и негативни. Сепак, иако фундаментално различни, и двете сили поттикнуваат и поддржуваат одредено однесување кај луѓето. Мислата и делувањето на поединецот се одраз на неговите потреби и цели. (Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., 1972, стр. 72.)

Низ историјата, бројни теоретичари и психолози се занимавале со истражување на концептот на мотивација, дефинирање на истиот и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Пред да се претстави самата дефиниција, потребно е да се нагласи и објасни концептот на манипулација, кој во пракса често погрешно и индиректно се поистоветува со концептот на мотивација. Мотивирањето во најтесна смисла може да се објасни како охрабрување на луѓето да ги постигнат

целите на компанијата и личните цели, а овие цели се испреплетени и често остварувањето на едната индиректно, но во исто време, значи и реализација на другите. „Сите сакаат повеќе мотивација, но не се сосема сигурни што е тоа. Поединците би рекле дека сакаат да бидат помотивирани. Менаџерите и лидерите би рекле дека сакаат помотивиран тим или група вработени, а работодавците сакаат да вработат мотивирана личност. Покрај тоа, барањата на работодавците се уште повисоки, на пример, лицето што го бараат и сакаат да го вработат треба да биде самомотивирано“ (Richard, 2000, 15).

Менаџерите треба да бидат добро упатени во човечката психологија и да го „извадат“ најдоброто од секој поединечен вработен, но на најмалку стресен начин. Денес, самите менаџери сè повеќе разбираат дека суштината на нивната работа е „да ги пронајдат најдобрите луѓе, добро да ги мотивираат и да ги остават да ја вршат својата работа на свој начин“. (Bahtijarević Šiber, F., 1999, стр. 556)

Овие неколку дефиниции веднаш ни откриваат дека зад навидум едноставниот концепт на мотивација всушност се крие многу сложена процедура која би се користела за дополнително мотивирање на вработените. Неопходно е да се најдат вистинските луѓе за вистинските работни места и да се обидеме да ги искористиме најдобрите мотивациони фактори за да ги охрабриме да ја извршуваат својата работа што е можно подобро, што во пракса не е толку едноставно.

Треба да се напомене дека низ историјата се развивале бројни теории за мотивација, кои се засноваат на различни претпоставки и нагласуваат различни димензии на човековото однесување. Овде ќе споменеме само некои од овие теории, а посебно внимание ќе насочиме кон теоријата на Херцберг (eng. Herzberg) за мотивација, која многу ќе ја спомнуваме во овој магистерски труд и многу ќе се потпираме на истата.

Некои од другите теории за мотивација кои се важни и блиски до современото разбирање и пристап на мотивацијата се:

- Теоријата на Маслоу за мотивација,

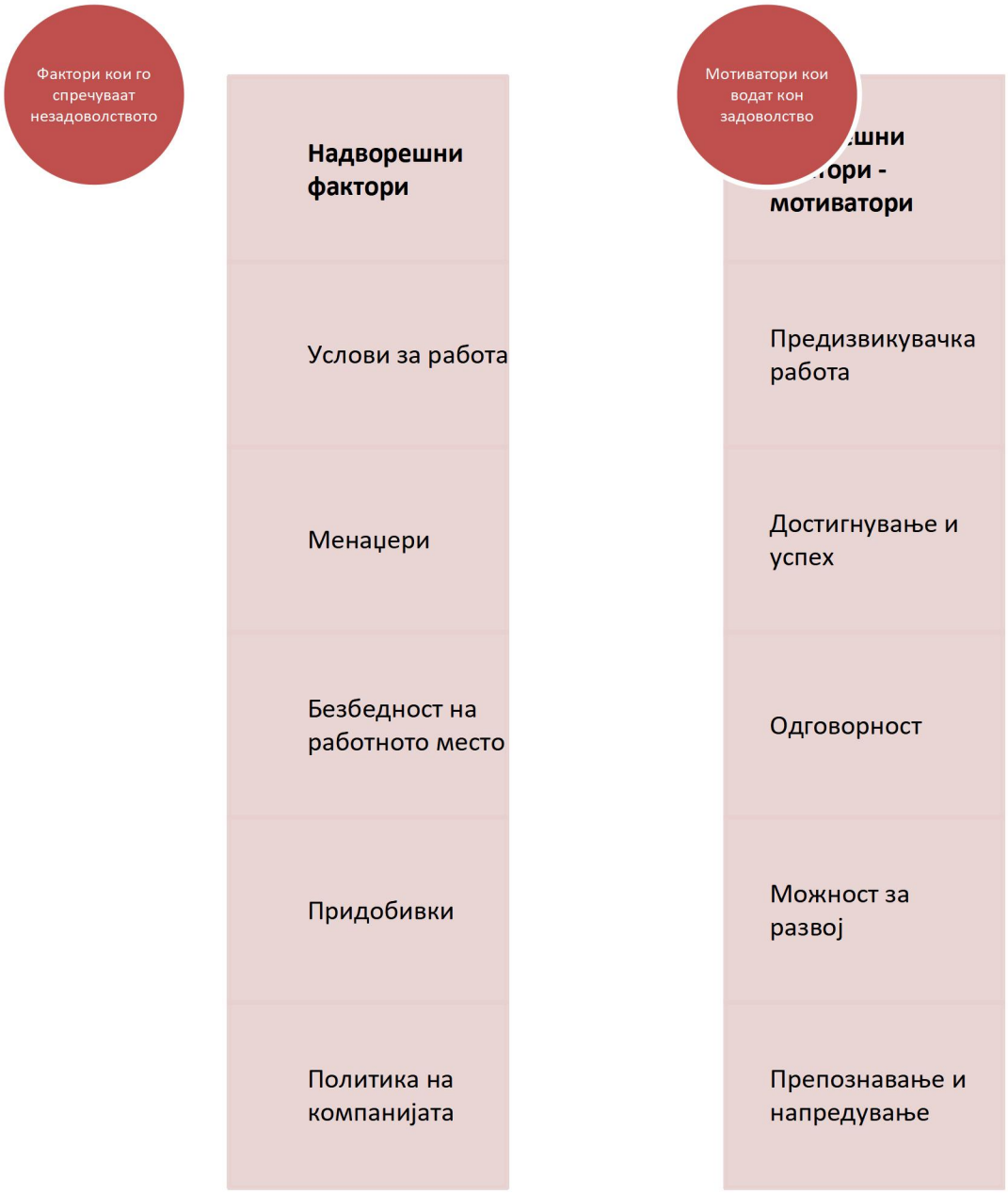
- Херцберговата двофакторна теорија за мотивација,
- Теорија X и Теорија Y на Мек Грегор,
- мотивациска теорија на МекКлеланд,
- теоријата на правдата од Џ. Стејси Адамс,
- модерно разбирање на мотивацискатa стратегија

Кога зборуваме за мотивација според Херцерберг, правиме разлика помеѓу два извора на мотивација - надворешна и внатрешна. Надворешната мотивација е насочена кон постигнување одреден резултат - лидерите со своите постапки влијаат на вработените преку извршување на нивните задачи насочени кон постигнување на целите на компанијата. Во исто време, мотивацијата не е исклучиво последица на доброто лидерство, имајќи предвид дека вработените можат да бидат засилено мотивирани и во негативна и во позитивна смисла. Негативното засилување се јавува кога вработените се под влијание преку закани или страв, па тие се подготвени да ги извршат бараните задачи за да избегнат несакани последици. Спротивно на тоа, позитивното засилување се јавува кога вработените се мотивирани од очекувањето на надворешни награди, како што се пари, признанија (на пр. пофалби) и други награди и придобивки. Во секој случај, надворешната мотивација носи чувство на принуда да се постигнат одредени резултати кои обично ги задоволуваат понеприоритетните потреби, како што се парите неопходни за опстанок (Buble, 2011).

Значајно е да се нагласи дека Херцберг со својата двофакторна теорија, поставувајќи одредени хипотези, имплицира директна врска помеѓу задоволството и работниот успех, односно покрај факторот на задоволство, ги споменува и факторите на мотивација за работа и работното однесување. Таа, исто така, оди чекор подалеку со нагласување на потребата од преобликување на работата така што ќе овозможи индивидуален развој на поединецот во рамките на деловната организација. Тргнувајќи од основната хипотеза дека работата и карактеристиките на работата се главни извори на мотивација за работа, неопходно е да се делува на мотивацијата со делување на работата, односно дека работата што ја вршат вработените е што е можно покреативна, подразбира одговорност и поттикнува

развојот на индивидуалните способности и самопотврдувањето. Можеме да заклучиме дека Херцберг всушност ја развива идејата за збогатување на работните и работните задачи како најважен мотивационен фактор. (Bahtijarević - Šiber F., (1999), стр. 575).

Слика 1. Двофакторна теорија за мотивација на Херцберг



Извор: Бахтијаревиќ - Шибер Ф., (1999), Управување со човечки ресурси. Загреб, Golden marketing, стр. 575.

Манипулирањето наспроти водењето и управувањето со човечките ресурси преку мотивација се разликува во ситуација кога мотивираните вработени и менаџерите „се спојуваат“ и дејствуваат во иста насока за да постигнат заедничка цел. „Според едноставно разбирање, манипулација би било да натераме некого да направи нешто затоа што ние сакаме да го направи тоа, додека мотивација би било да натераме некој да направи нешто затоа што го сака тоа. Тоа е разликата (Richard, 2000, 15)“.

Самата суштина и важност на мотивацијата и воопшто таквиот интерес за мотивацијата произлегува од следново:

- подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста во работата,
- подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите,
- зајакнување на конкурентската способност и перформанси на компанијата (Bahtijarević-Šiber, 1999, 555-556).

3. WURTH Македонија

Слика 2. Лого на Wurth Македонија



Извор. Официјална страница на WURTH Македонија

Wurth Македонија е дел од групацијата на WURTH Group. Станува збор за семејна фирма на ADOLF WÜRTH GMBH & CO. KG која е основана во KÜNZELSAU во 1945 година. Изградбата на Wurth Group е животно дело на проф. Д-р Х. В. Мулт. Рајнхолд Вурт. Во 1945 година, неговиот татко Адолф го основал првиот концерн за претпријатија во градот Кунзелсау. По прераната смрт на неговиот татко, во 1954 година, Рајнхолд Вурт, актуелниот претседател на надзорниот одбор на фондациите на Wurth Group, како деветнаесетгодишно момче, го презеде управувањето со компанијата. Почнувајќи од повоена Германија, Рајнхолд Вурт го претвори бизнисот со двајца вработени во глобален трговски концерн.

Темели на успехот. Реинхолд Вурт од самиот почеток ја обликувал корпоративната култура која се заснова на вредности како што се оптимизам, динамика, длабоко почитување на работниците и нивните постигнувања, како и подготвеност да се понуди најдобрата можна услуга на купувачите. Сето тоа во значителна мерка придонело за успехот на семејното претпријатие. Бетина Вурт, ќерка на Реинхолд Вурт, како претседателка на Советодавниот одбор на Групацијата Вурт, ја продолжува оваа традиција.

Wurth Group е водечка компанија на светскиот пазар во областа на директна пласирање на професионална опрема за склопување. Создаден е како семеен бизнис основан од Адолф Вурт во Германија во 1945 година. Во текот на следните децении, Wurth прерасна во група која денес ја сочинуваат компании кои работат под матичниот бренд Wurth, но и поврзани компании кои работат во комплементарни области. Благодарение на иновативните решенија за создавање производи со висок квалитет и супериорна логистика, повеќе од 3,5 милиони клиенти ширум светот и веруваат на Wurth Group.

Во овој момент во WURTH GROUP има 84000 vвработени, од кои 41000 се постојано вработени комерцијалисти.

WURTH во Македонија е основан во 1994 година, како дел од Групацијата Wurth од Германија, глобален лидер во снабдување на професионалци во областа на монтажата. Во овој момент во WURTH Македонија работат 60 луѓе, од кои повеќе од половина се вклучени директно во продажба. WURTH Македонија во овој момент има остварено деловна соработка со преку 10000 деловни партнери, а компанијата вложува големи напори да остане препознатлива по врвниот квалитет на производите и услугите, со истовремена грижа за заедницата во која ги остварува бизнис операциите. Притоа, вработуваат квалитетни луѓе кои ги поддржуваат нивните стратешки определби.

WURTH Македонија веќе подолго од 20 години на пазарот во Македонија ги промовира принципите на претприемништво и пазарна економија и редовно воведува технички иновации и квалитетни решенија во областа на професионален рачен, електричен и пневматски алат, производи за обработка на материјали, заварување, техничка хемија, опрема за лична заштита, како и широк асортиман на завртки и други артикли во согласност со DIN стандардот.

Групацијата WURTH го заснова својот повеќедеценски успех на постојаното унапредување на знаење во основната дејност продажбата, како и на заедничките вредности кои ги мотивираат секогаш да направат чекор повеќе и да одат сантиметар понатаму во однос на вчерашните постигнувања. Промовирањето на

вонсериски постигнувања е клучен фактор на нивниот успех! Сите вработени се поттикнуваат да придонесат за развој на работењето преку креативни, нови идеи. Оптимизмот, одговорноста и меѓусебното почитување не се само празни зборови, туку и животни принципи кои се поставени во темелите на Групацијата Wurth.

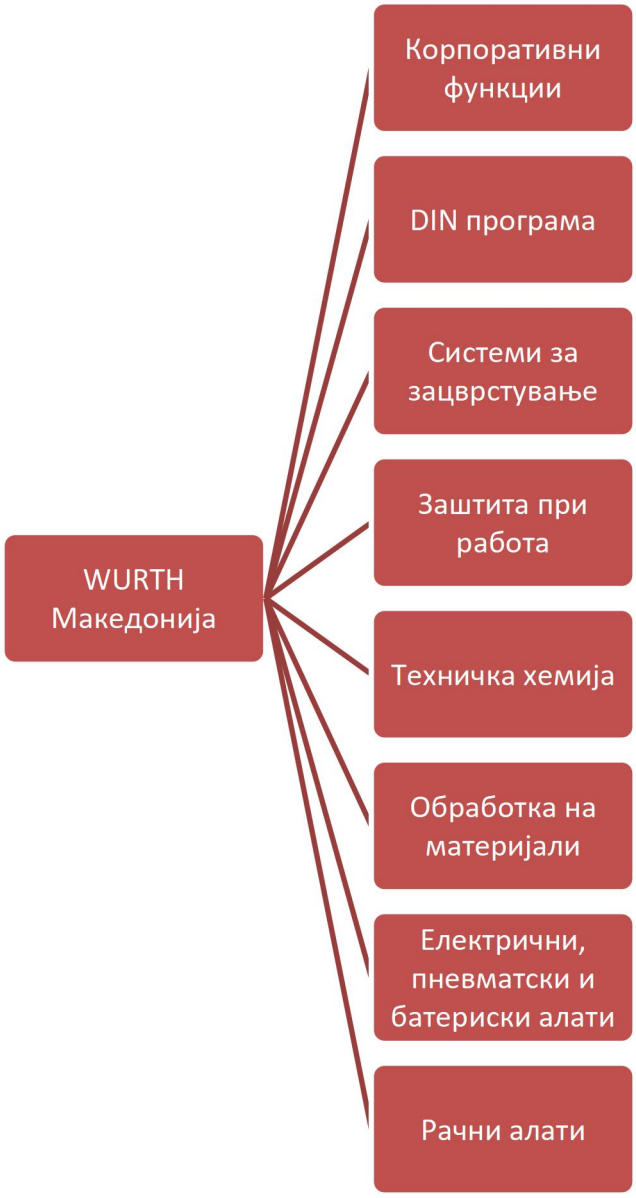
Во центарот на работните активности во WURTH Македонија е човекот. Раководството на компанијата очекува вработените да бидат многу посветени на работата што ја работат, како и на компанијата како целина. Компанијата во континуитет ги мотивира вработените да бидат подготвени за нови предизвици и го наградуваат постигнувањето на поставените цели. Секој вработен во рамките на својата работа добива одредена автономија, согласно принципот: КОЛКУ ПОГОЛЕМ УСПЕХ ТОЛКУ ПОГОЛЕМА СЛОБОДАТА. Автономијата во работата произведува креативност и дава простор за реализација на личните идеи.

3.1. Организациска структура на WURTH Македонија

На слика 3 е прикажан графички приказ на организациската структура на WURTH Македонија од кои може да се забележи дека деловната организација на WURTH Македонија се состои од седум стратешки деловни области: DIN програма, Системи за зацврстување, Заштита при работа, Техничка хемија, Обработка на материјали, Електрични, пневматски и батериски алати, Рачни алати. Корпоративните функции и услугите за управување обезбедуваат поддршка на стратешките деловни области. Целта на ваквата организација е постигнување поефикасно и побрзо спроведување на процесите, појасно дефинирање на одговорностите и подобрување на хоризонталната комуникација, кои беа клучните недостатоци на претходната организација. Важни принципи на една ваква нова организација се воспоставување на плитка организација која нема непотребна хиерархија, флексибилност и обезбедување одговорност за целиот процес на сите нивоа. Многу е важно да се направи разлика помеѓу корпоративните функции и одделенијата за управување. Иако и корпоративните функции и услугите за управување служат за поддршка на стратешките деловни области, менаџерските

услуги, т.е. менаџерите, управуваат со човечките ресурси, а корпоративната функција на човечки ресурси и права служи како еден вид персонал на вработени во компанијата кои се задолжени за одржување книги за плати и придонеси, архиви за поранешни вработени, бројот на вработени, нивните функции, одговорности, овластувања, одговорности итн.

Слика 3. Организациска стрктура на WURTH Македонија



Извор. Веб страна на WURTH Македонија (датум на посета 05.02.2024) https://www.wurth.com.mk/kompanija/wurth-vo-makedonija.htm

Секоја од овие стратешки деловни области има посебни оддели за маркетинг, логистика, контрола на квалитет, грижа за корисници и контролинг, додека пак под корпоративни функции се сместени стратешкиот развој, управувањето со човечки ресурси, сметководството, како и правната служба.

3.2. Деловни функции

Има поделба на 4 главни категории на деловни функции во WURTH Македонија. Секоја стратешка деловна област ги синтетизира потребните деловни функции за успешно исполнување на поставените цели и задачи. Седум стратешки деловни области: DIN програма, Системи за зацврстување, Заштита при работа, Техничка хемија, Обработка на материјали, Електрични, пневматски и батериски алати, Рачни алати. Во деловната област DIN програма, постојат деловни функции како што се маркетинг, развој на производи, производство, контрола на пазарот и друго. Во секторот на деловната област Системи за зацврстување, постојат деловни функции како што се маркетинг, обезбедување квалитет, контрола на квалитет, производство, истражување и развој. Некои деловни функции како Маркетинг се лоцирани во неколку различни стратешки деловни области, но важно е да се напомене дека тоа се сектори кои се занимаваат со различни активности, па адаптацијата на самата деловна функција зависи од видот на работата. Стратешките деловни области на Заштита при работа се состојат од деловни функции за изработка на системи за заштита при работа, како на вработени, така и на деловни објекти. Останатите стратешки области ги имаат истите функции или се микс од функциите на прикажаните три стратешки области. Корпоративните функции ги вклучуваат сите оние деловни функции кои се неопходни за успешно функционирање на корпорацијата, како што се човечки ресурси, набавки, ИТ, деловна супервизија и други. Деловната функција на администраторите и менаџерите е одлучување кое е тесно поврзано со работењето на одреден сектор или работно место за кое се одговорни, а исто така и за вработените кои работат во одреден сектор. Додека менаџментот како орган на друштвото донесува одлуки

кои се однесуваат на сите вработени во друштвото. На овој начин, членовите на одборот на директори ги дефинираат насоките, правилата, правата и наградите за сите вработени во WURTH Македонија.

3.3. Основни податоци за човечки ресурси на WURTH Македонија

Клучот за успехот на WURTH Македонија се професионални, креативни и претприемнички луѓе, подготвени во секој момент да придонесат за благосостојбата на компанијата и да вложат дополнителен труд и време за постигнување натпросечни резултати.

Слика 4. Вработени во WURTH Македонија



Извор. Профил на WURTH Македонија на социјалната мрежа Facebook (датум на посета 05.02.2024)

Покрај јасната стратегија и висококвалитетната организација, компетентните и мотивирани вработени се од клучно значење за постигнување на деловните цели на компанијата. Клучот за успехот на WURTH Македонија се професионални, креативни и претприемнички луѓе, подготвени во секој момент да придонесат за благосостојбата на компанијата и да вложат дополнителен труд и време за постигнување натпросечни резултати.

Со својот пристап кон бизнисот и вработените, WURTH Македонија обезбедува предизвици и стимулации, динамична работна средина и можности за професионален и личен раст и развој. Ја олеснуваме индивидуалната и тимската работа и реализацијата на потенцијалот. Во меѓучовечките односи негува почит, доверба, искрен дијалог и транспарентност, а во работата извонредност и стремеж да постигне натпросечни резултати. Страста за сè што прават ги води и ги прави друштво со срце. Силата и подобрата иднина на компанијата се градат врз луѓето кои ги живеат вредностите на WURTH Македонија.

Во следната табела ќе претставиме некои основни податоци кои ги добивме во WURTH Македонија за бројот на вработени во WURTH Македонија, приходи, како и приходи од продажба/број на вработени. Овие податоци ќе ги споредиме со истите податоци од почетокот на основање на Wurth Македонија, па се до 2023 година.

Табела 1. Односите и показателите на WURTH Македонија

Година	Број на вработени	Приходи	Приходи од продажба/број на вработени
1995	7	75.000,00 евра	10.715,00 евра
2000	11	689.000,00 евра	63.637,00 евра
2004	32	1.136.000,00 евра	35.000,00 евра
2007	40	1.589.000,00 евра	39.725,00 евра
2010	46	2.359.000,00 евра	51.283,00 евра

2014	34	2.783.000,00 евра	81.853,00 евра
2016	39	3.140.000,00 евра	80.513,00 евра
2018	48	4.300.000,00 евра	89.584,00 евра
2023	70	6.700.000,00 евра	95.715,00 евра

Извор. Превземено од службената страна на WURTH Македонија

Од горната табела може да се прочита дека бројот на вработени од 1995 до 2010 година е во постојан пораст. Во периодот од 2010 до 2014 година бележи пад, а од 2014 до 2023 година повторно е во континуиран пораст, со што во 2023 година компанијата има најголем број вработени во нејзиното постоење во Македонија. Ваквото движење на бројот на вработени укажува на тоа да во WURTH Македонија не сакаат да застанат на овие веќе добро постигнати резултати, туку имаат план да продолжат да се развиваат и да растат во секој поглед.

Важен е и податокот приходи од продажба/број на вработени. Истиот од 1995 до 200 бележи пораст, а од 2000 до 2004 бележи пад. Од 2004 па се до 2023 година, овој податок бележи пораст во континуитет. Сето ова не наведува на заклучокот дека WURTH Македонија е здрава компанија која постојано инвестира во развојот на целата компанија и нејзините вработени.

4. WURTH Македонија – менаџмент со човечки ресурси

4.1. Бизнис заедница

Општествено одговорниот бизнис е составен дел од идентитетот и деловните активности на WURTH Македонија. Од најраните почетоци, компанијата е свесна за своето влијание и одговорност кон општествената заедница во која е длабоко вкоренета. Повеќе од дваесет години WURTH Македонија преку конкретни проекти придонесува за развој и подобрување на квалитетот на животот на своите вработени, но и на поширокаta општествена заедница. Преку ангажирање на сопствениот потенцијал, компанијата ги активира врските и размената на знаења, искуства и информации, креира и поттикнува иницијативи и проекти со цел одржлив економски развој, подобрување на квалитетот на животот и зачувување на животната средина.

Со цел да го подобри квалитетот на животот на општеството во кое работи, од своето основање, WURTH Македонија инвестира во науката и образованието, одржливиот развој, културата, уметноста, спортот и со задоволство ја промовира корпоративната општествена одговорност. WURTH Македонија се води од вредностите кои ја сочинуваат културата на компанијата: креативност, доверба, страст, иновација и извонредност, токму затоа дава поддршка на сите проекти во кои ги наоѓаат наведените, суштински вредности.

Вклучувањето во задоволувањето на потребите на општествената заедница во која работи е наведено преку три клучни области:

- Промовирање на здрав начин на живот,
- Професионален развој на вработените и поттикнување на нивната извонредност и креативност,
- Чувство за потребите на општествената заедница во која делува.

4.2. Вработување и селекција

WURTH Македонија наоѓа и вработува вработени на неколку различни начини. Првата е преку јавни тендери, како и многу други приватни компании. Можно е пријавување на конкурсот преку интернет за отворени позиции. На пример, моментално WURTH Македонија бара специјалист за електронски комуникации, за аплицирање треба да го пополните формуларот за онлајн апликација. Формуларот за онлајн апликација содржи основни прашања како име и презиме, државјанство, година на раѓање, адреса на живеење итн., но дополнително се состои од пополнување прашања поврзани со образованието и професионалното знаење на поединецот, како и познавање на странски јазици и работни вештини за компјутер, поседување или немање возачка дозвола, хоби и слично. Споменатиот формулар на многу едноставен начин го одредува квалитетот на човечкиот капитал на лицето кое аплицира за работното место, а со приложување мотивационо писмо и биографија, компанијата може донекаде да ги процени неговите литературни или комуникациски вештини и работни способности пред реалните интервју со потенцијалниот вработен.

Покрај ваквиот конвенционален начин на вработување, WURTH Македонија има и проект за професионална пракса и сезонски вработувања во кои им овозможува на младите да се вработат во текот на учењето и студирањето во форма на професионална пракса и да работат на работни места кои ги интересираат. Иако изгледа како прилично безначајна ставка, јас лично сметам дека овој начин на наоѓање вработени е еден од најоптималните. Вработените кои своето вработување го нашле преку професионална пракса која, на пример, WURTH Македонија им ја овозможила во текот на студирањето во областа за која се заинтересирани, ќе чувствуваат многу поголема одговорност и доверба кон самата компанија. Лојалноста на ваквите вработени ќе биде многу поголема од оние кои се ангажирани на конкурс, а причината за тоа е што WURTH Македонија излегла да се сретне со млади студенти без работен работен стаж, за еден ден да им биде полесно да се движат низ пазарот на трудот. Токму таков млад и способен кадар има доволно лојалност, креативност, работна способност и

работен ентузијазам, што е неопходно за успешно функционирање на бизнисот и идеален фактор доколку е директно поврзан со искуството на други или постари вработени.

Основните вештини што ги бара WURTH Македонија се:

- Многу волја и ентузијазам,
- Отвореност за учење и професионален развој,
- Позначајни резултати во претходната работа,
- Високо образование или средно стручно образование,
- Познавање на англиски и германски јазик,
- Познавање на работа со компјутер,
- креативност, динамичност, претприемништво, комуникативност и отвореност за соработка.

Целта за користење на неколку различни методи на вработување (преку јавни огласи, професионални стажирање или сезонски работни места) со универзална примена на правила (прашања поврзани со професионалната подготвеност, т.е. човечки капитал) му овозможува на WURTH Македонија да собере способен, ентузијастички, квалитетен и лојален човечки капитал, која ја цени компанијата која и дала шанса да ги покаже своите работни способности и во која можат да ги постигнат своите лични цели и професионална афирмација.

4.3. Обука и развој

WURTH Македонија инвестира многу во образованието и развојот на сопствените вработени во споредба со другите компании во земјава. Токму ова е една од главните причини зошто WURTH Македонија во 2022 година го доби сертификатот за партнер работодавач. Во ова потпоглавје ќе бидат претставени програми или ситуации во кои јасно се гледа како функционира обуката и развојот на постојните вработени во WURTH Македонија.

Центар за истражување и развој

Во рамките на самата компанија постои Центар за истражување и развој кој нуди многу интерни едукативни програми во компанијата кои се достапни за сите вработени во WURTH Македонија. Така, вработените можат бесплатно да слушаат и да земаат предавања на англиски јазик, лични вештини и знаење за ИТ, а предавањата се одржуваат од ноември до јули секоја година. Центарот има започнато со активности се со цел да се зголеми достапноста на образованието и да се охрабрат вработените да бидат отворени и желни за знаење и личен развој. Така, програмите им овозможуваат на сите вработени да имаат пристап до сите основни знаења и вештини кои можеби не биле во можност да ги развијат за време на формалното образование или работното искуство.

Соработка со независни институции и Универзитети

Во рамките на WURTH Македонија има посебен оддел кој има за задача да оставарува континуирана соработка со независни научни институции и Универзитети. Одделот има за задачи да изготвува програми наменети за вработување на високообразовани практиканти, при што WURTH Македонија им овозможува на младите експерти со врвен потенцијал и компетентност да ја започнат својата кариера на позиции практиканти. Сите кандидати поминуваат низ стандардна процедура за селекција за вработување, која опфаќа проверка на информации од CV, психолошко тестирање, тест за англиски и германски јазик и психолошко интервју. Сите вработени поминуваат низ структурирана програма за практикантска работа во траење од 10 месеци, каде во специјалистичкиот дел, под водство на ментор и извршување на различни работни задачи, ги продлабочуваат постоечките и стекнуваат нови стручни знаења, додека во општиот дел од практикантската работа се развиваат компетенции и вештини кои немале можност да ги развијат на факултетите. Ваквата програма за практикантска работа им овозможува на практикантите побрзо да ја запознаат компанијата и да го скратат времето потребно од влегување во компанијата до

започнување на самостојни работни задачи. Во подпоглавјето Вработување и селекција овој тип на регрутирање беше споменат како идеален бидејќи обезбедува квалитетен и способен човечки капитал кој чувствува одредена лојалност кон компанијата и чиј личен успех е тесно поврзан со успехот на компанијата.

Слика 5. Лого за соработката со независни институции и Универзитети



Извор. Веб страна на WURTH Македонија, посетена на 04.02.204

Рецепт за извонредност

Програмата која WURTH Македонија ја започна со цел да го претстави значењето на човечките ресурси, односно квалитетниот човечки капитал. На тој начин WURTH Македонија континуирано нагласува колку е важно да се поседуваат посакуваните вештини и како компанијата високо ги цени овие вештини доколку се користат за доброто на компанијата. WURTH Македонија ги претставува луѓето како своја најголема вредност, па затоа инвестира значителни ресурси во развојот и образованието на своите вработени.

Знаеме, споделуваме, растеме

Знаеме, споделуваме, растеме е пилот проект на WURTH Македонија во областа на управување со знаење. Главните прашања поврзани со развојот на проектот се контекстот на WURTH Македонија во економијата на ЕУ, какво знаење имаат денес и што им треба во иднина, дали користат доволно информатичка технологија во вмрежување на знаењето, дали компанијата е ориентирана кон знаење и како тие се однесуваат на ресурсите на знаење. Проектот се состоеше од четири фази. Првата фаза е основањето во кое проектот е прифатен, проектот се воспоставува и се формира тим за извршување на проектот. Втората фаза е подготовка и ги дефинира проектните процеси, визуелниот идентитет на проектот, веб порталот на проектот, посета на ФЕР и проектните координатори. Третата фаза од проектот е реализацијата, во која се објавува веб-страницата, т.н „пазари на знаење“, односно интернет-страница каде што има интерактивни содржини со кои корисниците можат да стекнат нови сознанија и знаења. Во таа фаза се објавува и каталогот, креирање на календар, организација на проектот и обука на тимовите одговорни за реализација на проектот. Четвртата фаза е финалната евалуација и во неа се претставени статистиката и успехот на проектот и церемонијата на затворање.

Соработка со други компании

Како што веќе напоменавме WURTH Македонија има остварено соработка со преку 10000 деловни субјекти во Македонија. Притоа во последната година менаџментот на компанијата е фокусиран кон остварување на соработка со компании од Ит секторот во Македонија, со кои менаџментот планира да ги примени пост - ERP информатички технологии, како што се складирање податоци (Business Warehouse), CRM (Customer Relationship Management), стратешки менаџмент на претпријатија (Strategic Enterprise Management), интернет бизнис (B2B, B2C итн. .) и други.

4.4. Помагање на вработените

Помош на вработените им обезбедуваат нивните раководители доколку се работи за деловен проблем во конкретниот сектор во кој работат вработените и за кој е одговорен раководителот или менаџерот. Доколку имаат одредени кадровски проблеми, можат да се обратат до секторот за човечки ресурси каде можат да побараат годишен одмор, неопходна помош и слично. WURTH Македонија е активно вклучена во животните процеси на вработените, но и на целата заедница во која работи. Активно поддржува и спроведува програми за информирање и советување за зачувување на здравјето на своите вработени, членовите на нивните семејства и локалната заедница.

За да може една компанија како WURTH Македонија да го знае мислењето и ставот на сопствените вработени за организацијата, континуирано спроведува анкети. Вработените искрено ги пополнуваат гореспоменатите анкети, што јасно покажува што треба да се промени за работниците да бидат позадоволни, а организацијата поефикасна. На пример, по анкета во 2017 година, WURTH Македонија има исполнето најголем дел од барањата на своите вработени, што се одрази и во анкетата спроведена во 2022 година, каде што вработените дадоа многу подобри оценки, а подобрувањето на функционирањето на организацијата е видливо од успешното работење на компанијата. Во спроведената анкета, вработените укажаа на потребата од подобрување во областа на комуникацијата. Активностите во таа област се однесуваат на задолжителни секторски состаноци, отворање на двонасочна алатка за комуникација и структуирање на комуникацијата и имплементација на мисијата, визијата и вредностите на компанијата.

За да се подобри меѓусекторската комуникација и разбирање, се формирани меѓусекторски тимови, кои имаа за цел запознавање на секој сектор одделно со различни пристапи во зависност од потребите на поединци и деловни субјекти, потоа проценка на соработката меѓу секторите и внатрешен трансфер на знаење.

Ова резултирало со подобрена комуникација во компанијата и креирање на позитивна работна атмосфера.

Во делот на односите со претпоставените, воведен е систем на годишни интервјуа за поставување и следење на деловните и развојните цели, градење култура на пофалби, а имплементиран е информатички систем за повратни информации, кој вклучува проценки на поединци од четири перспективи, претпоставени, подредени, колеги и самопроценки.

Одговорноста за градење на организациска култура ја делат сите вработени во WURTH Македонија, затоа Менаџментот на човечки ресурси ги почитува сугестиите на вработените и континуирано учествува во истражувањето, кое собира тимови и креира активности чија цел е да креираат значајни позитивни промени. Задоволството и мотивацијата на вработените се главните предуслови за создавање позитивна атмосфера која влијае на деловните резултати, а организациската култура ја градат сите вработени заедно.

4.5. Наградување и мотивација

Наградување на вработените кои ги живеат вредностите на WURTH Македонија на своето работно место во нивната секојдневна работа компанијата го спведува во континуитет. Традиционалниот празничен собир на вработените во WURTH Македонија има празничен карактер и претседателот на управниот одбор доделува награди на најдобрите на конкурсот „Jac сум WURTH Македонија!“ и на авторите на најдобрите идеи на конкурсот „Да бев. ...". Конкурсот „Jac сум WURTH Македонија!“ и „Да бев...“ се интерни натпревари за управување со човечки ресурси кои ги наградуваат вработените кои ги живеат вредностите на WURTH Македонија. Основните вредности на WURTH Македонија се иновативноста, довербата, желбата за работа, ентузијазмот и креативноста. Вработените можат да се пријават на конкурсот за нивни колеги за кои сметаат дека ги претставуваат темелните вредности на WURTH Македонија, секоја година се добиваат десетици

апликации, по што раководството или посебна комисија ги избира најдобрите вработени во зависност од апликациите. Овој начин на наградување претставува афирмација на поединецот во самата компанија, што придонесува за задоволство на вработените и ја зголемува неговата желба за понатамошна работа и напредок.

Стимулации за вработените

Раководството на WURTH Македонија секоја година во зависност од работењето на компанијата носи одлука дали ќе се исплати или не стимулативниот дел од платата во име на зголемениот труд и придонес на работниците. Со оглед на тоа што на WURTH Македонија изминативе неколку години му оди исклучително добро, во принцип секоја година плаќа стимулации. Ваквата одлука се однесува на сите вработени во WURTH Македонија чија плата се пресметува врз основа на коефициентот на сложеност на работното место, како и за работниците кои имаат договорна плата и не се вклучени во стимулативен надоместок според Правилникот за стимулативен надоместок за раководни лица или некоја друга форма на индивидуален стимулативен надоместок. Работниците се наградуваат за да им дадат до знаење дека компанијата за која работат ги цени нивните напори и работа и дека успехот на компанијата зависи исклучиво од посветеноста и способноста на работниците. Со наградување на работниците се постигнува нивна поголема ефикасност и ангажираност.

Награди за иновации

Брендот WURTH е многу добро познат на сите. Со цел да го поттикне развојот, иновативноста и унапредувањето на деловните процеси на своите вработени, Управниот одбор на WURTH GROUP има донесено Уредбата со која ќе се наградуваат вработените во компанијата кои со своите идеи придонесуваат за подобрување на процесите во компанијата. Со овој чин Управниот одбор сака да ги мотивира вработените да ги истакнат и да бидат наградени за нивните идеи и

креативност. Подобрување на деловниот процес може да предложи секој вработен во форма на предлог кој би можел да се користи во деловните процеси. Работникот чиј предлог е оценет како придонес за развој и подобрување на деловните процеси има право на парична награда. Наградата за предлози за развој на нов производ или решавање на конкретен проблем во производниот процес ќе се состои од фиксен и променлив дел. Фиксниот дел е еднократна парична помош чија што висина се определува од менаџментот, додека варијабилниот дел за новиот производ ќе изнесува 2% од остварената нето добивка во рок од 2 години на тој производ. Доколку се примени техничко-технолошко или друго решение со кое се постигнуваат заштеди, покрај фиксниот дел, работникот ќе биде награден и со променлив дел од 2% од заштедата остварена во период од 2 години. Исто така, за конкретна идеја, чија реализација ќе биде корисна за WURTH Македонија, на вработениот ќе му биде исплатена еднократна пачирна помош.

5. Емпириско истражување

5.1. Методлогија на истражување

За потребите на магистерскиот труд беше спроведено емпириско истражување врз основа на анкета на вработени во WURTH Македонија. Беа поделени анкетни прашалници и со нив беше дојдено до одговори на прашањето како се води грижа за човечките ресурси во WURTH Македонија и кои мотивациони фактори имаат најголемо влијание врз работата на вработените.

Анкетниот прашалник беше напишан во програмата Microsoft Office Word, а беше дистрибуиран во периодот од 15.01.2024 до 05.02.2024 година. Правилно пополнетите анкетни прашалници беа вратени од 34 испитаници, кои ги исполнија барањата за истражување.

Прашалникот се состоеше од 15 прашања поделени во 3 групи. Првата група прашања вклучуваше прашања поврзани со општи информации за испитаникот. Втората група прашања беше поврзана со грижата за човечките ресурси во компанијата WURTH Македонија, а со третата група прашања се обидовме да добиеме податоци поврзани со фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените, односно податоци за споредба на надворешните и внатрешните фактори на мотивација. Прашањата беа структурирани според целите на истражувањето.

Во емпирискиот дел на оваа теза беа користени методите на дескриптивна статистика, табеларна и графичка презентација, Т-тест и АНОВА тест.

Дескриптивната статистика покажува средни вредности, имено аритметичка средина, мода, медијана, како и индикатори за дисперзија, стандардно отстапување и минимална и максимална вредност.

При тестирањето на задоволството на испитаниците од работните услови, како и влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз мотивацијата на

вработените, користена е Ликертова скала со вредности од 1 до 5, каде што 1 го означува најниското ниво, додека 5 го означува највисокото ниво. .

За тестирање на статистичката значајност на разликата во задоволството на вработените од условите за работа во WURTH Македонија се користеше t-тестот.

Со помош на Т-тестот се тестира постоењето на статистички значајна разлика во влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз мотивацијата. Затоа, беше тестирано дали постои статистички значајна разлика помеѓу влијанијата на овие 2 фактори.

Тестот ANOVA ја тестира разликата во влијанието на набљудуваните фактори врз мотивацијата. Затоа, се тестира дали во групата на внатрешни фактори има фактор кој има значително различно влијание врз мотивацијата. Истото тестирање се прави и за надворешни фактори.

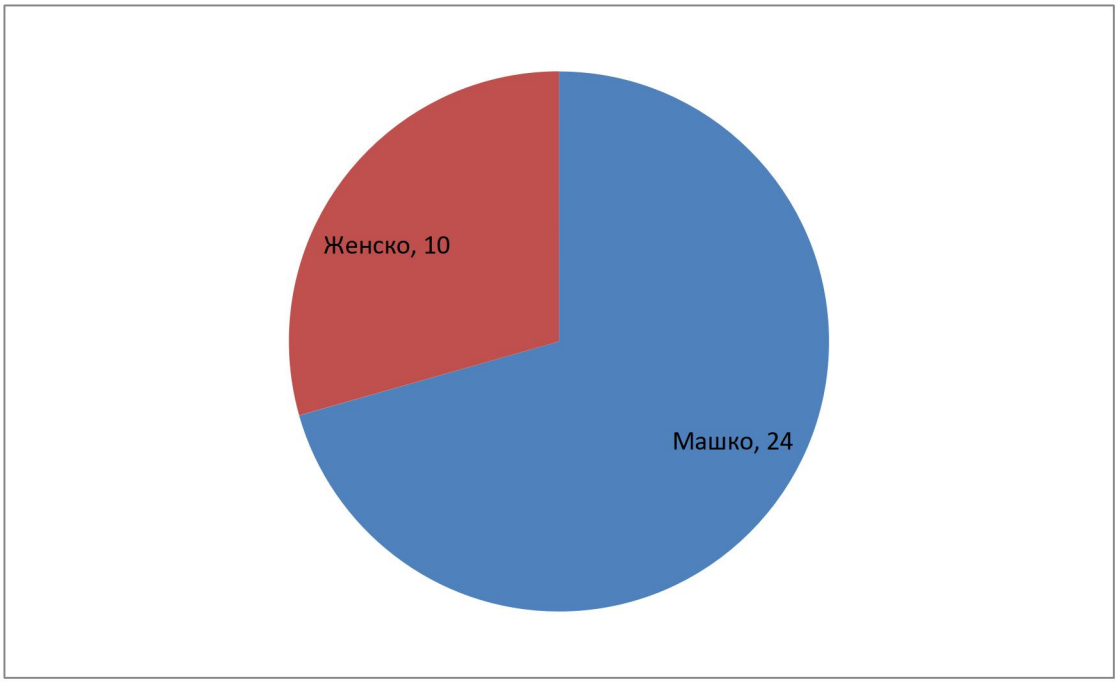
Податоците собрани со анкетни прашалници беа обработени со избрани статистички тестови со помош на статистичката програма SPSS (eng. Statistical Package for the SocialSciencies).

Заклучоците се донесени на ниво на значајност до 5%, односно веродостојноста на извршените тестови е 95%.

5.2. Резултати од истражувањето

Во првиот дел се претставени демографските карактеристики на испитаниците.

Графикон 2. Структура на испитаниците во однос на полот



Извор. Сопствено истражување

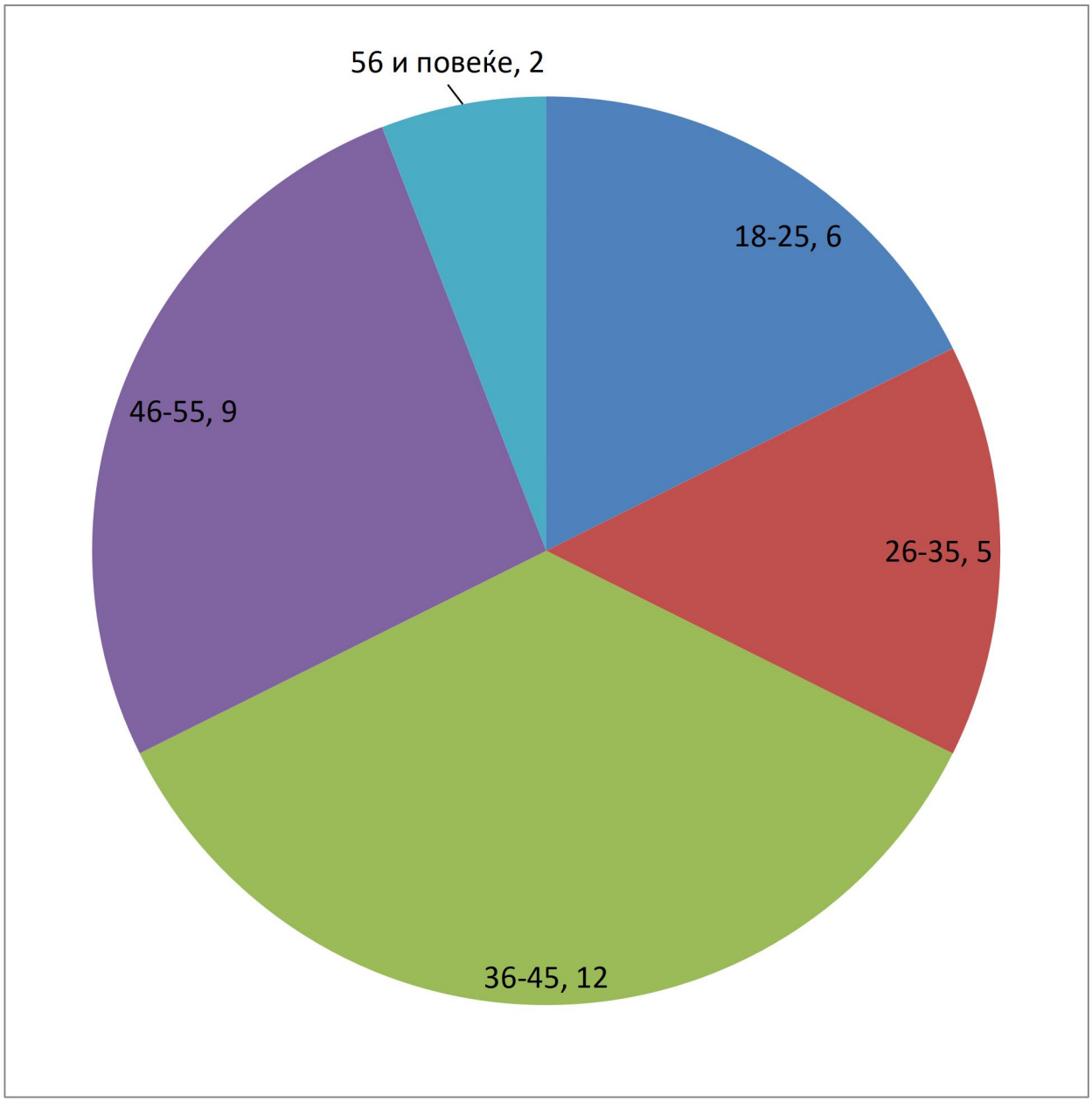
Гледајќи ги испитаниците во однос на полот, можеме да видиме дека поголем број од испитаниците се од машки пол. Така, 70,59% од испитаниците се мажи, а 29,41% се жени.

Табела 2. Структура на испитаниците во однос на полот

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Машко	24	70,6	70,6	70,6
	Женско	10	29,4	29,4	100,0
	Вкупно	34	100,0	100,0	

Извор: Сопствено истражување

Графикон 3. Структура на испитаниците во однос на возраста на испитаниците



Извор: Сопствено истражување

Според возраста, најголем број на испитаници се на возраст меѓу 36 и 45 години, додека најмал број на испитаници се постари од 55 години.

Табела 3. Структура на испитаниците во однос на возраста на испитаниците

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	6	17,6	17,6	17,6
	26-35	5	14,7	14,7	32,4
	36-45	12	35,3	35,3	67,6
	46-55	9	26,5	26,5	94,1
	56 и повеќе	2	5,9	5,9	100,0
	Вкупно	34	100,0	100,0	

Извор: Сопствено истражување

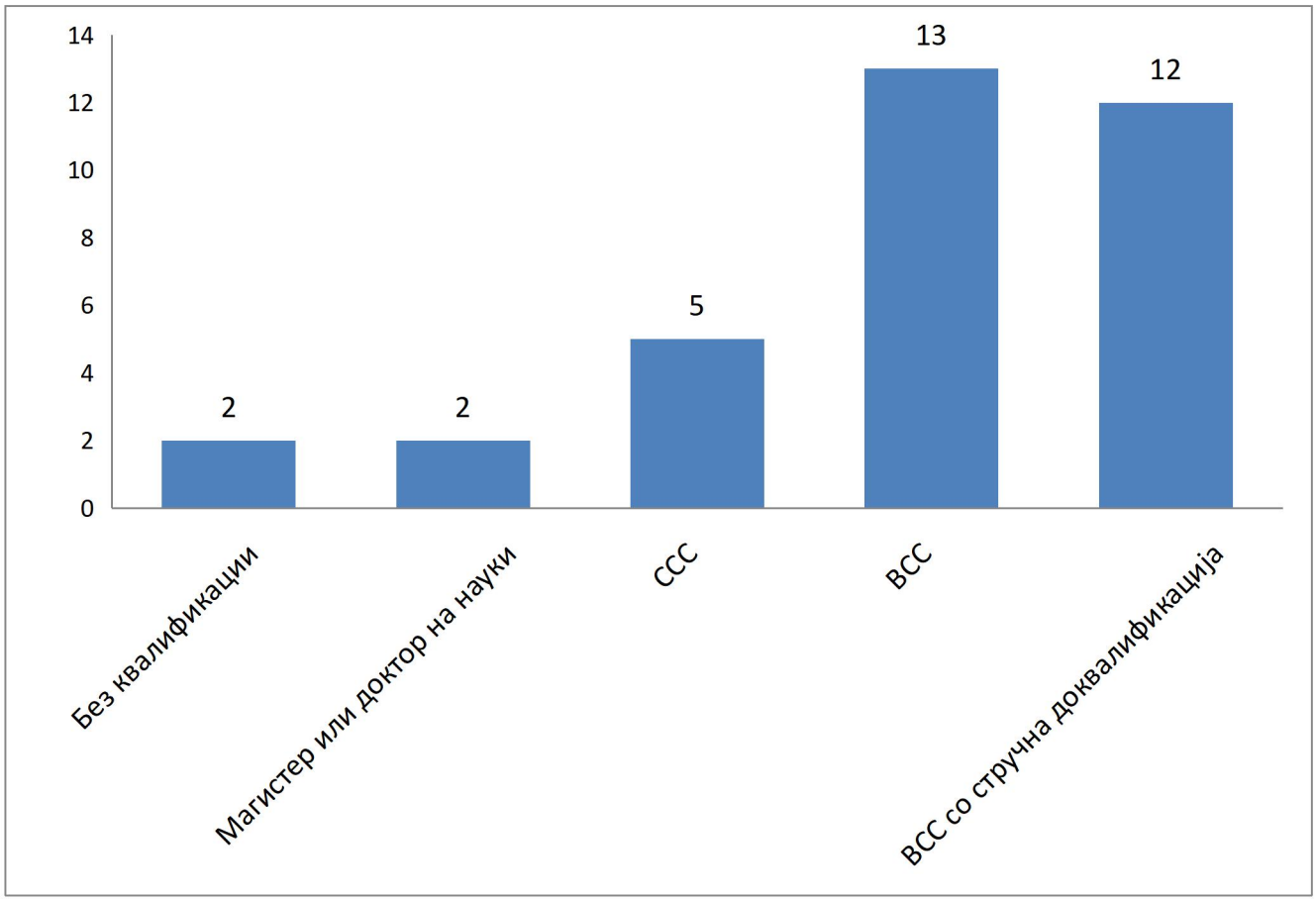
Според степенот на образование, најголем број од испитаниците имаат завршено високо образование (38,42%), додека најмал број од испитаниците имаат завршено магистерски или докторски студии.

Табела 4. Структура на испитаниците во однос на степенот на образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Без квалификации	2	5,9	5,9	5,9
	Магистер или доктор на науки	2	5,9	5,9	11,8
	ССС	5	14,7	14,7	26,5
	ВСС	13	38,2	38,2	64,7
	ВСС со стручна доквалификација	12	35,3	35,3	100,0
	Вкупно	34	100,0	100,0	

Извор: Сопствено истражување

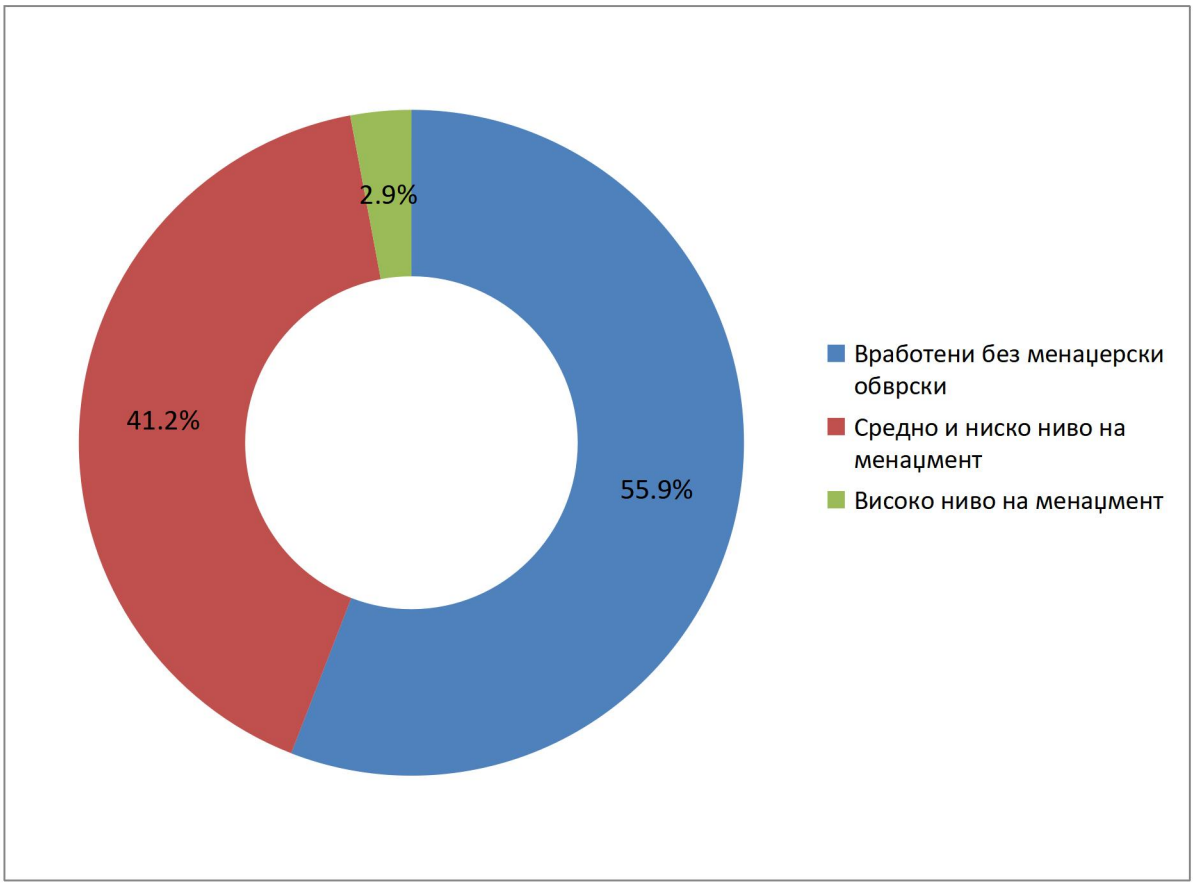
Графикон 4. Структура на испитаниците во однос на степенот на образование



Извор: Сопствено истражување

Следното прашање се однесуваше на позицијата во компанијата на која се наоѓаат вработените. Од добиените резултати може да се заклучи дека најмал број на испитаници се на ниво на менаџмент или висок менаџмент, додека најголем број на испитаници се вработени без менаџерски обврски.

Графикон 5: Структура на испитаниците во однос на позицијата во компанијата



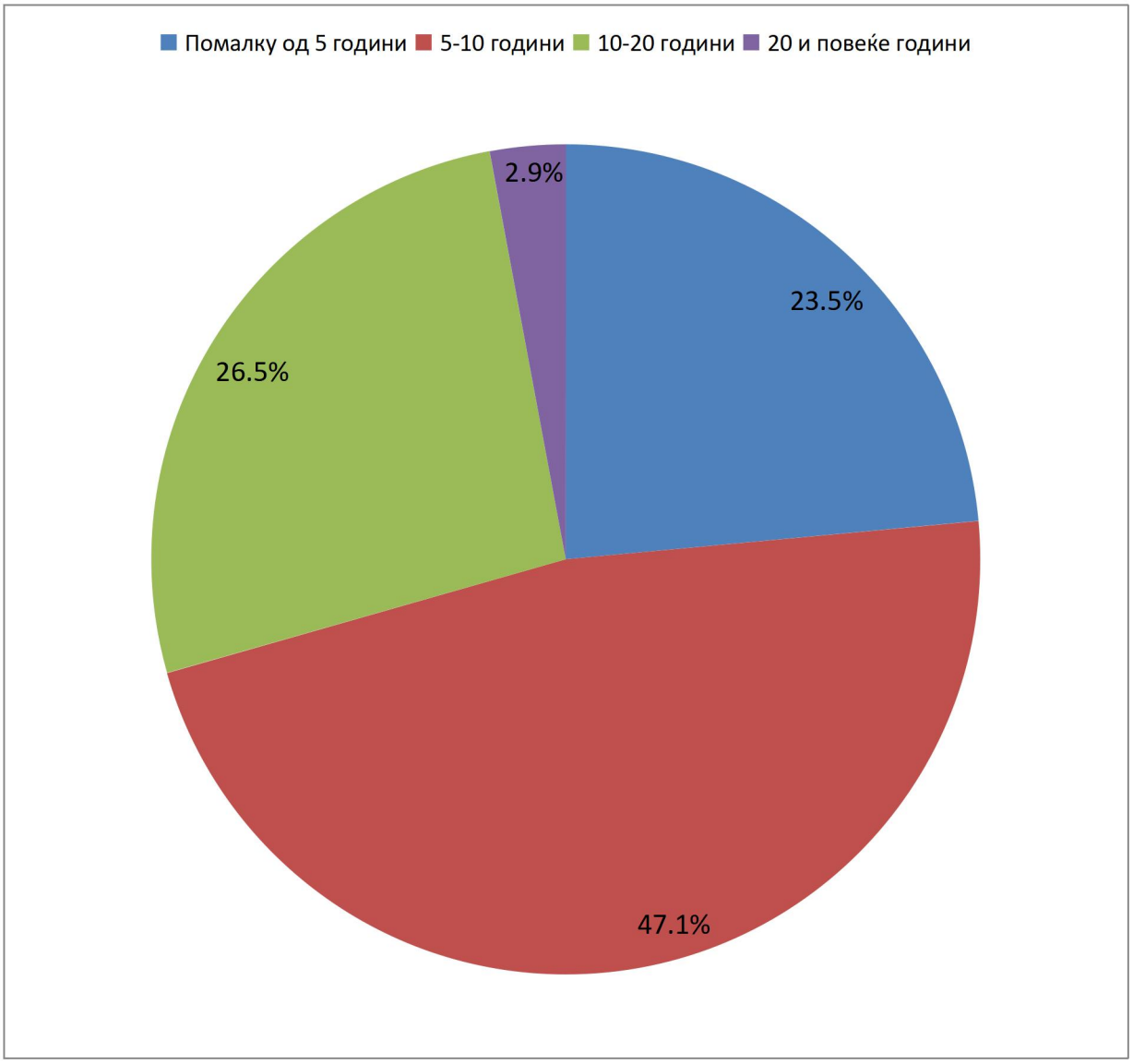
Извор: Сопствено истражување

Табела 5. Структура на испитаниците во однос на степенот на образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Вработени без менаџерски обврски	19	55,9	55,9	55,9
	Средно и ниско ниво на менаџмент	14	41,2	41,2	97,1
	Високо ниво на менаџмент	1	2,9	2,9	100,00
	Вкупно	34	100,0	100,0	

Извор: Сопствено истражување

Графикон 6. Структура на испитаниците во однос на работното искуство во WURTH Македонија



Извор: Сопствено истражување

Од добиените податоци од истражувањето според стажот во WURTH Македонија, најголем број од испитаниците имаат стаж од 5 до 10 години, додека најмалиот број на испитаници имаат стаж еднаков или подолг од 20 години.

Табела 6. Структура на испитаниците во однос на работното искуство во WURTH Македонија

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Помалку од 5 години	8	23,5	23,5	23,5
	5-10 години	16	47,1	47,1	70,6
	10-20 години	9	26,5	26,5	97,1
	20 и повеќе години	1	2,9	2,9	100,00
	Вкупно	34	100,0	100,0	

Извор: Сопствено истражување

Понатаму следува дескриптивна статистика за втората група на прашања која се однесуваше на грижата за човечките ресурси во WURTH Македонија. Во овој дел вработените требаше да дадат одговор на осум прашања според ликеровата скала од 1 до 5.

Табела 7. Дескриптивна статистика

	N		Просечна вредност	Медијана	Мода	Сандардна Девијација	Мин. вредност	Макс вредност
	Број на испитаници	Недостасува податок						
Дали мислите дека вашата компанија	34	0	4,06	4.00	4	.736	2	5

добро се грижи за човечките ресурси?								
Колку вашата компанија постигна конкурентни предности на пазарот благодарени е на грижата и вложувањето во човечки ресурси?	34	0	3,97	4,00	4	.797	2	5
Компанијата редовно ги исполнува своите обврски кон вработените (плата, други права на вработените. ..)	34	0	4,15	4,00	4	.657	3	5
Компанијата соодветно ги наградува вработените	34	1	3,94	4.00	4	.747	3	5

кои постигнуваат резултати повисоки од планираните								
Компанијата активно ја следи организацискат а клима и задоволствот о на вработените	34	0	3,82	4,00	4	1.056	1	5
Компанијата континуиран о инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени	34	0	3,91	4,00	4	.866	2	5
Компанијата доволно инвестира во здравјето и безбедноста на своите вработени при работните	34	0	4,21	4,00	5	.808	3	5

процеси								
Компанијата на своите вработени им нуди можност за континуирано образование и напредување	34	0	3,76	4,00	4	1,046	1	5

Извор: Сопствено истражување

Од табелата се гледа дека според испитаниците фирмата WURTH Македонија најзадоволни очекувања во однос на инвестициите во безбедноста и здравјето при работа на вработените, каде просечната вредност е 4,21, додека испитаниците се најмалку задоволни од можноста за континуирана едукација и напредување. Средната вредност е позиционирана вредност што ја дели серијата на 2 еднакви дела каде што половина од испитаниците пријавиле вредност од 4 или помалку, додека половина пријавиле вредност од 4 или повеќе.

Мода е најчеста вредност, и е еднаква на 4 за сите квалитети на работните услови, со исклучок на инвестициите во заштитата на работата и здравјето на испитаниците, каде што мнозинството од испитаниците изразиле став од вредност 5. Затоа, најголемиот голем број на испитаници веруваат дека компанијата многу добро се грижи за сите тестирани квалитети на работните услови во компанијата.

Стандардното отстапување е просечно отстапување од аритметичката средина и ја означува разликата во одговорите меѓу испитаниците.

Ставот за работните услови изразен со изјавата „Компанијата активно ја следи организациската клима и задоволството на вработените“ се разликува најмногу кај

испитаниците (вредност 1.058), додека најмала евидентирана разлика е изјавата „Компанијата редовно ги исполнува своите обврски кон вработените (плата, други работнички права...). Така, повисока вредност упатува на поголеми разлики меѓу испитаниците, односно укажува дека квалитетот на работните услови е похетероген кај испитаниците, што може да укажува и на проблем на незадоволство кај анкетираните вработени.

Минималните и максималните вредности го означуваат најнискиот и највисокиот квалитет прикажан во услови на работа. Тоа е повисока вредност на минимумот се однесува на постоење на повисоко ниво на согласност со изјавата, а најголема вредност е степенот на согласност со изјавата дека компанијата инвестира во безбедноста при работа и се грижи за своите вработени.

Задоволство од квалитетот на условите за работа на компанијата WURTH Македонија се тестира со Т-тест. Вредноста 3 е користена како компаративна вредност бидејќи квалитетот на работните услови се изразува со Ликертова скала со вредности од 1 до 5, каде што вредноста 3 укажува на рамнодушност во задоволството.

Табела 8. T-test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2 tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Дали мислите дека вашата компанија добро се грижи за човечките ресурси?	8,387	33	.000	1,059	,80	1,32
Колку вашата	7,099	33	.000	,971	,69	1,25

компанија постигна конкурентни предности на пазарот благодарение на грижата и вложувањето во човечки ресурси?						
Компанијата редовно ги исполнува своите обврски кон вработените (плата, други права на вработените...)	10,137	33	.000	1,147	,92	1,38
Компанијата соодветно ги наградува вработените кои постигнуваат резултати повисоки од планираните	7,220	33	.000	,939	,67	1,20
Компанијата активно ја следи организациската клима и задоволството на вработените	4,539	33	.000	,824	,45	1,19
Компанијата континуирано инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени	6,141	33	.000	,912	,61	1,21
Компанијата доволно инвестира во здравјето	8,699	33	.000	1,206	,92	1,49

и безбедноста на своите вработени при работните процеси						
Компанијата на своите вработени им нуди можност за континуирано образование и напредување	4,262	33	.000	,765	,40	1,13

Извор: Сопствено истражување

Врз основа на резултатите од T-test, за сите квалитети на работните услови, задоволството е статистички значително повисоко од 3, што значи дека вработените се задоволни од условите за работа во компанијата WURTH Македонија (емпириски p вредности помали од 5%).

Така, испитаниците изразија висок степен на задоволство од грижата на компанијата за човечките ресурсите.

Конкурентноста заснована на човечки ресурси во ерата на пазарната глобализација е важен фактор за успехот на компаниите, за што сведочи и успехот на компанијата WURTH Македонија, бидејќи капиталот станува се подостапен, додека вистински предизвик на секоја компанија е управувањето со квалитетот на човечки ресурси. За да се обезбеди мотивација на вработените, потребно е и компанијата адекватно да ги исполнува своите обврски кон вработените, и да ги наградува добрите вработени и да инвестира во континуиран развој на вработените.

Со тестирање на задоволството од редовноста на исплатата на платите, беше утврдено дека вработените се високо задоволни од редовноста, како и од грижата на работодавачот WURTH Македонија за соодветен кариерен развој и мотивација за постигнување добри резултати.

Затоа, компанијата активно ја следи организацискатa клима, инвестира во образованието и развојот на нови вештини, инвестира во безбедноста при работа и нуди можност за континуирана едукација и напредување.

ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Во продолжение на работата се тестираат поставените хипотези. Табелата 9 ги прикажува дескриптивните вредности на влијанието на надворешните и внатрешните фактори врз мотивацијата.

Табела 9. Дескриптивна статистика за влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз мотивацијата

	N		Просечна вредност	Медијана	Мода	Сандардна Девијација	Мин. вредност	Макс вредност
	Број на испитаници	Недостасува податок						
Услови за работа	33	1	3,64	4,00	4	,994	2	5
Парични надоместоци (плата, парични надоместоци...)	33	1	4,00	4,00	4	1,000	2	5
Односот на менаџерот кон вработените (и кон вас лично)	34	0	3,91	4,00	4	,830	2	5
Сигурност и стабилност на работата	34	0	2,62	2,00	1[a]	1,349	1	5

Деловната политика на компанијата	34	0	3,38	4,00	4[a]	1,349	1	5
Надворешни фактори	34	0	3,508	3,500	3,6	.3666	2,8	4,2
Можноста за едукација, развој и унапредување во рамките на компанијата	34	0	3,68	4,00	3[a]	,976	2	5
Самостојност во вршењето на работните задачи	34	0	4,03	4,00	4	,758	2	5
Одговорноста што ја имате	34	0	3,97	4,00	4	,937	2	5
Предизвикот со кој се соочувате	34	0	3,68	4,00	4	1.036	2	5
Достигнувањата и успесите што ги постигнувате	33	1	3,82	4,00	4	,950	2	5
Внатрешни фактори	34	0	3,837	3,900	4	,6069	2,6	5,0
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown								

Извор: Сопствено истражување

Од табелата на дескриптивна статистика може да се види дека според испитаниците, внатрешните фактори имаат поголемо влијание од надворешните фактори врз мотивацијата на вработените, додека во групата на надворешни фактори, паричниот надоместок има најголемо влијание врз задоволството, додека независноста во извршувањето на работата е во групата на внатрешни фактори.

Во случај на надворешни фактори, најмало значење се дава на безбедноста и стабилноста на работното место, додека во групата на внатрешни фактори најмалку важно се придаваат можностите за образование, развој и напредување во рамките на компанијата и предизвикувачка работа.

Медијаната е позициска вредност која ја дели серијата на 2 еднакви дела каде што половина од испитаниците ја пријавиле средната вредност или помалку, додека половина ја пријавиле средната вредност или повеќе. За сите тестирани фактори, вредноста е еднаква на 4, со исклучок на надворешниот фактор на безбедност при работа, каде половина од испитаниците ја изразиле важноста на мотивацијата преку вредност од 2 или помалку, додека половина преку вредност од 2 или повеќе.

Модата е најчестата вредност. Најголемиот број на набљудувани фактори има модна вредност 3, што значи дека најголемиот број испитаници на најголемиот број на искази дале вредност 3 (индиферентна вредност на влијание).

Стандардната девијација е просечно отстапување од аритметичката средина и ја означува разликата во одговорите меѓу испитаниците. Кај испитаниците најмногу се разликувало мислењето на испитаниците за влијанието на факторите како што се безбедноста и стабилноста на работата и деловната политика на компанијата (вредност еднаква на 1.349), додека испитаниците биле најхомогени во однос на влијанието на менаџерот, т.е. однос кон вработените во насока на мотивација.

Минималните и максималните вредности го означуваат најниското и највисокото изразено ниво на влијание врз мотивацијата на поединечниот фактор. За сите изјави, минималната вредност е еднаква на 2, освен за безбедноста и

стабилноста на работното место и деловната политика на компанијата, каде што има испитаници кои сметаат дека истите фактори ни најмалку не влијаат на мотивацијата. Максималната вредност е еднаква на 5 за сите искази, што значи дека за сите изјави има испитаник кој верува дека набљудуваните внатрешни и надворешни фактори целосно влијаат на мотивацијата.

Во продолжение на магистерската работа ќе ги тестираме поставените хипотези.

Хипотеза H0: „Внатрешните фактори имаат посилно влијание врз мотивацијата на вработените отколку надворешните фактори.“

При потврдување или оповргнување на оваа хипотеза ќе се потпираме на Херцберговата двофакторна теорија за мотивација. Теоријата за мотивација на два фактори на Херцберг се заснова на две фундаментални претпоставки: „Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни краеви на истиот континуум, туку два посебни континууми поврзани со различни фактори. Затоа, спротивниот крај на континуумот на задоволството од работата не е незадоволство, туку отсуство на задоволство, додека кај незадоволството спротивниот крај на континуумот е отсуството на незадоволство.

Друга важна претпоставка на моделот се две различни категории на мотивациони фактори: надворешни и внатрешни, или мотиватори. Првите се ситуациони или контекстуални фактори, додека другите се поврзани со работата што ја извршува личноста (Bahtijarević-Šiber, 1999, 564).

Надворешните фактори вклучуваат фактори како што се работните услови, ставот на менаџерот, безбедноста на работното место, придобивките и политиката на компанијата, додека внатрешните фактори вклучуваат можности за развој, одговорност, достигнувања и успех, предизвикувачка работа, признавање и напредување. Надворешните фактори го спречуваат незадоволството, додека внатрешните фактори (мотиватори) доведуваат до зголемено задоволство.

Целта на оваа хипотеза е да се споредат внатрешните и надворешните фактори и да се утврди дали внатрешните фактори имаат посилно влијание врз мотивацијата на вработените.

Хипотезата се тестира со T-test.

Табела 10. Дескриптивна статистика

Group Statistics				
Влијание на мотивацијата	Фактор	N	Просечна вредност	Стандардна Девијација
	Надворешни	34	3,508	,36666
	Внатрешни	34	3,837	,6069

Извор: Сопствено истражување

Од табелата може да се види дека просечното влијание на надворешните фактори врз мотивацијата на испитаниците е 3,50, додека просечното влијание на внатрешните фактори на мотивацијата е 3,837.

За да можеме да ја прифатиме или отфрлиме хипотезата H0 треба добиените резултати да ги тестираме со T-test. Притоа самиот T-test треба да ни одговори дали разликата во влијанието на факторите врз мотивацијата е статистички значајна. Во следната табела се дадени резултатите од самиот T-test.

Табела 11. T-test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Влијание на мотивација	Equal variances not assumed	7,589	,008	-2,705	54,253	0,009	-,3289	,1216	-,5727	-,0851

Извор: Сопствено истражување

Во тестирањето на T-test, клучната вредност е вредноста t што се споредува со вредноста на табелата. Значи, ако разликата во влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз мотивацијата е поголема, истото ќе резултира со зголемување на вредноста t над вредностите на табелата кои се на прагот на статистичка значајност, т.е. на ниво на значајност од 5%.

Врз основа на t вредноста од 2,075 на ниво на емпириска значајност од 0,9%, може да се заклучи дека разликата во влијанието врз мотивацијата помеѓу внатрешните и надворешните фактори е статистички значајна. Така, влијанието на внатрешните фактори врз мотивацијата на вработените е статистички значително поголемо од надворешните фактори. Така, зголемувањето на нивото на задоволство на вработените со внатрешните фактори придонесува за зголемување на задоволството на испитаниците во поголема мера отколку што е случајот со надворешните фактори.

Затоа, хипотезата H0, која претпоставува дека внатрешните фактори имаат посилно влијание врз мотивацијата на вработените отколку надворешните фактори, може да се прифати како вистинита.

Хипотеза H1: „ Паричниот надоместок е најсилниот надворешен фактор кој ги мотивира вработените.“

Овде ќе видиме до кој степен парите како мотивациски фактор и според нас главниот надворешен фактор влијаат врз работата на вработените. Ќе видиме дали паричниот приход и разните бонуси се главната мотивација за вработените или некој друг фактор е пресуден. Ќе видиме и дали исплатите на WURTH Македонија се редовни и колку се задоволни вработените. Ќе се испита дали има опции за добивање бонуси за добро завршена работа и колку тие влијаат на мотивацијата. Добиените резултати првично ќе се споредат со други надворешни фактори, а потоа, доколку е потребно, со внатрешни фактори. Ако парите не се главниот и најсилен надворешен фактор, ќе користиме анкети за да дознаеме за кој од надворешните фактори станува збор, а исто така ќе ги наведеме.

Табела 12. Дескриптивна статистика – надворешни фактори

Descriptive statistics				
	Надворешни фактори	Број на испитаници	Влијание на мотивација - просек	Влијание на мотивација – Стандардна девијација
Total		168	3,505952	1,218603
надворешен фактор	Услови за работа	33	3,636364	0,994302
надворешен фактор	Парични надоместоци (плата, парични	34	4,000000	1,000000

	надоместоци...)			
надворешен фактор	Односот на менаџерот кон вработените (и кон вас лично)	34	3,911765	0,830029
надворешен фактор	Сигурност и стабилност на работата	34	2,617647	1,348730
надворешен фактор	Деловната политика на компанијата	34	3,382353	1,348730

Извор: Сопствено истражување

Од табелата со дескриптивна статистика може да се види дека паричниот надоместок има најголемо просечно влијание врз мотивацијата на вработените со просечна вредност од 4,00, додека најмало влијание врз мотивацијата има надворешниот фактор на сигурност и стабилност на работното место со вредност од 2,6176.

За да можеме да ја прифатиме или отфрлиме хипотезата H1 треба добиените резултати да ги тестираме со ANOVA тестот. Притоа самиот ANOVA тест треба да ни одговори дали има статистички значајна разлика во влијанието во однос на надворешниот фактор. Во следната табела се дадени резултатите од самиот ANOVA тест.

Табела 13. ANOVA тест

ANOVA test					
	Степени на слобода	Влијание на мотивацијата – сума на квадрати	Влијание на мотивацијата – средна вредност	F вредност	p вредност
Надворешни фактори	4	42,564	10,391	8,205	0,000
Грешка	163	206,430	1,266		
Вкупно	167	247,994			

Извор: Сопствено истражување

Вредноста F е тест вредност чие зголемување е тесно поврзано со зголемувањето на разликата во влијанието на надворешните фактори врз мотивацијата. Значи, ако разликите се поголеми, поголема е и вредноста F, поради што разликата станува статистички значајна при вкрстување на табеларните вредности, а при тестирањето на разликата во мотивацијата на испитаниците во однос на надворешните фактори, таа е еднаква на 8,205 .

Врз основа на вредноста F од 8,205 при 167 степени на слобода, може да се заклучи дека разликата е статистички значајна. Така, вредноста на F е поголема од вредноста на табеларната дистрибуција веќе на ниво на емпириска значајност од 0,00%.

Од табелата со дескриптивна статистика, евидентно е дека паричниот надоместок има најголемо влијание врз мотивацијата на вработените (вредност 4,00), а ANOVA тестот докажа дека разликата во влијанието врз задоволството е статистички значајна.

Значи, хипотезата H1 кој претпоставува дека паричниот надоместок е најсилниот надворешен фактор кој ги мотивира вработените може да се прифати како

вистинит. Па оттука, со сигурност можеме да кажеме дека можеме да ја прифатиме хипотезата H1.

Хипотеза H2: „Можноста за напредување и развој во рамките на компанијата е главниот суштински фактор на мотивација.“

Со оваа хипотеза ќе видиме дали воопшто постои можност за напредок во компанијата на WURTH Македонија, а ако има, ќе видиме дали навистина ќе се оствари. Притоа со тестирањето на оваа хипотеза треба да се испита дали оваа свест за можноста за напредување влијае на мотивацијата на вработените и дали можноста за напредување е главниот внатрешен фактор на мотивација. Ќе видиме како самите вработени ја доживуваат можноста за напредување во рамките на компанијата. Доколку можноста за напредување и развој во рамките на компанијата не е главниот внатрешен фактор, ќе дознаеме за кој од внатрешните фактори станува збор и ќе го наведеме. Доколку е потребно, добиените резултати ќе се споредат со надворешни фактори.

Табела 14. Дескриптивна статистика – внатрешни фактори

Descriptive statistics				
	Внатрешни фактори	Број на испитаници	Влијание на мотивација - просек	Влијание на мотивација – Стандардна девијација
Total		169	3,83432	0,93656
внатрешен фактор	Можноста за едукација, развој и унапредување во рамките на компанијата	34	3,67647	0,97610

внатрешен фактор	Самостојност во вршењето на работните задачи	34	4,02941	0,75820
внатрешен фактор	Одговорноста што ја имате	34	3,97059	0,93696
внатрешен фактор	Предизвикот со кој се соочувате	34	3,67647	1,03633
внатрешен фактор	Достигнувањата и успесите што ги постигнувате	33	3,81818	0,95048

Извор: Сопствено истражување

Од табелата со дескриптива статистика, може да се види дека најголемо просечно влијание врз мотивацијата на вработените има независноста во извршувањето на работата (просечна вредност 4,02941), додека најмало влијание врз мотивацијата имаа внатрешните фактори, можноста за образование, развој и напредување во рамките на компанија и предизвикувачка работа со просечни вредности 3,67647.

Дали има статистички значајна разлика во влијанието во однос на внатрешниот фактор се тестира со ANOVA тестот.

Табела 15. ANOVA тест

ANOVA test					
	Степени на слобода	Влијание на мотивацијата – сума на квадрати	Влијание на мотивацијата – средна вредност	F вредност	p вредност
Надворешни фактори	4	3,628	0,907	1,035	0,391

Грешка	164	143,733	0,876		
Вкупно	168	147,361			

Извор: Сопствено истражување

Вредноста F е тест вредност чие зголемување е тесно поврзано со зголемувањето на разликата во влијанието на внатрешните фактори врз мотивацијата. Значи, ако разликите се поголеми, поголема е и вредноста F, поради што разликата станува статистички значајна при вкрстување на табеларните вредности, а при тестирањето на разликата во мотивацијата на испитаниците во однос на надворешните фактори, таа е еднаква на 1,035 .

Врз основа на вредноста F од 1,035 при 168 степени на слобода, може да се заклучи дека разликата е статистички значајна. Затоа, вредноста F е помала од вредноста на дистрибуцијата на табелата. Емпириското значење на спроведеното тестирање е 39,10%, што е поголемо од 5%.

Иако од табелата со дескриптивна статистика може да се види дека постои разлика во влијанието на набљудуваните интринзични фактори врз задоволството, таа не е статистички значајна поради поголемата стандардна девијација што постои кај испитаниците.

По тестирањето на разликите со ANOVA тестот, беше утврдено дека можноста за напредување и развој во рамките на компанијата не се главниот суштински фактор што влијае на мотивацијата на вработените.

Значи, хипотезата H2 која претпоставува дека можноста за напредување и развој во компанијата е главниот внатрешен фактор на мотивација, се отфрла како невистинита.

5.3. Значењето на резултатите добиени со истражувањето

По извршеното тестирање со сигурност може да се каже дека фирмата WURTH Македонија има добро развиен систем за управување со човечки ресурси. Вработените се задоволни од односот помеѓу раководните структури и начинот на управување со човечките ресурси, поради што компанијата располага и со висококвалитетна работна сила која на компанијата и носи бројни успеси како на националниот така и на меѓународниот пазар.

Компанијата е позиционирана како еден од водечките производители на хтз опрема, машини и алати во Европа со тенденција да се прошири и на други пазари. Зад успехот на компанијата, покрај развиената технологија, стојат и добро образовани и мотивирани вработени.

Со тестирање на влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз мотивацијата, беше утврдено дека внатрешните фактори имаат поголемо влијание врз мотивацијата отколку надворешните фактори. Така, внатрешните фактори (мотиватори кои водат до зголемено задоволство) имаат поголемо влијание врз задоволството на вработените отколку надворешните фактори (кои го спречуваат незадоволството). Вработените се помотивирани да ја извршуваат својата работа доколку компанијата има поразвиени мотиватори кои водат до зголемено задоволство на вработените отколку во случајот со добро развиени мотиватори кои го спречуваат незадоволството.

Поттикнувањето на задоволството на вработените води до подобро чувство за важноста на секој вработен, што ги прави да се чувствуваат удобно на работа, а тие ќе бидат охрабрени да бараат алатки за решавање на проблемите без страв дека ќе направат грешки, додека од друга страна, спречување на незадоволството на вработените, го одржува вработениот задоволен, а од друга страна, нема чувство на мотивација, како што има во случај на ефект на фактори кои го зголемуваат задоволството на испитаниците.

Понатаму, преку тестирање беше утврдено дека во групата на внатрешни фактори ниту еден фактор не отстапува статистички значајно во своето влијание врз задоволството во однос на другите интринзични фактори. Така, докажано е дека не постои фактор кој се издвојува пред другите фактори кој има најзначајно влијание врз мотивацијата на вработените, додека во групата на надворешни фактори постои статистички значајна разлика, а парите имаат најголемо влијание врз мотивацијата. Така, можноста за напредување и развој во рамките на компанијата не се главниот суштински фактор кој влијае на мотивацијата на вработените.

Значи, во групата на надворешни фактори (фактори кои го спречуваат незадоволството на вработените), најефективниот фактор се парите, кои во најдобар степен ја одржуваат мотивацијата.

Заедно со сите други надворешни фактори, парите се оние кои во најголема мера индиректно преку чувството на задоволство ја одржуваат мотивацијата на адекватни нивоа.

6. Заклучок

Оваа магистерска работа е мотивирана од размислување за човечките ресурси, начините на кои тие се управуваат и дополнително се мотивираат компаниите во кои се вработени да постигнат најдобри можни резултати и да бидат што поконкурентни. Главната цел на оваа магистерска работа е да се утврди како се управува со човечките ресурси во компанијата WURTH Македонија, и кои мотивациони техники се користат за да се мотивираат вработените и да се заинтересираат за работа. Нашата цел е со помош на анкетните прашалници и нивната обработка да добиеме податоци поврзани со мотивационите фактори кои на различни начини влијаат на работата на вработените. После тоа, сакавме да утврдиме кои од овие фактори влијаат повеќе и во која мера од другите.

Во теоретскиот дел од работата најпрвин ја опфативме темата стратешки менаџмент на човечки ресурси, односно управување со човечки ресурси и мотивација и фактори кои влијаат на мотивацијата. Во продолжение на теоретскиот дел од работата објаснивме како изгледа организациската структура на WURTH Македонија и со какви деловни функции се занимава WURTH Македонија. Накратко го опишавме историскиот развој на WURTH Македонија и доменот на нејзината дејност. Презентиравме податоци за човечките ресурси на WURTH Македонија и ги опишавме техниките што WURTH Македонија ги користи за мотивирање, ангажирање и обука на своите вработени.

Со проучување на теоретскиот дел од работата, дојдовме до следните наоди и заклучоци:

- Во денешно време, управувањето со човечки ресурси добива се повеќе и повеќе значење и станува една од најважните области во бизнисот на секоја компанија. Терминот човечки ресурси ги поистоветува луѓето со сите останати ресурси кои една организација ги поседува или треба да ги поседува за да постигне одредени деловни цели. На тој начин луѓето се идентификуваат со материјални, финансиски и информативни ресурси, кои се исто така исклучително важни во работењето на организацијата.

- Треба да се нагласи дека токму луѓето ја креираат организациската стратегија на компанијата, што значи дека успехот на компанијата директно зависи од човечкиот капитал што го поседуваат оние кои креирале или спроведуваат одредена организациска стратегија. Затоа на раководни позиции се поставуваат луѓе со соодветно образование за да имаат доволно човечки капитал или знаење за да можат на најдобар можен начин да ја извршуваат својата деловна функција.
- Управувањето со човечки ресурси станува не само најважна деловна функција, туку и специфична филозофија и пристап кон менаџментот кој ги смета луѓето како најважен потенцијал и клучна стратешка и конкурентна предност.
- Успехот на организацијата директно зависи од квалитетот на човечките ресурси, но и од нивната правилна експлоатација. Доколку вработените се соодветно мотивирани и го поседуваат потребниот човечки капитал, искористувањето на нивните вештини и знаења ќе одговара и на работодавачот и на работникот и на крајот тоа ќе се одрази во успешното работење на организацијата. Целта на менаџментот со човечки ресурси е континуирано подобрување на работата на вработените, на сите можни начини. Денес, управувањето со човечки ресурси е интердисциплинарна активност, експертите за менаџмент мора да ги знаат основите на психологијата, правото, социологијата и економијата за да имаат најкомплетна слика за вработените во една организација, да ги разберат нивните социјални и лични потреби, да знаат како многу вреди нивната работа итн. Големите компании мора да инвестираат во образованието и обуката на своите вработени со цел да го зголемат нивниот придонес во организацијата. Во современите организации, улогата на менаџментот со човечки ресурси е задача на секој менаџер, без разлика на неговата деловна функција, со цел да им обезбеди поддршка на вработените на најдобар можен начин.
- Управувањето со човечки ресурси ги опфаќа практично сите аспекти на односот на организацијата со своите вработени, како што се: системот на

селекција при вработување, анализа на вработените, зголемување на продуктивноста на вработените, системот на поттикнување или мотивирање на вработените, развој и едукација на вработените, правила на однесување што вработените мора да ги почитува, законските прописи, синдикатите, вработените за заштита и сл.

- Мотивирањето во најтесна смисла може да се објасни како охрабрување на луѓето да ги постигнат целите на компанијата и личните цели, а овие цели се испреплетени и често остварувањето на едната индиректно, но во исто време, значи и реализација на другите. Наидовме и на голем број теории за мотивација, а посебно внимание посветивме на теоријата за мотивација на Херцерберг. Таа прави разлика помеѓу два вида мотивациони фактори - надворешен и внатрешен. Надворешната мотивација е насочена кон постигнување одреден резултат - лидерите со своите постапки влијаат на вработените преку извршување на нивните задачи насочени кон постигнување на целите на компанијата. Луѓето можат да бидат мотивирани и од внатрешни потреби – на пример, потребата за задоволство што вклучува реализација на целосното значење, интерес, радост или предизвик на работата; желбата да се припаѓа на социјална група; чувство на одговорност, достигнувања и самопочит
- WURTH Group, а со самото тоа и WURTH Македонија е една од водечките компании во Европа. Тој е исклучително добар работодавач, што јасно го покажуваат наградите како што е сертификатот за партнер работодавач. Темелните вредности на WURTH Македонија се креативноста, односно идеите што го движат срцето, бидејќи срцето придвижува сè друго. Визијата е да се подобри секојдневниот квалитет на живот на потрошувачите, клиентите и вработените преку иновации и интернационализација, а мисијата е да се понудат иновативни искуства и решенија кои суштински ќе го подобрат животот за потрошувачите.
- Врз основа на сето претходно наведено во трудот, заклучуваме дека WURTH Македонија е светол пример кога зборуваме за управување со човечки ресурси. Има развиено бројни програми кои овозможуваат

дополнителна едукација и унапредување на своите вработени. Тие постојано инвестира во вработените и ги сметаат за најважен ресурс. При изборот на работната сила имаат бројни системи и техники на селекција за да ги изберат вистинските луѓе за вистинските позиции, а би можеле да кажеме дека тие не оставаат ништо на случајноста. Во рамките на компанијата се развиени бројни комуникациски канали кои овозможуваат најдобар можен проток на информации. Вработените добиваат различни стимулации и награди за иновации за добро завршената работа.

Во емпирискиот дел од работата, анкетата даде одговори на прашањата како WURTH Македонија управува со човечките ресурси и кои мотивациони фактори имаат најголемо влијание врз мотивацијата на вработените и нивниот интерес за работа. Анкетата е спроведена меѓу 34 вработени во WURTH Македонија, како што веќе беше споменато погоре.

Со ова истражување е утврдено дека фирмата WURTH Македонија има добро развиен систем за управување со човечки ресурси. Со испитување на факторите на мотивација, беше утврдено дека внатрешните фактори имаат поголемо влијание врз мотивацијата отколку надворешните фактори. Исто така, беше утврдено дека парите се главниот надворешен фактор и како такви имаат најголемо влијание врз мотивацијата на вработените. Во групата на внатрешни фактори, ниту еден фактор не отстапува статистички значајно во неговото влијание врз задоволството во споредба со другите внатрешни фактори.

Користена литература

1. Aswathappa, K., Human Resource and Personnel Management (5th edition), Tata McGraw – Hill PublishingCompany Ltd., India, 2008
2. Ames, N., Middle grades curriculum, instruction and assessment. Newton, MA: Education Development Center, 1998
3. Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, Eight Edition, Bath, 2001
4. Barsade, S. G., The ripple effect:Emotional contagion in groups, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4, 2002
5. Beck, R. C., Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko, 2003
6. Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996
7. Bahtijarević Šiber, F., Informacijska tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima, SP 7/98, Zagreb, 1998., str. 121-130
8. Bahtijarević-Šiber, F., Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986
9. Bahtijarević-Šiber, F.,: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999
10. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000
11. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005
12. Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011
13. Boxall, P. F., & Purcell, J., An HRM perspective on employee participation, The Oxford handbook of participation in organizations (pp. 129-151). Oxford: Oxford University Press, 2010
14. Bratoljub Klaić, Riječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1988
15. Buble M., Menadžment, Split: Slobodna Dalmacija, 2006
16. Ciardi, M. R., Kantrov, I., & Goldsmith, L. T., Guiding curriculum decisions for middle grades language arts. Newton, MA: Education Development Center, 2000
17. Goleman, D., Social intelligence, New York, NY: Arrow Books, 2007

18. Goleman, D., Emotional intelligence, New York, NY: Blumsbury Publishing, 2006
19. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998
20. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi. Zagreb: Effectus, 2018
21. Gutić, D., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Osijek: Studio HS Internet d.o.o., 2019
22. Jambrek, I. Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – Ljudski faktor, Zb. Prav. Fak. Sve. Rijeka (1991) v. 29, br.2 1181-1206 (2008)
23. Hamel, G., What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation, New York, NY: John Wiley & Sons, 2012
24. Hamburg, D. A., Foreword. In A. W. Jackson & G. A. Davis, Turning points 2000: Educating adolescents in the 21st century. New York: Teachers College Press, 2000
25. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Management:A Competency-based Approach, South-Western ThomsonLearning, Canada, 2002
26. Hewing, M., Collaboration with potential users for discontinuous innovation, Potsdam: Springer Gabler, 2013
27. Deny, Richard, Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000
28. Flannes, S.W., and Levin, G. Essential People Skills for Project Managers. Vienna,Va.:Management Concepts, 2005
29. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Zaprešić, 2011
30. Koontz, H. i Weihrich, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994
31. Kübler-Ross, E. On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss. New York: Simon & Schuster, 2005
32. Kolaković, M., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006
33. Kondić, Ž. i sur., Kvaliteta 3, Varaždin, 2018.

34. Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga
35. Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Znanstvena knjiga, 2009
36. Maslow, A., A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books, 2013
37. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003
38. Marušić, S., Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb, 1990
39. Marušić, S., Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb, 1999
40. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd., Adeco, Zagreb, 2006
41. North, D. C., Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge: Cambridge University Press, 2000
42. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:Mate d.o.o., 2006
43. Oslić, I., Kvaliteta i poslovna izvrsnost, Zagreb: M.E.P. Consult, 2008
44. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002
45. Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima : [kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?], Zagreb, Mozaik knjiga, 2004
46. Reinhardt, W., Smith, B., Sloep, P., & Drachler, H., Knowledge worker roles and actions - Results of two empirical atudies, Knowledge and Process Management, 18(3), 150-174, 2011
47. Ulrich, D., Forword. In D. Ulrich, W. Brockbank, J. Younger, & M. Ulrich (Eds.), Global HR competencies: Mastering competitive value from the outside in (pp. v-xxi). New York, NY: McGraw-Hill, 2013
48. Stewart, T. i sur., Intelektualni kapital, Zagreb, 2021
49. Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): Managing Human Resources, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.)
50. Thota, H., & Munir, Z., Key concepts in innovation. London: Palgrave Macmillan, 2011

51. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., Human resource management, London: Prentice Hall, 2005
52. Vusić D., Poslovna izvrsnost – Tehnički glasnik, Vol. 1, br. 1-2, 2007
53. Winter, S. G., Understanding dynamic capabilities, Strategic Management Journal, 24, 991-995, 2003

Интернет извори:

1. WURTH Македонија, https://www.wurth.com.mk/
2. Кариера во WURTH Македонија, https://www.wurth.com.mk/kariera.htm
3. Разговор.мк, https://www.razgovor.mk/2022/02/21/motivacija/

Список на табели

Табела 1. Односите и показателите на WURTH Македонија

Табела 2. Структура на испитаниците во однос на полот

Табела 3. Структура на испитаниците во однос на возраста на испитаниците

Табела 4. Структура на испитаниците во однос на степенот на образование

Табела 5. Структура на испитаниците во однос на позицијата во компанијата

Табела 6. Структура на испитаниците во однос на работното искуство во WURTH Македонија

Табела 7. Дескриптивна статистика

Табела 8. T-test

Табела 9. Дескриптивна статистика за влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз мотивацијата

Табела 10. Дескриптивна статистика

Табела 11. T-test

Табела 12. Дескриптивна статистика – надворешни фактори

Табела 13. ANOVA тест

Табела 14. Дескриптивна статистика – внатрешни фактори

Табела 15. ANOVA тест

Список на графикони

Графикон 1. Влијанието на образованието

Графикон 2. Структура на испитаниците во однос на полот

Графикон 3. Структура на испитаниците во однос на возраста на испитаниците

Графикон 4. Структура на испитаниците во однос на степенот на образование

Графикон 5. Структура на испитаниците во однос на позицијата во компанијата

Графикон 6. Структура на испитаниците во однос на работното искуство во WURTH Македонија

Список на слики

Слика 1. Двофакторна теорија за мотивација на Херцберг

Слика 2. Лого на Wurth Македонија

Слика 3. Организациска стрктура на WURTH Македонија

Слика 4. Вработени во WURTH Македонија

Слика 5. Лого за соработката со независни институции и Универзитети

Прилози

Анкетен прашалник

Почитувани,

За потребите на изработката на магистерскиот труд со наслов „ Менаџментот со човечки ресурси и мотивацијата кај вработените – Пример на компанијата WURTH Македонија“ ве замолувам да го потполните следниот анектен прашалник.

Анкетата е анонимна и вашите одговори ќе се користат исклучиво за изработка на магистерскиот труд.

Ви благодариме за времето што ќе го потрошите за пополнување на прашалникот!

Со почит,

Јасмина Антиќ

Дел 1. Општи податоци за испитаникот

1. Пол?
    a. Машко
    b. Женско

2. Години?
    a. 18-25
    b. 26-35
    c. 36-45
    d. 46-55
    e. Повеќе од 56

3. Вашето ниво на образование?
    a. Без квалификација
    b. Средно школо
    c. Високо образование (180 кредити)
    d. Виско образование (240 кредити)
    e. Магистер или доктор на науки

4. Која е вашата работна позиција?
    a. Раководна позиција и високо ниво на менаџмент
    b. Средно и ниско ниво на менаџмент
    c. Вработен вез менаџерски одговорности

5. Години на работен стаж во WURTH Македонија
    a. Помалку од 1 година
    b. 1 – 5 години
    c. 5-10 години
    d. 10-20 години
    e. Повеќе од 20 години

Дел 2. Грижа за човечките ресурси во WURTH Македонија

Следните прашања, оценете ги на скала од 1-5 до кој степен вашата компанија се грижи за човечките ресурси.

(1-воопшто не се грижи, 2-малку се грижи, 3-се грижи умерено, 4-се грижи многу, 5-се грижи многу)

6.	Дали мислите дека вашата компанија добро се грижи за човечките ресурси?	1	2	3	4	5
7.	Колку вашата компанија постигна конкурентни	1	2	3	4	5

	предности на пазарот благодарение на грижата и вложувањето во човечки ресурси?					
8.	Компанијата редовно ги исполнува своите обврски кон вработените (плата, други права на вработените...)	1	2	3	4	5
9.	Компанијата соодветно ги наградува вработените кои постигнуваат резултати повисоки од планираните	1	2	3	4	5
10.	Компанијата активно ја следи организацискатa клима и задоволството на вработените	1	2	3	4	5
11.	Компанијата континуирано инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени	1	2	3	4	5
12.	Компанијата доволно инвестира во здравјето и безбедноста на своите вработени при работните процеси	1	2	3	4	5
13.	Компанијата на своите вработени им нуди можност за континуирано образование и напредување	1	2	3	4	5

Дел 3. Фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените во WURTH Македонија

14. Во следната табела, оценете на скала од 1-5 степенот до кој следните фактори на мотивација (надворешни) влијаат на вашата мотивација за работа и придонесуваат за подобро извршување на доделените должности.

(1-воопшто не влијае, 2-малку влијае, 3- умерено влијае, 4- доста влијае, 5- силно влијае)

Парични надоместоци (плата, парични надоместоци...)	1	2	3	4	5
Услови за работа	1	2	3	4	5

Односот на менаџерот кон вработените (и кон вас лично)	1	2	3	4	5
Сигурност и стабилност на работата	1	2	3	4	5
Деловната политика на компанијата	1	2	3	4	5

15. Во следната табела, оценете на скала од 1-5 степенот до кој следните фактори на мотивација (внатрешни) влијаат на вашата мотивација за работа и придонесуваат за подобро извршување на доделените должности.

(1-воопшто не влијае, 2-малку влијае, 3- умерено влијае, 4- доста влијае, 5- силно влијае)

Можноста за едукација, развој и унапредување во рамките на компанијата	1	2	3	4	5
Самостојност во вршењето на работните задачи	1	2	3	4	5
Одговорноста што ја имате	1	2	3	4	5
Предизвикот со кој се соочувате	1	2	3	4	5
Достигнувањата и успесите што ги постигнувате	1	2	3	4	5