МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И
ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА:МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

УЛОГА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО КОРИСТЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИТЕ НА ЛОКАНИТЕ ЗАЕДНИЦИ

Студент:
Марија Арсовска

Ментор:
Проф. Д-р Љупчо Вчков

Свети Николе, 2023

Содржина

СОДРЖИНА **2**

ВОВЕД **1**

ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ **3**

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ **4**

1.1. Суштина и значење на менаџментот на човечки ресурси 4

1.2. Носител на лидерската функција во менаџментот на човечки ресурси 4

1.3. Потреба од менаџментот на човечки ресурси 5

1.4. Карактеристики на менаџментот на човечки ресурси 6

1.5. Функции и активности на менаџментот на човечки ресурси 9

1.5.1. Интегрирање на организациско планирање со потребите од човечки ресурси 9
1.5.2. Планирање и регрутирање на човечки ресурси 9
1.5.3. Стекнување на човечки ресурси 13
1.5.4. Управување со перформансите – Performance managment 14
1.5.5. Мотивација – Motivation 16
1.5.6. Обука и развој – Training and development 20
1.5.7. Надоместок и придобивки 20
1.5.8. Развој на организација 21
1.5.9. Поттикнување на учество во управувањето 22
1.5.10. Одредби за здравје и безбедност 23

1.6. Однос на HRM 24

1.6.1. Пристап кон вработените 25
1.6.2. Односи кон вработените 26
1.6.3. Влијанието на фер третман на вработените 26
1.6.4. Разрешување на конфликти 27
1.6.5. Комуникација на менаџментот и вработените 27
1.6.6. Транспарентност 29
1.6.7. Грижа 30
1.6.9. Социјални интеракции 31
1.6.10. Подобрување на односот преку градење на тим 31

1.8. Цели на човечките ресурси во организацијата 32

1.8.2. Одржување продуктивност со планирање на работната сила 34
1.8.3. Развивање програми за евалуација и обука 34
1.8.4. Зголемување на ангажманот на вработените 34
1.8.5. Креирање на политики и програми за едукација 35
1.8.6. Проверување и надоградување на процесите за ефикасност 35
1.8.7. Улогите и вештините на менаџерот кои се применуваат во работењето на компаниите 36

1.10. Човечкиот капитал во функција на креирање одржлива конкурентска предност 40

1.12. Значење на човечките ресурси 43

ЕМПИРИСКИ ДЕЛ **45**

2. МЕТОДОЛОГИЈА **46**

2.1. Предмет и цели на истражувањето 46

2.2. Задачи на истражувањето 46

2.3. Хипотетска рамка на истражувањето 46

2.4. Примерок за истражување 47

2.5. Приказ, анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето 48

2.5.1. Прашање бр. 1: Кои знаења и вештини се најпотребни за вашето успешно работење? 48

2.5.2. Прашање бр. 2: На кое организациско ниво функционира маркетингот во Вашата компанија? 49

2.5.3. Прашање бр. 3: Според Ваше мислење, дали вработените од маркетинг службата можат да одговорат на предизвиците на современото работење 51

2.5.4. Прашање бр. 4: Според Вас, колку маркетингот влијае на унапредување на работата на Вашата компанија? 52

2.5.5. Прашање бр. 5: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на локалниот пазар? 54

2.5.6. Прашање бр. 6: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на националниот пазар? 55

2.5.7. Прашање бр. 7: Кон кој пазар е ориентирано работењето на Вашата компанија? 56

2.5.8. Прашање бр. 8: Кои се Вашите примарни потрошувачи? 58

2.5.9. Прашање бр. 9: Дали имате годишен буџет за маркетинг? 60

2.5.10. Прашање бр. 10: Кои облици на промоција ги користите во своето работење? ... 61

2.5.11. Прашање бр. 11: Дали имате своја интернет страница? 63

2.5.12. Прашање бр. 12: На кој начин вршите проценка на компанијата во промотивните активности на пазарот? 64

2.5.13. Прашање бр. 13: Како ја оценувате вклученоста на менаџментот во промоцијата на маркетинг активностите? 66

2.5.14. Прашање бр. 14: Колку често вработените во Вашата компанија учествуваат во тренинг (едукација) поврзана со целокупното работење на компанијата? 68

2.5.15. Прашање бр. 15: Оценете го значењето и успехот на локалниот маркетинг во целокупното работење на компанијата: 69

2.5.16. Прашање бр. 16: Дали има потреба за дополнителни услуги од областа на едукацијата за маркетинг активности? 71

2.5.17. Прашање бр. 17: Дали топ менаџментот е доволно вклучен во создавањето и промоцијата на маркетинг стратегиите на локално ниво? 72

2.6. Потврдување на главната хипотеза и посебните хипотези во истражувањето 74

3. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА **75**

БИБЛИОГРАФИЈА **77**

ПРИЛОГ БР. 1: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК **79**

3.1.1. Прашање бр. 1: Кои знаења и вештини се најпотребни за вашето успешно работење? 79

3.1.2. Прашање бр. 2: На кое организациско ниво функционира маркетингот во Вашата компанија 79

3.1.3. Прашање бр. 3: Според Ваше мислење, дали вработените од маркетинг службата можат да одговорат на предизвиците на современото работење 79
3.1.4. Прашање бр. 4: Според Вас, колку маркетингот влијае на унапредување на работата на Вашата компанија? 79
3.1.5. Прашање бр. 5: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на локалниот пазар? 79
3.1.6. Прашање бр. 6: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на националниот пазар? 80
3.1.7. Прашање бр. 7: Кон кој пазар е ориентирано работењето на Вашата компанија? 80
3.1.8. Прашање бр. 8: Кои се Вашите примарни потрошувачи? 80
3.1.9. Прашање бр. 9: Дали имате годишен буџет за маркетинг? 80
3.1.10. Прашање бр. 10: Кои облици на промоција ги користите во своето работење? ... 80
3.1.11. Прашање бр. 11: Дали имате своја интернет страница? 81
3.1.12. Прашање бр. 12: На кој начин вршите проценка на компанијата во промотивните активности на пазарот? 81
3.1.13. Прашање бр. 13: Како ја оценувате вклученоста на менаџментот во промоцијата на маркетинг активностите? 81
3.1.14. Прашање бр. 14: Колку често вработените во Вашата компанија учествуваат во тренинг (едукација) поврзана со целокупното работење на компанијата? 81
3.1.15. Прашање бр. 15: Оценете го значењето и успехот на локалниот маркетинг во целокупното работење на компанијата: 82
3.1.16. Прашање бр. 16: Дали има потреба за дополнителни услуги од областа на едукацијата за маркетинг активности? 82
3.1.17. Прашање бр. 17: Дали топ менаџментот е доволно вклучен во создавањето и промоцијата на маркетинг стратегиите на локално ниво? 82

Апстракт

Abstract

Вовед

Менаџирање на промените е макотрпен, понекогаш и парализирачки процес но неопходен во овие турбулентни времиња каде што е неопходно секојдневно да се следат економските процеси во самата компанија и надвор од неа.

Меѓусебната поврзаност и взаемната условеност на менаџирање со промените и деловната стратегија се во голема меѓусебна корелација. За да се согледа оваа меѓусебна поврзаност која е предмет на овој магистерски труд, неопходно е да се разбере: природата на менаџирање со промените, концептот процесот и различните пристапи на деловната стратегија, корпоративното управување, културата, политиката и организациските промени кои се случуваат во секоја компанија.

Секоја успешна маркетинг стратегија мора да има за крајна цел да се зголеми профитабилноста и економските индикатори кои несомнено треба да се движат во нагорна линија и истите треба да бидат постојано предмет на интерес на менаџментот на компаниите.

Постојат многу класификации на видот на промените, но тие најчесто се насочени кон промени во технолошкиот развој, структурни промени и промени насочени кон луѓето. Досегашното искуство кое што е присутно во литературата која беше достапна упатува дека онаа компанија која што ќе успее да навреме ги согледа и се преструктуира на промените во и надвор од компанијата ќе успее и успешно да опстои на економскиот пазар. Сосема очекувано е да се јавува отпор кон промените од страна на вработените, посебно од оние кои имаат добро работно место и се чувствуваат сигурни во стариот систем на организациска поставеност.

Истражувањата на оваа тема покажуваат дека околу 90% од вработените имаат неутрален став кон она што значи ново во компанијата, а додека оние кои се гласно се против новите програми се околу 5% од вработените. Објаснувањето за ова однесување произлегува од фактот дека вработените се плашат од новите идеи, раководителите исто така се против промените бидејќи немаат јасна визија за она што следи во наредниот период. За таа цел, а во функција успешно да се реализираат новите поставени задачи, неопходно е да се зголеми едукацијата на вработените и да се подобри комуникацијата во двата правци од топ менаџерите кон најниското ниво и од најниското ниво кон менаџерите.

Деловната стратегија е составен дел на секоја успешна компанија која е неопходна за постигнување на новите успеси во иднината. Таа претставува

значајна алатка за реализирање на целите на секоја компанија и е збир на донесување на одлуки како истата да се придвижи онаму каде што сакаме да биде.

Основата за формулирање на деловната стратегија е поврзување на компанијата со нејзиното окружување бидејќи надворешните сили имаат силно влијание врз работењето на компанијата

Теоретски дел

1. Менаџмент на човечки ресурси

1.1. Суштина и значење на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси е задолжен за целокупната одговорност за имплементирање стратегии и политики во врска со управувањето на работната сила во една организација, индустрија, бизнис сектор, економија, и сл. Управувањето на човечките ресурси е процес на менаџирање со луѓе во организациите на начин што ги исполнуваат заедничките цели водејќи се по организациските правила или политики. Ова ги опфаќа областите на регрутирање на луѓе, задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени, грижа за вработените, процедура за излез од компанијата и други области поврзани со човечките ресурси. Менаџментот со човечки ресурси ги координира политиките и праксата кои се потребни за да се извршат задачите поврзани со човечките ресурси во организацијата за остварување на заедничките цели.

1.2. Носител на лидерската функција во менаџментот на човечки ресурси

Како носител на лидерската функција во секторот за човечки ресурси се појавува менаџер за човечки ресурси кој претставува одговорно лице за животниот циклус на вработените во една организација, надзор и имплементација на политиките, стратегиите и целите во корелација помеѓу организацијата и човечките ресурси за ефективно и ефикасно постигнување на целите на преку планирање, организирање, водење и контрола.

Како менаџер за човечки ресурси има голем број на активности кои ги застапува во една компанија како што се:

- Констатирање на потребите на вработените
- Креирање применливи и одржливи политики
- Одлучување за привремено или трајно вработување за потребите на организацијата
- Регрутирање и обука на вработените
- Вршење надзор и контрола на работата
- Оценка на работата

- Воспоставување на “Дисциплинска работна култура” во организацијата
- Имплементирање на “HR софтвер” за олеснување на работата во организацијата
- Ангажирање околу потребите на вработените, синдикатите и колективно договарање
- Подготвување евиденција за вработените
- Развивање високи перформанси на вработените
- Управување со платата, придобивки, надоместок и компензацијата на вработените
- Обезбедување еднакви можности
- Справување со дискриминација и мобинг
- Решавање на проблемите со перформансите
- Имплементирање на практиките за човечки ресурси во согласност со различни регулативи
- Мотивирање на вработените
- Медијаторство во внатрешни спорови
- Обезбедување услови за доедукација или преквалификација на вработените
- Дистрибуирање на информации во организацијата помеѓу различни нивоа
- Развивање на меѓучовечки односи за постигнување ефективност.

И многу други кои се во согласност со функционирањето на организацијата со цел исполнување на зададените цели.

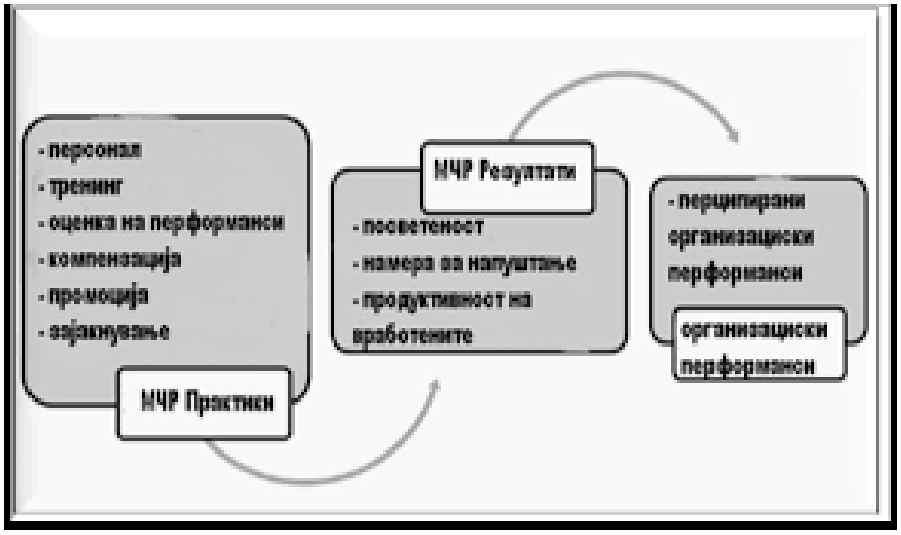
1.3. Потреба од менаџментот на човечки ресурси

Организацијата не може да изгради добар тим без добар менаџмент на човечките ресурси. Човечките ресурси се вреден капитал на организацијата, а за да можат организациите да ги следат и имплементираат најновите трендови во глобалната економија се појавува потребата од управување со човечките ресурси.

Значењето на управувањето со човечките ресурси се согледува од три аспекти: организациско, социјално и професионално значење.

- **Организациско значење** – Менаџментот со човечки ресурси е од витално значење за индивидуалната организација како средство за постигнување на нивните цели
- **Социјалното значење** на менаџирање со човечките ресурси лежи во потребата за задоволување на вработените во организацијата. Поради тоа што овие лица припаѓаат во општеството, нивната ефективност и ефикасност придонесува за благосостојба на општеството.
- **Професионалното значење** на менаџирање со човечки ресурси е во развојот на луѓето и обезбедување здрава животна средина за ефективно и ефикасно искористување на нивните способности.

Слика 1. Влијание на МЧР во организацијата



Извор: Горан Ристов – Управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор

1.4. Карактеристики на менаџментот на човечки ресурси

Во менаџментот на човечки ресурси се приметуваат повеќе карактеристики, меѓу кои најистакнати се:

- **Менаџментот на човечки ресурси е уметност и наука**

Уметноста и науката за човечки ресурси е навистина многу сложена. Уметност на управување со луѓе поради применување креативни и иновативни пристапи

кон човечките ресурси, а наука поради прецизноста и ригорозната примена на теоријата која е потребна.

- **Менаџментот на човечки ресурси е распространет насекаде**

Развојот на менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа сите нивоа и сите категории на луѓе, како и раководниот и оперативниот персонал и нема селективност помеѓу нивоата и одделите. Менаџментот на човечки ресурси е распространет поради тоа што е потребен во секој оддел на организацијата. Сите видови организации, профитни или непрофитни, треба да го применуваат менаџментот на човечки ресурси.

- **Менаџментот на човечки ресурси е континуиран процес**

Управувањето е процес затоа што постојат бројни функции кои треба да се извршат во серија, почнувајќи од планирање на човечките ресурси, регрутирање, обука, оценување на перформансите и сите потребни активности.

- **Менаџментот на човечки ресурси е сервисна функција**

Менаџментот на човечки ресурси не е профитен центар и им служи на сите други функционални одделенија, но, основната одговорност секогаш лежи во линиските менаџери. Менаџментот на човечки ресурси е кадровска функција и има линиски овластувања само во рамките на неговиот оддел, но има кадровски овластувања во однос на другите одделенија.

- **Менаџментот на човечки ресурси мора да биде пријателски регулиран**

Функцијата за управување со човечки ресурси мора да биде применета на начин со кој не би се повредиле законските обврски. Еднакви можности и реална плата за сите, вклучување на заедниците во вработувањето и придржување и применување на човечките права.

- **Интердисциплинарна и брза промена**

Менаџментот на човечки ресурси опфаќа благосостојба, работна сила, управување со персонал и тесно соработува со вработените и индустриските односи. Управувањето на човечки ресурси користи знаења од економија, социологија, психологија и други поврзани области. Таа се прилагодува на околината од некогашна експлоатација на работниците до нивно третирање како рамноправни партнери во задачата.

- **Фокус на резултатите**

Менаџментот на човечки ресурси е фокусиран кон врвни перформанси и се концентрира на резултати, а не на правила. Се обидува да го обезбеди

најдоброто од луѓето со освојување на целосна соработка и ги охрабрува луѓето да се вложат 100% за што би добиле соодветна компензација. Тоа е процес на меѓусебно обединување на луѓето и организацијата, при што се исполнуваат целите на двете страни. Управувањето со човечките ресурси е ориентирано кон посветеност.

- **Менаџментот на човечки ресурси е ориентиран кон луѓето**

Менаџментот на човечки ресурси управува со луѓето, како поединци и како група. Се обидува да им помогне на вработените целосно да го откријат и развијат својот потенцијал. Опфаќа селекција, вработување, обука и развој, мотивација, оценување на работата, работна средина, процесирање на платен список и др. Менаџментот на човечки ресурси има одговорност и задача за градење на човечки капитал. Луѓето се од витално значење за постигнување на организациските цели затоа што организациските перформанси се во корелација со перформансите кои ги постигнуваат вработените.

- **Филозофија на човечките односи**

Менаџментот на човечки ресурси е филозофија и основната претпоставка е дека вработените се човечки суштества, а не фактор на производство, како што се земјиште, труд или паричен капитал. Менаџментот на човечки ресурси мора да ги препознава индивидуалноста и индивидуалните разлики и затоа секој менаџер треба да поседува социјални вештини за управување со вработени со различни потреби.

- **Интегриран концепт**

Управувањето со човечки ресурси во својот опсег вклучува аспект на персонал, аспект на благосостојба и индустриски односи само по себе. Исто така, се занимава не само со стекнување, туку и со развој, користење, одржување и надградување.

1.5. Функции и активности на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси има задача за имплементирање на политиките и исполнување на целите на организацијата поврзани со човечките ресурси преку следниве активности и функции.

1.5.1. Интегрирање на организациско планирање со потребите од човечки ресурси

При планирањето на организацијата, поради ефикасно менаџирање на човековите ресурси треба да се земе во предвид потребата од човечки ресурси и да се посвети големо внимание на барањата за човечки ресурси и нивниот развој и на овие барања треба да им се даде посебен приоритет.

При проширување на организацијата или започнување со нови инвестиции, топ-менаџментот треба да ја земе во предвид потребата од човечи ресурси. Во предвид треба да се има видот, квантитетот и квалитетот на човечките ресурси и да се донесе соодветна одлука. Методот на нивниот рекрутмент, проценка, структурата на платите со другите придобивки и компензации, здравствените и безбедносните одредби треба да се планираат и да се и одлучат при планирањето на организацијата за ангажирањето на човечките ресурси.

Организациското планирање мора да биде тесно поврзано со потребите за човечки ресурси на организацијата. Организациската стратегија за конкурентен производ е да се организира напорот на вработените и да се инвестира во негово развивање со што се подобрува квалитетот на производот и добива предност пред ривалите. Ова стратешко менаџирање со човечките ресурси е поим за успех во бизнисот.

1.5.2. Планирање и регрутирање на човечки ресурси

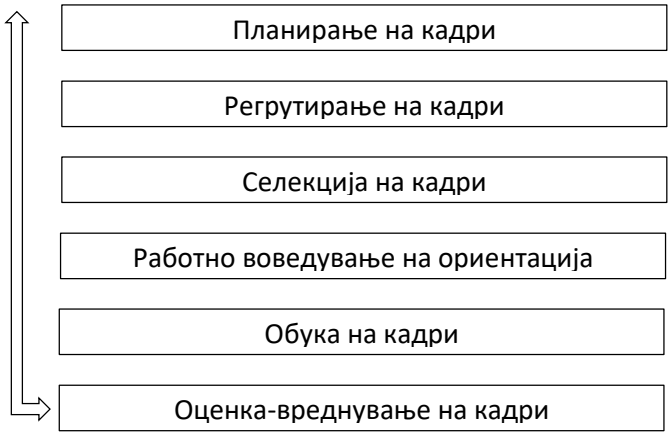
Планирањето на човечки ресурси е една од најважните активности за управување со човечките ресурси. Планирањето на човечки ресурси е клучно во извршувањето на барањата и целите на организацијата и тоа му овозможува на раководството да ги прогнозира човечките ресурси и да го утврди планот за нивно ангажирање со што би се одговорило на предизвиците за менување на деловното и индустриското опкружување.

Во денешно време сè е флуидно и што ќе се случи утре, никој не знае поради тоа што сè се менува со поголема брзина од порано. Економијата, технологијата,

политиките, бројот и квалитетот на работната сила, итн. претрпуваат огромни промени.

Затоа, организациите треба да направат внимателно планирање на човечките ресурси за да ги задоволат предизвиците што произлегуваат од овие влијателни фактори. Анализата на работата, описот на работното место и спецификацијата на работата се дел од планирањето на човечките ресурси. Тоа и помага на организацијата да одлучи за обука и развој на сегашниот персонал, нивната структура на платите, други придобивки, промотивен канал што му овозможува на персоналот да планира за својата кариера и да ги предвиди идните барања на персоналот во организацијата.

Планирањето на човекови ресурси се состои од активности во кои менаџерите се вклучуваат да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човекови ресурси. Тековните човекови ресурси се вработените потребни денес на организацијата за обезбедување на високо квалитетни стоки и услуги за потрошувачите.



Слика 3. Процес на планирање на човековите ресурси

Идните човекови ресурси се вработените потребни на организацијата подоцна за постигнување на свои долгорочни цели.

Како дел од планирањето на човекови ресурси, менаџерите мора да направат предвидувања и за побарувачката и за понудата.

Предвидувањата за побарувачка ги проценуваат квалификациите и бројот на вработените потребни на организацијата во однос на нејзините цели и стратегии. Предвидувањата на понудата ја проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните вработени, сега и во иднина, и понудата на квалификувани работници на надворешниот пазар на трудот. Проценката за потребите и на тековните и на идните човекови ресурси и им помага на

менаџерите да одредат кого треба да се обидуваат да регрутираат и изберат за постигнување на организационите цели сега и во иднина.

Како резултат на нивното планирање на човекови ресурси, понекогаш менаџерите одлучуваат да користат надворешни добавувачи и производители за да пополнат некои потреби од човекови ресурси.

Користењето на надворешни лица се повеќе се користи на глобално ниво. Менаџерите во некои Американски компании за компјутерски софтвер изнајмуваат одредена програмерска работа на руски програмери кои се многу квалификувани, но ги чинат компаниите околу 10% од она што обично би платиле за извршување на програмерска работа во организацијата.

Постојат барем две причини зошто планирањето на човекови ресурси понекогаш ги води менаџерите до користење на надворешни добавувачи и произведители.

Прво, **„outsourcing“** може да ја зголеми флексибилноста на менаџерите, особено кога прецизното предвидување на потребите од човекови ресурси е тешко, бидејќи тие потреби се менуваат со текот на времето, а и наоѓањето квалификувани работници за одредена област е тешко.

Второ, **„outsourcing“** може понекогаш да им овозможи на менаџерите да користат човекови ресурси со помали трошоци.

Кога се користат надворешни лица, трошоците може да се пониски од неколку причини:

- Организацијата не мора да обезбеди бенефиции за работниците, менаџерите може да склучуваат договори за работа само кога е потребно да се изврши некоја работа и менаџерите не мора да инвестираат во обука.
- **„Outsourcing“** може да се користи за функционални активности како пост – продажни услуги за уреди и опрема, законска работа и менаџмент на информатички системи.
- Меѓутоа **„Outsourcing“** има и слаби страни. Кога некоја работа се извршува од надворешни лица, менаџерите може да изгубат контрола врз квалитетот на стоките и услугите. Исто така, поединците кои вршат одредена работа за некоја компанија може да имаат помалку познавање за праксата во организацијата, процедурите и целите и помал ангажман за организацијата отколку редовниот вработен.

Покрај ова, синдикатите се спротивставуваат на користење надворешни лица бидејќи постои опасност да се елиминираат работните места на некои нивни членови.

1.5.2.1 Регрутирање – recruitment

Рекрутментот односно регрутирањето се однесува на целокупниот процес на привлекување, селекција во потесен избор, избор и именување на соодветни кандидати за работни места независно дали се временски или трајни во рамките на една организација. Рекрутментот исто така може да се однесува на процесите вклучени во изборот на поединци за неплатени улоги. Менаџерите за човечки ресурси и специјалистите за регрутирање можат да имаат задача да вршат регрутирање, но во некои случаи за преземање на процесот се користат и агенции за вработување во јавниот сектор, агенции за регрутирање во комерцијални или специјализирани консултации за пребарување. Интернет-базирани технологии кои ги поддржуваат сите аспекти на вработување станаа широко распространети со што се олесни овој процес.

1.5.3. Стекнување на човечки ресурси

Стекнувањето човечки ресурси е уште една активност на управување со човечки ресурси. Тоа треба да се направи внимателно затоа што целите на организацијата зависат од новите вработени. Од нив зависи квалитетот на производот и престижот на организацијата и затоа е препорачливо таа да стекне луѓе професионални вештини и искуство, затоа што сè зависи од луѓето. Организацијата треба да се стекне со млади луѓе со повеќе димензионални вештини и искуства и да се стреми овие луѓе да бидат најпосакувани на секое ниво на организацијата. Организацијата мора да ја негува културата што привлекува луѓе кон неа.

Организацијата може да се занимава со глобално вработување за да привлече подобар талент. Планот за регрутирање на човечки ресурси треба да биде прилагоден на таков начин што ќе им одговара на организационите објекти. Менаџерите кои имаат функционална експертиза мора да бидат регрутирани и можат да се интегрираат во ставот и културата на организацијата. Менаџерот за човечки ресурси мора да ја изврши работата на ловџија во поттикнување на соодветни и најсоодветни лица за организацијата.

Во оваа активност се користат и техники за психографско тестирање, но иако постојат многу методи за стекнување на човечки ресурси се зависи од големината и видот на организацијата.

1.5.3.1 Организациска социјализација – Onboarding

Onboarding, кај нас е познат како организациска социјализација, е жаргон кој прв пат е употребен во 1970-тите, и се однесува на механизмот преку кој новите вработени ги стекнуваат потребните знаења, вештини и однесувања со цел да станат ефективни организациски членови.

Тоа е процес на интегрирање на нов вработен во организацијата и организациската култура. Активностите што се користат во овој процес вклучуваат формални состаноци, предавања, видеа, печатени материјали и најразлични програми за полесно запознавање на новите вработени со своите работни места и организации. Истражувањата покажуваат дека овие техники за социјализација доведуваат до позитивни исходи за нови вработени, како што се поголемо задоволство од работата, подобро работење, поголема организациска посветеност и намалување на професионалниот стрес и намерата да се повлече или да се намали продуктивноста. Овие исходи се

особено важни за една организација што сака да задржи конкурентна предност во се повеќе мобилна и глобализирана работна сила.

Овој термин најчесто се користи во САД. Во Австралија, Нов Зеланд, Канада и делови од Европа е познат како индукција, додека во некои делови од светот е познато како обука. Организациската социјализација е процес врз кој влијаат голем број фактори кои се рефлектираат на новиот вработен и на организацијата. Истражувачите ги поделија овие фактори во три широки категории: нови карактеристики на вработените, нови однесувања на вработените и организациски напори.

- **Нови карактеристики на вработените** се индивидуални разлики кај дојдовните работници, почнувајќи од карактеристиките на личноста до претходните работни искуства.
- **Однесувањето на новите вработени** се однесува на специфичните активности што ги извршуваат новодојденците, бидејќи тие имаат активна улога во процесот на социјализација.
- **Организациските напори** помагаат да се олесни процесот на прилагодување на новиот работник во една институција преку активности како што се програми за ориентирање или менторство.

1.5.4. Управување со перформансите – Performance managment

Добрите перформанси на вработените создаваат култура на извонредност која придонесува за организацијата на долг рок. Оваа активност вклучува проценка на работните места и на луѓето, планирање на кариерата, осмислување методи за задоволство на вработените и др. Процесот на управување со перформансите е систематски процес на управување и следење на перформансите на вработените во однос на нивните клучни параметри или цели за изведба.

Максималните напори се за да се интегрираат индивидуалните аспирации со целите на организацијата. Организацијата треба да направи јасен начин за напредок во кариерата за талентирани и вредни луѓе и што е можно за да се избегне неповолна ситуација. Овој процес претставува континуиран процес во организацијата

Процесот на управување со перформансите е составен од неколку суштински елементи:

- **Награда и надоместок**

Секој вработен заслужува да биде прифатен и компензиран за времето и трудот што го вложиле во служба на организацијата.

- **Оценка на менаџер**

Овозможувајќи им на вработените да ги оценуваат своите менаџери, може побрзо да се процените нивото на изведба, стилот на лидерство и влијанието на менаџерите.

- **Развој и подобрување**

Може да се примени ефикасен систем за управување со перформансите за да се обезбеди постојан развој и подобрување на вработените и за задачите на кои работат.

- **Планирање на сукцесија**

Во повеќето ситуации, вработените не работат на исто место или позиција засекогаш. Затоа, паметно е да се има последователен план за трансфер на вештини од еден вработен до друг за да се обезбеди дека празнините се опфатени во меѓувреме.

- **Мониторинг на перформансите**

Клучно е да се следат перформансите на вработените затоа што веројатно е единствениот начин да откриете каде се неопходни подобрувања.

- **Поставување на целта**

Без разбирање за тоа што има за цел извршниот директор или високото раководство на компанијата, сите вештини и знаења на вработените би можеле да бидат бескорисни.

- **Тековни повратни информации**

Секогаш треба да се бара повратна информација од вработените за да се обезбеди добро заоблен и поддржувачки оддел за човечки ресурси.

- **Управување со резултатите**

Не секогаш се гарантира дека најдобриот тим на вработени ќе ја заврши работата. Исходот може да оди и на два начина, затоа менаџерот мора да биде подготвен за справување со резултатот од исходот.

Силниот систем за управување со вработените треба да биде удобен и за работодавците и за вработените. За постигнување најдобри резултати, голем дел од организациите спроведуваат неколку елементи за управување со перформансите на вработените. Но, пред секое спроведување на која било стратегија мора да се разбере целта на организацијата затоа што само така ќе се откријат потребните вештини и таленти за нејзино достигнување, а покрај тоа ќе помогне за избор на систем за управување со вработените.

Ефективен систем за управување со перформансите осигурува дека индивидуалните и тимски цели се усогласени со организациските цели, така што перформансите на индивидуално, тимско и организациско ниво се подобрени преку ефективно спроведување на практиките за управување со човечки ресурси. Во спроведувањето на било кој систем важно е да се отстрани ставот од умот на вработените така што тие ќе го дадат најдоброто на организацијата. Исто така важен сегмент е и комуникациската мрежа која треба да биде дизајнирана за да овозможи постојана комуникација. Ова им овозможува на менаџерите да донесат брзи и правилно одлуки.

1.5.5. Мотивација – Motivation

Мотивацијата е дефинирана како чувство врз основа на кое лицето делува или се однесува во врска со одредена задача или активност. Мотивацијата е човечки психолошки фактор што го тера човекот да се однесува на одреден начин. Кога мотивацијата е позитивна, човекот е среќен, енергичен, ентузијастички и само-управуван и кога е негативна мотивација, личноста е деморализирана, тажна, летаргична и песимистичка.

Мотивацијата е важен психолошки фактор за секоја личност бидејќи ја дефинира работата, амбицијата и нагонот на таа личност да изврши каква било работа. Лицето со високо ниво на мотивација е мотивирано да прави добра работа, да им помага на другите, да ја шири својата енергија и да се фокусира на постигнување на целите. Напротив, човек со ниски нивоа на мотивација, ги демотивира другите и создава негативна атмосфера.

Слика 2. Видови на мотивација



Извор: mbaskool.com

Мотивацијата е водена од повеќе фактори кои влијаат на однесувањето и ставот на една личност. Врз основа на различните фактори и видот на влијанието што тој го има врз некоја личност, постојат различни видови на мотивација. Различните видови мотивација кај луѓето се:

- **Внатрешна мотивација:** Внатрешната мотивација е вид на мотивација што потекнува од една личност да изврши некоја задача или да постигне одредена цел. Внатрешната мотивација е водена од мотиви како социјално прифаќање, јадење храна, желби за постигнување на цели, биолошки потреби итн.
- **Екстерна мотивација:** Екстерна мотивација е вид на мотивација што ја води индивидуата под надворешни сили или параметри. Екстерната мотивација е водена од мотиви како финансиски бонус, награди, благодарност, унапредување, казнување, одвраќање итн.
- **Позитивна мотивација:** Позитивната мотивација е вид на мотивација што вози на поединец нудејќи позитивни признанија и награди за извршување на некоја задача. Во овој вид мотивација, поединецот е награден со парични придобивки, промоции и сл. што ја тера индивидуата да работи напорно.
- **Негативна мотивација:** Негативната мотивација е еден вид мотивација каде стравот и заканата се користат како параметар за да се заврши работата.

За секој поединец, сите видови на мотивација се меѓусебно поврзани врз основа на кои тој или таа презема акција. Резултатското однесување на кое било лице е основа на типовите на мотивација врз кои е под влијание.

Слика 3. Фактори кои влијаат на мотивацијата



Извор: mbaskool.com

Позитивната мотивација кај вработените помага позитивно да се води бизнисот и ја зајакнува креативноста. Од друга страна, демотивираниот вработен нема да придонесе ефикасно и забавување на напредокот на работното место. Клучните елементи и врвните фактори кои влијаат на мотивацијата кај вработените во деловните активности или луѓето воопшто, се следниве:

- **Плата:** Паричен надоместок и придобивки како бруто плата, бакшиш, бонуси за перформанси итн. Придонесуваат за најголема мотивација, односно колку е подобра платата и паричните придобивки, толку е повисоко нивото на мотивација.
- **Признавање:** Наградите, признавањето, признанијата и слично се важни за обезбедување на високи нивоа на мотивација за вработен. Ако напорната работа на една личност е ценета, ги задржува мотивирани да настапат подобро.
- **Етика на работата:** Етичко работно опкружување, чесност и сл се важни фактори за нивото на мотивација за секој поединец. Добрата работна

етика во компанијата помага се задржат вработените мотивирани на работното место.

- **Транспарентност на менаџментот:** Менаџментот во една организација помага при мотивирање на вработените доколку има транспарентна дискусија.
- **Култура на работа:** Добрата и позитивна култура на работното место е важен фактор на мотивација.
- **Учење и развој:** Друг фактор што влијае врз мотивацијата е можностите за обука и развој овозможени од организацијата.
- **Рамнотежа на работниот живот:** Да се има добар квалитет на работниот живот (QWL – quality of work life) помага во мотивацијата на луѓето. Добриот биланс на работниот живот гарантира дека некое лице може да даде квалитетно време и во канцеларијата, како и на семејството.
- **Можности за раст на кариерата:** Можностите за развој на кариерата имаат позитивно влијание врз мотивацијата на која било личност. Ако некое лице знае дека нивната иднина и патот во кариерата е безбеден, тие имаат тенденција да работат со повеќе страст.
- **Здравствени придобивки:** Здравствени придобивки, осигурување и други стимуланси делуваат како извор на мотивација за луѓето.
- **Комуникација:** Позитивната и транспарентна комуникација помеѓу раководителите и подредените дава чувство на припадност и додава мотивација на вработениот.

Иако не постојат конечни фактори што влијаат на мотивацијата затоа што постојано се менуваат ова се едни од најголемите.

1.5.6. Обука и развој – Training and development

За да се подобрат перформансите на вработените во организацијата преземени се активности за обука и развој. Брзата промена во технологијата ја зголеми важноста на обуката и развојот. Во некои од организациите оваа активност континуирано се презема.

Развој на човечки ресурси е дел од управувањето со човечките ресурси и затоа постои посебно одделение за обука и развој. Обуката и развојот, исто така, се смета како процес за поттикнување на развојот во кариерата на вработените на секое ниво на организацијата.

Оваа активност не може да се занемари затоа што треба да бидат обучени и развиени сите вработени за да се исполнат целите на организацијата и да се бидат рамо до рамо со најновите трендови и конкуренцијата. На новите вработени им е потребна обука во почетните фази на нивното вработување познато како обука за ориентација. Постојат различни методи на обука и развој. Организациите треба да направат избор на соодветен метод и да изготват програма за обука за своите вработени и директори.

1.5.7. Надоместок и придобивки

Оваа активност одредува структури на плати и надоместоци, други награди и придобивки што треба да ги добие персоналот на организацијата. Соодветниот систем на награди и придобивки го зголемува моралот на вработените и на крајот подобрување на нивните перформанси. Отсуството на овој систем негативно влијае на перформансите на персоналот. Нефинансиските награди како што се признавање на работните перформанси, пофалби, привилегиите и правата исто така играат доминантна улога во подобрувањето на перформансите на вработените.

Признанието на истакнатите вработени се манифестира со доделување, трофеи, парични награди, благодарници и сл. Овој систем е усвоен од голем број компании и организации во нашата земја.

Постојат и непарични награди, како на пример, ручек со извршниот директор, роденденски подароци, излети, часовници, дневници, употреба на компаниски капацитети, честитки во пресрет на празници и нова година, обезбедување добро опремена канцеларија, давање поголема одговорност, обезбедување на компјутери и телефони, специјална задача, ротација на работата и така натаму.

Сите овие работи ги мотивираат вработените да даваат подобри перформанси, пред се тоа создава средина што е подготвена за воведување промени.

Од сите наведени стимулации како најдобар директен засилувач на перформансите се монетарните стимулации за вработените и пред сè, тоа создава средина што ја поставува сцената подготвена за воведување промени. Додека за стимулирање на работењето на директорите е направен специјален план на бонуси.

За успех на овој систем треба да се воведе транспарентност преку месечни и годишни извештаи. Но и покрај овие стимулации за исполнети обврски, треба да се воведат и дестимулации за неизвшување.

1.5.8. Развој на организација

Организацискиот развој е критичен и научен процес кој им помага на организациите да го градат својот капацитет за промена и постигнување поголема ефикасност преку развивање, подобрување и зајакнување на стратегии, структури и процеси.

Организацискиот развој во човечки ресурси вклучува промени и подобрување на процесите и структурите што се дел од одговорноста на МЧР. Овие вклучуваат процеси и системи поврзани со управување со перформансите, управување со таленти, разновидност, благосостојба за вработените и така натаму.

Критички и научен-процес. Организацискиот развој е процес базиран на докази и структуриран процес. Не станува збор за испробување на нешто туку станува збор за употреба на научни наоди како влез и создавање структуриран и контролиран процес во кој се тестираат претпоставките.

Организацискиот развој е насочен кон организациска ефективност. Затоа, резултира со голем број деловни активности. Тие можат да се разликуваат помеѓу организациите, но обично, вклучуваат финансиски перформанси, задоволство на клиентите, ангажирање на членови на организацијата и зголемен капацитет за прилагодување и обновување на организацијата.

Развивање, подобрување и зајакнување на стратегии, структури и процеси. Последниот дел наведува дека организацискиот развој се однесува на промени во стратегијата, структурата и процесите. Ова подразбира системски пристап, каде фокусот е на целиот организациски систем. Ова може да вклучува целосна организација, една или повеќе локации или единечно одделение.

Деловните системи стануваат се подобри по мерењето на релевантните податоци, менувајќи го начинот на мерење на успехот. Покрај тоа аналитиката може да помогне по понатамошните организациски планови.

Целта на организацискиот развој е да се зголеми конкурентноста на организацијата со цел да се создаде бизнис што ќе победи на пазарот. Ова може да се направи преку зголемување на профитот, маргините, уделот на пазарот, моралот, културните вредности или други извори на конкурентска предност.

1.5.9. Поттикнување на учество во управувањето

Организациите го охрабруваат и поттикнуваат учеството на вработените во донесувањето одлуки. Учеството ги зголемува перформансите на вработените и продуктивноста под услов учеството да е активно од страна на вработените. Многу придобивки припаѓаат на организацијата од обезбеденото и активно учество. Менаџментот треба да развива вештини за учество кај вработените. Откако раководителот е задоволен, конкретниот вработен е целосно развиен и компетентен да донесе одлука тој може да му ја пренесе одредена власт за да може да донесе одлуки. Овој процес треба да биде постепен.

Треба повеќе информации да се споделуваат со вработените за да ги направат компетентни да донесат одлуки и да учествуваат во управувањето. Ефективното учество не е така лесно. Поддршката на синдикатот во овој поглед е исто така неопходна, без која учеството е далеку. Колективното договарање игра клучна улога во учеството на човечките ресурси во управувањето. Тоа е процес на постигнување на официјален договор помеѓу работниците и раководството во однос на платите и другите придобивки, работните услови, работното време, здравјето, безбедноста, постапката за поплаки и други работи што се однесуваат на интересите на работниците. Овој процес може да се искористи за да се преговара за начинот и видот на учеството на вработените. Оваа активност исто така допринесува во градењето на индустриска демократија.

1.5.10. Одредби за здравје и безбедност

Да се направат соодветни одредби за здравје и безбедност на вработените и да се создаде силна работна сила е задача на менаџментот на човечки ресурси. Вработените мора да бидат заштитени од физичка опасност и здравствени опасности со обезбедување на нивна безбедност на работното место. Активноста исто така вклучува заштита на околната. Заштитата на здравјето и безбедноста на човечките ресурси е најголема одговорност на организацијата од социјален и хуманитарен аспект.

На безбедноста и здравјето на човечките ресурси мора да се дадат главен приоритет. Овие одредби зборуваат за целокупното здравје на организацијата. Соодветните одредби за безбедност и здравје ги штитат вработените од несреќи во фабриките и различни видови на заболувања. Владите и соодветните институции имаат донесено многу одредби во овој поглед, кои треба да ги следат сите организации. Зголемувањето на свеста кај вработените и другите луѓе, исто така, ги принуди установите да имаат доволно безбедносни и здравствени одредби.

Различни видови на системи се обезбедени за да се заштити здравјето на луѓето на работа и да се спасат од индустриски опасности. Одредбите за безбедност и здравје играат голема улога во развојот на човечките ресурси. Го задржува нивниот морал високо, затоа што се чувствуваат загрижени бидејќи индустриската единица презема соодветни и доволни мерки за да ги заштити од каква било несреќна несреќа и какви било болести.

Постојат многу други активности што треба да ги изврши управувањето со човечките ресурси, кои вклучуваат подобри комуникациски капацитети, мерки за благосостојба, обезбедување домови, образование за деца и слично. Секоја активност на МЧР се врти околу човечките ресурси. Развојот на човечките ресурси ја формира суштината на управувањето со човечките ресурси. Сите активности или функции на управување со човечките ресурси се наменети за нивниот развој, одржување и безбедност.

Човечките ресурси станаа сè поважни и тие станаа центар на сите активности. Тоа е затоа што тие што се одговорни за производство, неговиот квалитет и големина; маркетингот и неговата мерка и профитот што го заработува компанијата. Затоа, релевантно е за сите организации во целина и особено во земјата да го дадат првото внимание на развојот и управувањето со човечките ресурси. Сите човечки ресурси треба да бидат развиени затоа што напредокот и просперитетот на организацијата зависи од нив.

Големите корпоративни тела после долг период ја сфатија важноста на човечките ресурси и дека треба да управуваат со нив правилно за да останат на патот кон целта. Односите кон нив сега се гледаат сериозно од страна на раководството. Така, повеќето од раководителите посветуваат поголемо внимание на одделот за човечки ресурси, прават иновации во менаџментот на човечки ресурси затоа што знаат дека добиваат поврат на нивната инвестиција.

Претходно човечките ресурси се сметаа за товар што додава на трошоците, но сега работите се променети и тие сега се сметаа за главни средства без кои не може да се функционира. Сега инвестицијата во човечки ресурси поради експлозијата во образованието кое носи високо квалификувани кадри не се додава на трошоците, туку на профитот. Целосно новиот пристап кој го усвоија корпоративните тела за управување на човечките ресурси е добредојдена промена.

1.6. Однос на HRM

Односите со вработените се однесуваат на напорите на организацијата да создаде и одржува позитивен однос со своите вработени. Одржувајќи позитивни, конструктивни односи со вработените, организациите се надеваат дека ќе ги задржат вработените лојални и поангажирани во својата работа. Менаџментот на човечки ресурси на една организација управува со напорите за позитивни односи со вработените. Одговорностите на менаџерот за човечки ресурси за односи со вработените вклучуваат дејствување како врски или посредник помеѓу вработените и топ-менаџментот и создавање или советување за креирање на политики околу прашањата на вработените, како што е фер надомест, корисни придобивки, правилен биланс на работа и живот, разумно работно време и други. Кога станува збор за односите со вработените, одделот за човечки ресурси има две основни функции. Прво, менаџментот на човечки ресурси помага во спречување и решавање на проблеми или спорови меѓу вработените и раководството. Второ, тие помагаат во креирање и спроведување на политики кои се фер и конзистентни за сите на работното место.

За да одржуваат позитивни односи со вработените, организацијата мора да ги гледа вработените како засегнати страни и придонесувачи во компанијата, наместо како платени работници. Оваа перспектива ги охрабрува оние што се во раководството и извршната власт да бараат повратна информација за вработените, да го вреднуваат нивниот придонес повеќе и да го земат предвид

искуството на вработените при донесување на одлуки кои влијаат на целата компанија.

Вработените го поминуваат поголемиот дел од своето време на работа. Анкета на работното место од страна на МЧР откри дека вработените минуваат поголем дел од своето време со своето „работно семејство“ повеќе отколку нивното вистинско семејство. Ова работно семејство може да напредува само кога вработените и менаџментот имаат пријателски односи едни со други.

Всушност, со истата анкета се утврдува дека испитаниците велат дека семејниот однос со соработниците ја зголемува продуктивноста и чувството на благосостојба на работното место.

Управувањето со односите со вработените е процес на управување со врските во една организација. Овие односи можат да бидат помеѓу организацијата и вработените, како и соработниците кои работат на исто ниво. За вработените да бидат продуктивни, тие треба да имаат работно опкружување што ќе им овозможи да бидат креативни. Кога вработените имаат добар однос со останатите во организацијата, тоа позитивно ќе се одрази во нивните перформанси и продуктивност. Така ќе има поголема комуникација и се отвора патот за дополнување на искуството и чувството на задоволство.

Управувањето со човечките ресурси може да игра важна улога во градењето силни односи со вработените. Тие можат да спроведат активности што им овозможуваат на вработените да работат едни со други, како и со раководителите.

1.6.1. Пристап кон вработените

Една од најважните работи во организацијата е пристапот и односот кон највредните ресурси – вработените. Затоа менаџерите на човечки ресурси се задолжени за оваа осетлива потреба за грижа. Менаџерите за човечки ресурси имаат многу одговорности во рамките на една организација бидејќи ги штитат интересите на работодавачот и на вработените. За работодавците, тие управуваат со односите со вработените и идентификуваат начини за намалување на трошоците за работна сила. За вработените, тие ги штитат нивните права, осигурувајќи им дека работодавците работат во рамките на законот за вработување и работни односи. Менаџерите за човечки ресурси обезбедуваат поддршка за вработените кои сметаат дека им биле повредени правата. Менаџерите за човечки ресурси ги толкуваат законите за антидискриминација и вознемирување и им помагаат на вработените во

правните работи. Тие, исто така, посредуваат во несогласувањата меѓу работниците и работодавачите за да избегнат евентуална парница.

1.6.2. Односи кон вработените

Во организациското работење, функциите на вработените и работните односи на човечки ресурси можат да бидат комбинирани и раководени од еден специјалист или да бидат целосно одвоени функции управувани од повеќе специјалисти за човечки ресурси со специфична експертиза во секоја област. Односите со вработените се дисциплина за човечки ресурси што се занимава со зајакнување на односот со вработените преку мерење на задоволството од работата, ангажирање на вработените и решавање на конфликтот на работното место.

Важна улога има поставувањето на менаџерот за човечки ресурси со вработените од нивниот прв работен ден. Затоа тој треба да им овозможи ентузијастичен почеток, да ги запознае со своите колеги и да им назначи ментор за што побрзо да се вклопат во работната околина. Вработените треба редовно да слушаат коментари за работите што ги прават правилно, така тие добиваат впечаток дека имаат вредност и чувствуваат дека имаат голем придонес за организацијата. Менаџерите и претставниците за човечки ресурси треба да имаат добар однос, тесна соработка со вработените и да овозможат околина во која тие ќе се чувствуваат среќно и задоволно.

Ако вработените се среќни и задоволни тие ќе бидат поангажирани и попродуктивни на работа. Овие вработени се исто така покреативни и подобри во справувањето и решавањето на проблемите. Затоа менаџерите на човечки ресурси треба да превземе чекори и акции за да ги извести дека се грижи за нивата среќа и го негува нивниот однос.

1.6.3. Влијанието на фер третман на вработените

Кога сите вработени добиваат иста количина на почит од лидерите, посилните и позначајните органи, имаат поголеми шанси и повеќе можности да еволуираат во иднина. Затоа голем дел од вработените сакаат нивните менаџери почесто да комуницираат со нив. Без оригинални и доверливи професионални односи се ризикува да се создаде негативен бренд на работодавач. Нивните тековни вработени бараат нови и подобри можности додека потенцијалните кандидати слушаат негативни критики.

Праведно постапување со вработените е едно, додека еднаков третман е сосема друго. Разбирање на разликата помеѓу фер и еднаков третман пред да се премести фокусот на фер третман е многу важно за да се разбере како се разликува од еднаквоста затоа што ова е местото каде што многу менаџери жртвуваат здрави врски. Ова е природна претпоставка што треба да се направи но мора да се знае дека секој вработен е единствен.

Фер политика е почитувањето на сите вработени без разлика на нивната етика на работа, стилови, комплети на вештина, одговорности и цели. На пример, Ане и Бојан може да ја имаат истата улога, но начинот на кој ја извршуваат работата е веројатно многу различен.

Праведност значи дека лидерот ги третира сите соодветно и индивидуално, засновано врз околности и придонеси. Здравото расудување во односот на вработените се учи и вежба.

Треба да се овозможи шанса секој да ги постигне личните и организациските очекувања во свои услови, затоа треба јасно да се објаснат организациските очекувањата на сите вработени. Пример за тоа се одговорите на овие прашања:

- Какви перформанси или резултати ќе се сметаат за одлични?
- Какви награди можат да очекуваат вработените кои ја покажуваат оваа извонредна изведба?

Иако постојат многу начини за преставување на целите, секој менаџер за човечки ресурси сам го одредува начинот во зависност од организациските политики.

1.6.4. Разрешување на конфликти

Менаџерите за човечки ресурси помагаат со посредување во споровите во рамките на една организација, без разлика дали е меѓу вработените или помеѓу раководството и вработените. Тие ги толкуваат политиките и процедурите на компанијата и дефинираат соодветно однесување на работното место. Тие исто така се обидуваат да решат прашања како што се непокорност, слаб став, несоодветен јазик и други однесувања на непочитување на работното место што може да доведат до конфликт и дисциплинска постапка.

1.6.5. Комуникација на менаџментот и вработените

Одговорност е на одделот за човечки ресурси да ангажира ефективни вработени и да ги подготви тие вработени правилно да ги извршуваат

зададените задачи, затоа комуникацијата игра клучна улога во врската. Комуникацијата на менаџментот на човечки се движи во сите насоки, односно хоризонтално и вертикално.

За да се формираат и одржуваат односите, менаџментот и вработените треба да комуницираат едни со други. Недостаток на комуникација може да предизвика недоразбирања и како резултат, да предизвика конфликти. Со влијанието и непосредноста на технологијата во денешно време, потребата да се биде секогаш поврзан е најголема. Исто така, работните места треба да се опремат на сличен начин.

Овозможување на вработените со алатки за комуникација е одличен начин за споделување важни информации во секое време. Алатките за размена на пораки во облак, како Skype, Slack, Viber и сл. им овозможуваат на луѓето да споделуваат пораки, слики, датотеки од каде било во светот во кое било време. Затоа, со алатките за комуникација може да се зајакнат односите.

- **Придобивки**

Комуникацијата се користи во човечките ресурси за да се пренесат информации потребни за непречено работење. Овие информации се однесуваат на политиките и целите на компанијата. Ефективната комуникација ја зголемува продуктивноста, што им користи на вработените и на компанијата. Правилните техники за комуникација можат да го зголемат моралот на вработените за да создадат позитивна атмосфера за работа.

- **Размислувања**

Комуникација помеѓу човечките ресурси треба да биде професионална. Вработените никогаш не треба да бидат во ситуација да се чувствуваат непријатно, туку треба да се поддржани и почитувани. Менаџментот на човечките ресурси треба да има развиена комуникација и да го почитува професионализмот на вработениот.

- **Ефекти**

Позитивните комуникациски практики создаваат работна околина што го намалува обртот на вработените. Важно е да се задржат искусни вработени во компанијата за да помогнат во обука и едуцирање на другите.

1.6.6. Транспарентност

Наједноставната дефиниција за транспарентно работно место е „работа на начин што создава отвореност помеѓу раководителите и вработените“. Овој вид на отвореност помеѓу менаџерите и вработените создава доверба и води кон успешна организација. Транспарентноста е тековен процес кој може да има постојани резултати.

Една од најлошите работи што може да се направи како менаџер е да се држат вработените во темница. Така, вработените никогаш нема да имаат доверлив однос доколку сметаат дека нешто се крие од нив. Затоа, секогаш треба да се биде јасен и транспарентен со своите постапки и одлуките што се донесуваат. Вработените треба да знаат што се случува во компанијата, какви промени се донесени и сл.

Значајни придобивки од транспарентноста на работното место:

- **Одговорност:** Транспарентноста прави да се чувствуваат како дел од процесот и ги принудуваат вработените да имаат зголемено чувство за одговорност.
- **Ефикасност:** Транспарентноста им овозможува на вработените да чувствуваат дека тие имаат значајна улога во организацијата со што поради личното задоволство стануваат поефективни.
- **Репутација:** Транспарентните компании се најпосакувани помеѓу барателите на работа затоа што сметаат дека имаат добар однос кон своите вработени. Ова значи дека транспарентноста е еден од клучните делови за привлекување и задржување на таленти.

Транспарентноста како одвраќање

Преголемата транспарентност делува на одвраќање на голем број начини. Работодавците кои споделуваат премногу информации за бизнисот, ризикуваат да создадат несакан стрес за вработените, кои постојано можат да размислуваат за тоа како нивната работа влијае на поголема слика. Додека овој начин на размислување е камен-темелник на вреден вработен, тој може да биде нарушен со транспарентноста. Покрај тоа, споделувањето чувствителни информации, како финансиските борби на бизнисот, нестабилност во бизнисот може да ги брка добрите вработени.

Најголемиот заклучок од овие факти за транспарентноста на работното место е дека треба да има одредено ограничување кога станува збор за споделување на релевантни информации со вработените. Додека нетранспарентноста и

оставањето на вработените во мрак е рецепт за нелојалност и откажување на вработените. Истото може да се каже и за транспарентност на работното место. Нивото на транспарентност на секоја компанија се разликува во зависност од работната култура и личности кои ја сочинуваат својата работна сила, но работодавците секако треба да постапат со претпазливост.

1.6.7. Грижа

Сите менаџери на човечки ресурси се грижат од причина што сакаат да ги гледаат вработените задоволни. Проблемот се јавува кога вработените имаат потреба од некаква интервенција, што со човечките ресурси во големите организации е чест случај. Во такви случаи, менаџментот на човечки ресурси треба да ги балансира потребите на вработените со потребите на компанијата. Покрај правните аспекти, има и морални и етички размислувања и последици.

Менаџментот на човечки ресурси има две задачи. Воспоставување процес во склад со целите на организацијата и од друга страна да биде консултант на организацијата односно да се грижи за вработените. Менаџментот за човечки ресурси мора да ги прифати сите пријавени потреби од вработените и да покаже максимална грижа во домен на нивното дејствување, затоа што само така се добиваат вработени кои на организацијата гледаат како второ семејство.

1.6.9. Социјални интеракции

Еден од најдобрите начини да се зближат луѓето е преку социјалните интеракции. Затоа сите клучни пресвртници во компанијата треба да се слават со социјални интеракции како на пр. тимски ручеци, забави и сл.

Во големите организации, луѓето најчесто се задржуваат само на себе. Дури и за време на паузите тие јадат на посебни маси, гледајќи во телефон и сл. За да се зближат вработените треба да се организираат тимски ручеци или тим билдинзи. Овие настани можат да ги зближат луѓето и да доведе до силни пријателства и врски.

1.6.10. Подобрување на односот преку градење на тим

Придобивките од спроведување за градење тим се бесконечни. Ја прави почеста комуникацијата меѓу вработените, ги подобрува вештините за решавање проблеми и донесување одлуки.

Најважно е тоа што активностите за правење тим градат и ги зајакнуваат односите. Кога тимовите соработуваат , тоа го отвора патот за доверба и размена на идеи и мислења. Најчесто, станува збор за споделување и комбинирање знаење и искуство за постигнување на целите.

1.8. Цели на човечките ресурси во организацијата

Во почетокот на развивањето овој процес на менаџмент на човечки ресурси се појавува прашањето, „Кои се општите цели на човечките ресурси во организацијата?". Основната цел на менаџментот на човечки ресурси при неговото основање била „вистинските луѓе на вистинското место во вистинско време" и ништо повеќе не се очекувало од менаџерите за човечки ресурси во тоа време. Но сега, целокупните цели на МЧР се далеку повеќе насочени кон продуктивноста, перформансите, ангажманот, иновациите и одржливоста на организацијата со што улогата на човечките ресурси е далеку поширока од порано.

Иако менаџментот со човечки ресурси започнал како одделение за социјална заштита за брзо време еволуирало во управувањето со персоналот и конечно се родила напредната функција за управување со човечки ресурси. Факт е дека менаџментот на човечките ресурси треба позитивно да се рефлектираа во процесите и процедурите за човечки ресурси.

Денес, управувањето со човечки ресурси ја поставува стратешката агенда за управување со луѓе во организацијата. МЧТ не управува директно со вработените, но дизајнира алатки за менаџерите како тие треба да управуваат, водат и развиваат свои вработени бидејќи организацијата ја зголемува вредноста на вработените.

Во последниве години општите цели на човечките ресурси можат да се најдат во неколку области:

- Корпоративна култура;
- Одржлив и профитабилен бизнис;
- Управување со перформанси и продуктивност;
- Ангажирање на вработените;
- Глобални практики за управување.

Општите цели на менаџментот на човечки ресурси не треба да се мешаат со улогите и одговорностите за човечки ресурси. Во секоја област, тој има своја улога и мора да ја игра, но мора да ги дефинира стратешките цели во секој сегмент, затоа што има одговорност да го придвижи и води тимот напред. Клучна цел за човечки ресурси е да ја води организацијата за одмор во создавање отворено, чесно и работно место со високи перформанси, што може да се постигне само со комбинирање на цели од различни области.

Ефективни и предизвикувачки цели можат да влијаат позитивно врз организацијата. Вработените секогаш ја ценат организацијата која се обидува да го направи работното место правично, фер и позитивно. Овие општи цели не можат да се постигнат за кратко време, тие бараат многу напор и целосна вклученост на управувањето со промените. Честопати, станува збор за целосна промена на корпоративната култура. Сепак, човечките ресурси треба да ја преземат сопственоста и одговорноста. Целта за создавање одржлив бизнис е долго патување, а менаџментот може само да го доведе тимот напред.

Општите цели на менаџментот на човечки ресурси не се однесуваат само на човечките ресурси туку и на целокупната промена на организацијата. Тој треба да најде начин како да ги вклучи раководителите и вработените, затоа што своите долгорочни цели може да ги постигне само со ангажирање и вклучување на вработените.

Улогата и целите на човечките ресурси се водени од деловната стратегија. Таа треба да ја вклучи стратегијата за човечки ресурси, која ги дефинира сите стратешки иницијативи за човечки ресурси за следните години. Општите цели на човекот и целите не можат да живеат во конфликт со стратегијата за човечки ресурси, но доколку е така, има грешка во системот во компанијата.

Човечките ресурси се една од најважните компоненти на солиден деловен модел. Без соодветно управување со човечките ресурси, организациската инфраструктура станува фрагментирана, спречувајќи ја продуктивност и стратешките цели. Затоа менаџментот на човечки ресурси се стреми кон исполнување на зададените цели.

Сите бизниси бараат капитал за да започнат со работа, дали да изнајмат зграда, да купуваат опрема или да плаќаат електрична енергија. Но, можеби најпотребен услов за водење бизнис е човечкиот капитал односно вработените кои би ја активирале работата на организацијата или компанијата. Одделенијата за човечки ресурси не се зафаќаат само со стекнување и управување на човечките ресурси туку и со нивно развивање. Одделот за човечки ресурси кој поставува јасни цели за управување со работната сила на нејзината компанија ќе направи големи чекори кон обезбедување на успех на компанијата.

1.8.2. Одржување продуктивност со планирање на работната сила

Меѓу најважните цели на менаџментот на човечки ресурси е да се одржи продуктивноста на компанијата е преку обезбедување бројка на квалификувани и ефикасни работници. Еден добар менаџер за човечки ресурси треба постојано да го анализира обемот на работа и да знае каде има потенцијални проблеми со работната сила и кога е време за дополнителна помош. Исто така, разбирањето на прометот во рамките на компанијата ќе помогне да се идентификуваат проблематичните области и да се овозможи корекција на политиката или други подобрувања.

За да се забрза процесот на вработување, целокупниот план и програма за вработување треба да биде клучен елемент во канцеларијата за човечки ресурси. Не само што треба да има комплетен опис на работата за секоја улога во компанијата, туку и јасно разбирање на типот на личности што добро ќе се вклопат во организациската култура. Кога раководителот за човечки ресурси е блиску запознаен со потребите на персоналот на компанијата, тие ќе можат да привлечат и ангажираат најквалификувани кандидати за отворени места.

1.8.3. Развивање програми за евалуација и обука

Задржување на квалификувана работна сила е една од клучните цели во рамките на одделот бидејќи вработените се највредниот ресурс на деловната активност. Работниците кои се соодветно компензирани и сметаат дека можат професионално да се развиваат, се меѓу најзадоволните. Зголемувањето на бројот на програми за обука и професионален развој во организацијата ќе создаде поквалификуван и попродуктивен персонал.

Вработените исто така сакаат чести повратни информации, сакаат да знаат дали добро ги извршуваат своите работни места. Наместо прегледот на перформанси, што може да се пренесе лошо, само-оценувањето на успехот им помага на вработените да ги проценат слабостите и да се стремат кон подобрувања при поставување цели за иден напредок. Овие проценки во кариерата, исто така, ќе му помогнат на одделот за човечки ресурси да биде поврзан со развојните вештини на своите вработени – знаење што може да биде корисно кога ќе дојде време да се пополнат отворени менаџерски позиции.

1.8.4. Зголемување на ангажманот на вработените

Компаниите функционираат добро кога вработените работат најдобро и тие се чувствуваат ценети како важни членови на корпоративната мисија. Заедно со

горното управување, работата на одделот за човечки ресурси е да развива и негува корпоративна култура каде вработените се чувствуваат вклучени, ангажирани и сакаат да напредуваат добро со цел да постигнат цели на компанијата. Особено, во една голема компанија, одделните оддели треба да чувствуваат дека нивната работа придонесува за целокупното добро. Со други зборови, одделот за одржување треба да знае дека е исто толку важен за успехот на компанијата, како одделот за истражување или маркетинг.

1.8.5. Креирање на политики и програми за едукација

Секоја организација треба да одржува формализиран пакет политики и програми за доедукација или преквалификација. Одделот за човечки ресурси е често креатор на овие политики и процедури бидејќи од вработените се очекува соодветно да се однесуваат на и да бидат во согласност со регулативите за компанијата, а понекогаш и со владата. Персоналот за човечки ресурси треба постојано да биде на врвот на новите регулативи во индустријата на нивната компанија и да настојува да ја задржи усогласеноста по потреба.

Усогласеноста може да се постигне само доколку вработените се свесни за барањата и ги разбираат корпоративните очекувања. На пример, сертификатите мора редовно да се следат и ажурираат. Исто така, упатствата за безбедност и оперативните процедури мора јасно да се соопштат и применуваат за да се обезбеди не само безбедност на работникот, туку и да се заштити компанијата од потенцијални обврски.

1.8.6. Проверување и надоградување на процесите за ефикасност

Друга цел на менаџментот за човечки ресурси треба да биде насочување на рутинските процеси за да може да се посвети повеќе време на активности насочени кон луѓето. Во споредба со рачното извршување, софтверските системи за управување со човечки ресурси овозможуваат некои задачи и процеси да се завршат полесно и поефикасно. Задачите како што се објавување на работни места, распоред, закажување на време, пресметување на платен список, рутинска комуникација во врска со корпоративните политики и многу други можат да се извршат со овие специјални програми за да се добие слободно време за другите цели кои се поврзани со човечките ресурси.

1.8.7. Улогите и вештините на менаџерот кои се применуваат во работењето на компаниите

Менаџментот како институција го сочинуваат луѓето - вработените, кои се колективно или индивидуално одговорни за тоа како се извршува работата и како се исполнува мисијата на организацијата. Во овој контекст, може да се зборува за различни менаџерски улоги коишто ги изведуваат претпоставените во организацијата.

Првиот приод ја разгледува работата на менаџерот како збир од основните менаџерски функции. Авторот на овој приод е Henri Fayol, француски менаџер на една голема компанија за јаглен и за челик, кој подоцна своите идеи за менаџментот ги засновал на своето практично искуство. Фајол уште на почетокот на XX век укажувал дека менаџерите планираат, организираат, наредуваат, координираат и контролираат и дека овие функции го сочинуваат процесот на менаџерската работа.

Вториот пристап произлегува од работата на Хенри Минцберг (Henry Mintzberg) во 1973, кој зборува за „улогите на менаџерот.“ „Улога“ е збир на однесувања кој е карактеристичен за личност на определена положба. Минцберг проучувал бројни менаџери и дошол до заклучок дека менаџерите „играат“ десет основни улоги, кои можат да се поделат во три категории:

Интерперсонална (меѓучовечка) улога

- Првиот (водечки) човек („Figurehead“) - ја претставува организацијата пред другите, на различни собири и свечености;
- Водачот (лидер) - се ангажира со обука, мотивација, лидерство (водење)поддршка на вработените и
- Поврзувачот („Liaison“) - одржува контакти со другите личности во организацијата.

Информациона улога

- Проследувач на настани - континуирано ги следи, ги прима и ги складира информациите кои ги добива од внатрешни и надворешни извори;
- Пренесувач - пренесува информации на другите членови на организацијата и
- Спикер („spokesperson“) - пренесува информации на групи „надвор од“ организацијата (бордот на директори, акционерите, добавувачите...).

Улогата на донесувачот на одлуки:

- Претприемач - се обидува да ја усовврши организацијата, ги чувствува промените од окружувањето и самиот ги отпочнува планираните промени;
- Контролор на проблеми - управува со предизвиците од опкружувањето истапува на сцена во кризни ситуации (штрајкови, незадоволство на потрошувачите...);
- Алокатор на ресурси - одлучува за тоа како и на кој ќе му бидат ставени на располагање ресурсите и
- Преговарач - ја претставува организацијата во преговорите со други групи (добавувачи, синдикат...), учествува во склучување и спроведување на договори со овие групи.

Минцберг, исто така, смета дека содржината и карактеристиките на конкретните менаџерски работни места зависат од:

- Окружувањето - индустријата во која организацијата работи, локацијата,локалната заедница...;
- Работата која се извршува - хиерархиското ниво, менаџерските функции, степенот на надзор на вработените;
- Личните карактеристики - личност, стил и
- Ситуацијата во која се наоѓа менаџерот - вклучувајќи ги технолошките и временските фактори.

Менаџментот, третиран како хиерархија, укажува на постоењето на различни менаџерски нивоа. Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Според местото на менаџерите во пирамидално- хиерархиската структура, има три вида менаџери:

- Врвни менаџери;
- Средни менаџери и
- Линиски надзорнички менаџери.

Нивото на менаџментот го определуваат целите на организацијата. Практично, за секое нивó постојат определени и соодветни цели, почнувајќи од врвното ниво каде се целите на организацијата, или стратешки цели, па слегувајќи по пирамидата, на средното нивó - цели на одделни сектори или функционални цели и до линиското ниво на менаџери - работно ориентирани или оперативни цели.

Исто така, и менаџерските функции не се со идентична застапеност за сите нивóа. Карактерот на работата на менаџерите на кое било нивó се разликува од карактерот на работата на менаџерите од другите две нивóа. Оттаму и различниот однос на рутинските и нерутинските одлуки. На врвно нивó на менаџмент во поголем обем се донесуваат нерутински одлуки, додека кај првото ниво преовладуваат рутинските одлуки. И во поглед на природата на проблемите, може да се констатира дека врвните менаџери се среќаваат со неструктурни проблеми, за разлика од пониските нивоа каде се јавуваат повеќе структурни проблеми.

Постојат различни нивóа на менаџерски активности. Во големите организации некои менаџери управуваат со другите менаџери, а некои други менаџери управуваат со другите вработени. Иако на сите менаџерски нивоа се извршуваат слични функции, одговорноста на менаџерот расте со растот на нивото на менаџмент.

Основните нивоа на менаџментот во организацијата се:

Менаџерски врв (Top Management, Senior Management) - „Стратегиски менаџмент.“ Задолжен е за севкупното управување со организацијата. Менаџерскиот врв го сочинуваат релативно мала група на менаџери. Нивната примарна одговорност е изнаоѓање на ефективни развојни стратегии, како и управување на меѓучовечките односи.

Менаџери на средно ниво (Middle Managers) - „Тактички менаџмент. „Нивното постоење е карактеристично за средни и големи претпријатија. Претставуваат „врска“ помеѓу топ менаџментот и менаџерите од првата линија. Основна одговорност им е насочување на активностите преку кои се остварува политиката на организацијата и „балансирање“ помеѓу барањата на надредените менаџери со можностите на подредените менаџери и вработени. Во периодот кога не постоеја компјутерите, работата на менаџерите од средното ниво вообичаено се состоеше во собирање на информации од менаџерите на првата линија, организирање на информациите и нивно проследување до топ менаџментот. Со развојот на информацискатa технологија, значаен дел од нивната работа презедоа различни системи на електронско работење. Од овие причини, во текот на 80-тите и 90-тите години од XX век, илјадници менаџери ја загубиле својата работа.

Менаџери на првата линија (First-Line Managers) - „Оперативен менаџмент.“ претставува најниско нивó во рамките на кое вработените ги остваруваат односите со функцијата на менаџментот. Менаџерите од првата линија се задолжени за контролирање на вработените и пред нив се појавуваат како

претставници на повисоките нивоа на менаџмент и како личности преку кои работниците можат да стапат во контакт со менаџментот. Потребно е да имаат специјалистички и потесно стручни знаења за технолошките процеси, рационализација и организација на работата.

Обемот на одговорност на еден менаџер го определува нивото на кое тој дејствува. Колку е повисоко нивото, толку се поголеми и менаџерските одговорности за интегрирање на активностите и нивно водење кон крајната цел на организацијата. Постојат три видови на знаења и вештини кои претставуваат потреба за секој менаџер:

Стручни вештини (Technical Skills). - способност на примена на специјализирани знаења. Насочени се на производството и дистрибуцијата на производи и услуги. Од менаџерот се очекува да ги познава методите, постапките и техниките во рамките на технолошкиот процес. На менаџерите на пониските организациски нивоа им е потребен поголем фонд на технички вештини, додека одејќи кон повисоките нивоа на организацијата се намалува учеството на овие видови вештини во вкупната сума на потребни знаења.

Вештини во однесувањето со луѓето (Human Skills) - способност за соработка со луѓето (поединци или групи), способност за разбирање на нивните потреби, мотивирање и управување со луѓето, а сè со цел севкупното однесување на вработените да биде поефективно. Поседувањето на овој вид вештини е, со мали разлики, потребно на менаџерите на сите нивоа.

Концептуални вештини (Conceptual Skills) - менталната способност да се изврши дијагноза и да се анализира проблем во сложени ситуации. Подразбира способност на менаџерот да ја согледа организацијата како целина.

Менаџерите мораат да умеат да ги видат сите делови на организацијата, нивниот меѓусебен однос, како и да воспостават хармонија помеѓу организацијата и окружувањето. Поради сето ова, концептуалните знаења се најпотребни за топ менаџментот.

1.10. Човечкиот капитал во функција на креирање одржлива конкурентска предност

Скоро е невозможно неколку лица од топ менаџерското ниво во компаниите да ги имаат навреме и во адекватен обем сите одговори кои се потребни во динамично конкурентско окружување. Формулирањето на стратегијата денес бара „нови гласови, нови иницијативи и нова географија.“ Развивањето и имплементацијата на нови бизнис стратегии не би можело да се оствари во отсуство на различни, полни со информации, проникливи и импути базирани на знаење кои доаѓаат од страна на луѓето кои работат во организацијата. Човечкиот капитал кој се карактеризира преку знаењето, вештините, способностите, експертизата и иновациите на луѓето е есенцијален конкурентен ресурс на компаниите и само преку него се постигнува продуктивност и раст, насочување на бизнис процесите, визуелизација на новите можности и развивање на креативни стратегиски инцијативи. Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентска предност во модерните компании. Вработените со нивните знаења стручност, мотивација, лојалност и посветеност на компанијата ги детерминираат перформансите и пазарната позиција на компанијата исто така, вработените посматрани како човечки капитал на компанијата ја имаат способноста за креирање на други форми на интелектуален капитал кој ќе има растечка стратегиска важност за компанијата на долг рок. Тие креираат патентирани иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациони системи, тренинг програми и организациска култура.

Важноста на човечките ресурси беше осознаена во делата на многу научни истражувачи ширум светот. Истражувачите како Mayo, McGregor, Argyris, Likert, Maslow и други инсистираа на важноста на човечките ресурси за успехот на компаниите. Likert беше експлицитен околу човечкиот капитал како главен организационен ресурс. Тој го разви концептот „сметководство на човечките ресурси“ со цел да ја потенцира потребата компаниите да ги имаат предвид трошоците и загубите кои се должат на негативните ставови, ниската мотивација, незадоволни вработени и останати субјективни варијабли, како и профитот кој би се остварил од нивното подобрување. Исто така, Schultz веруваше дека инвестициите во човечките ресурси имаат поголем и повеќекратен ефект од инвестициите во останатите материјални ресурси. Доколку компаниите не инвестираат во човечки ресурси најмалку како во инвестирањето во останатите ресурси, ќе имаат мали изгледи за успех. Растечката несигурност наметнува потреба компаниите да се менуваат и

успешно да ги прифатат таквите промени. Во модерните организации, поттикнувачи на промени се: информацискатa еволуција, технологијата и глобализацијата. Главните импликации кои произлегуваат се: континуираните промени, намалување на физичките средства, плима од институционални и временски рестрикции и изложеност на ризик. Како успешен одговор на сите овие промени Coulter ги дава трите критички фактори од круцијално значење во новата бизнис средина: способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. Јасно е дека за исполнување на овие потреби и фактори, човечките ресурси во компанијата имаат најважна улога.

Од сликата може да се види дека секоја промена која се случува во средината може да се разгледува како проблем во потрага по решение. Решението вообичаено претставува нешто ново за организацијата, иновација која повторно креира промени. Оттаму, промената ќе биде стартна точка за нови проблеми... Иако некои автори сметаат дека промените значат проблеми, тие можат да бидат опишани на друг начин. Имено, на промените може да се гледа како на шанси за компанијата за подобрување на нејзините бизнис процеси, употреба на ресурси и развој на нејзината бизнис стратегија, соочена со човечки ресурси кои се способни да ги разберат промените, да размислуваат за решенија и да креираат соодветна солуција. Современите компании се водени од пазарните притисоци на тој начин што во нивните цели мораат да ги вклучат: зголемување на квалитетот и продуктивноста, поголема флексибилност, континуирани иновации, и способност да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби. Ефективниот менаџмент на човечки ресурси е витална алатка за постигнување на овие цели. Зголемениот квалитет и продуктивност се поврзува со мотивацијата која може да биде остварена преку обука, вклучување на вработените и награди.

Најпрво менаџерите треба да ја развијат основата на човечкиот капитал преку практики како што се селекција, обука и систем на плаќање со кој ќе ги привлечат, идентификуваат и ќе ги задржат високо квалитетните вработени. Второ програмите како што се екстензивен систем за регрутирање и атрактивни пакети за компензација можат да бидат употребени за привлекување и задржување на вработените со највисоки способности, квалитет и оние кои најдобро се вклопуваат во организацијата. Трето, програмите за обука преку зголемување и развој на индивидуалните вештини и компетенции овозможуваат континуиран развој на компанискиот човечки капитал. Во современи услови, кој се карактеризираат преку јака и глобална економска конкуренција, побрзи и пократки економски промени, како и пократко време

на извршување на активностите и пораст на невработеноста се доаѓа до заклучок дека класичниот начин на едукација не е доволен за менаџирање на наведените тензии. Во ова се вбројува и ставот дека континуираното учење и здобивањето знаење, искуство и вештини мораат секогаш да бидат поголеми од стапката на промени и ефектите од неочекуваните влијанија. Основата за развој на компаниите се човечките ресурси кои ќе имаат независно мислење, рефлективно ќе делуваат, ќе имаат аспирации поголеми од нивните можности, ќе имаат храброст за акција, нема да се плашат од возможните грешки, ќе бидат способни да делуваат помеѓу востановените и иновативните предвидувања и кои ќе оперираат помеѓу познатото и непознатото.

1.12. Значење на човечките ресурси

Човечките ресурси се клучен елемент во успехот или неуспехот на човечките ресурси. Затоа нивната улога е превземање на целокупната одговорност за имплементирање на стратегиите и политиките во врска со управувањето на работната сила во организација, корпорација и сл. Процесот на управување со човечките ресурси ги опфаќа сите области поврзани со човечки ресурси. Менаџерот за човечки ресурси е главен носител на лидерската функција и тој преку неговите активности влијае на функционирањето на менаџментот на човечки ресурси. Најглавните дејствувања можат да се забележат во интегрирањето на организациското планирање со човечките ресурси, планирањето и регрутирањето на човечките ресурси, стекнувањето на човечки ресурси, управувањето со перформансите, мотивација, обука и развој, надоместокот и придобивките, поттикнувањето на учеството во управувањето, одредбите за здравје и безбедност и многу други. Иако порано се гледало на човечките ресурси како на трошок, сега со динамичното воведување на промени преку овие активности и добар однос се влијае на работењето на вработените и тие се сметаат нешто без кое организацијата не може да функционира.

Односите со вработените се однесуваат на тоа да се создаде и одржува позитивен и конструктивен однос со што тие би останале во организацијата и ќе се зголеми нивната продуктивност. Една од најважните работи на менаџментот е пристапот, односот и фер третманот кон луѓето ангажирани од организацијата. Освен тоа од големо значење за организацијата е како менаџментот на човечки ресурси ги решава конфликтите и како ја спроведува комуникацијата, транспарентноста и колку тој се грижи за вработените. Иако постојат многу односи кои треба да спроведат вработените мора да чувствуваат дека се прифатени од целокупниот менаџмент на организацијата. Најважните цели кон кои менаџментот на човечки ресурси постојано се стреми: се одржувањето на продуктивноста на компанијата со планирање на работната сила, развивање програми за евалуација и обука, зголемување на ангажманот на вработените, креирање на политики и програми за едукации и проверување и надоградување на процесите за ефикасност.

За да ги исполни своите цели и целите на организацијата, менаџментот има потреба да изврши соодветни мерења преку кои би се добил реален фидбек за сработеното на менаџментот. Клучните индикатори за перформансите на човечките ресурси се метрика што се користи за да се види како менаџментот на човечки ресурси и вработените придонесуваат за организацијата. Односно

овие клучни индикатори се огледало за организациските и управувачките перформанси на менаџментот на човечки ресурси бидејќи тие се дефинирани врз основа на резултатите од човечките ресурси. Овој резултат и фидбекот се начини за проценка на сработеното или процесите и е составен дел на одделот за човечки ресурси. Повратната информација е важен начин да се разберат потребите, барањата и перформансите на вработените во една организација. Најважниот дел во процесот на повратни информации е добивање навремени и прецизни информации со што се овозможува донесување на пресудни одлуки во клучни моменти. На менаџментот му се познати неколку извори на повратни информации од клиенти, објективни податоци, надзорници, менаџери и лидери на тимот, соработници и подредени. Повратните информации можат да бидат конструктивни повратни информации, пофалби и критики.

Емпириски дел

2. Методологија

2.1. Предмет и цели на истражувањето

Во овој магистерски труд фокусот на истражувањето е влијанието на менаџментот на човечки ресурси при изработката на маркетинг стратегиите кои се поврзани со локалните заедници. Многу трудови се посветени на делот на маркетингот кој се однесува на ниво на национална економија или на самата компанија. Ова истражување е ориентирано кон локалните заедници како специфичен облик на целни групи од аспект на маркетингот.

2.2. Задачи на истражувањето

Очекуваните резултати треба да одговорат на предизвиците кои се однесуваат на значењето на маркетингот во делот на локалните заедници. Ова претставува и основна задача која ќе биде присутна во целокупниот процес на истражување со посебно значење на ограниченият пристап на маркетинг стратегиите кои треба да одговорат на прашањата од локалното значење.

2.3. Хипотетска рамка на истражувањето

Главна хипотеза:

Локалниот маркетинг е испробан, докажан и реализиран начин за да се дојде до потрошувачите.

Посебна хипотеза 1:

Менаџментот кој има специфични знаења и вештини од областа на локалниот маркетинг позитивно влијае за реализација маркетинг активностите.

Посебна хипотеза 2:

Локалниот маркетинг е составен дел од најновите трендови во маркетинг стратегиите.

2.4. Примерок за истражување

Предмет на истражување во овој труд се компании кои се од микро и макро значење како и дел од вработените кои се наоѓаат на сите нивоа во хиерархијата на извршување на задачите. За оваа цел беа анкетирани 35 испитаници кои ги задоволуваат критериумите на репрезентативност и случаен избор.

2.5. Приказ, анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Во истражувањето учествуваа 35 испитаници вработени во 35 различни компании. На поставените 17 прашања, испитаниците ги дадоа следните одговори:

2.5.1. Прашање бр. 1: Кои знаења и вештини се најпотребни за вашето успешно работење?

а. Менаџмент

б. Сметководство и финансии

в. Правна регулатива

г. Маркетинг

д. Останато _____

За секој вработен неопходно е да ги поседува знаењата и вештините кои ќе ги користи за поефикасно и поефективно извршување на своите работни задачи. Затоа е потребно да се има систем кој ќе овозможи постојано зголемување на знаењето, а кое е поврзано и со работното искуство.

Доколку се определиме да ги анализираме сите потребни вештини ќе ни одземе многу време и простор, па затоа ќе бидат спомнати некои од позначајните: вештина за промени, менаџерски, технички, финансиски, маркетинг, вештини за менаџирање на времето, само-мотивациски вештини и други. На прашањето кое претходно беше поставено, најголем број од испитаниците 31,43% одговориле дека најпотребни знаења и вештини им недостасуваат од правната регулатива. Тоа значи дека вработените не се доволно запознати со систематизацијата на нивните работни места, со одговорностите кои ги носат нивните работни задачи, како и можностите кои им ги дава правниот систем. Во оваа група спаѓаат вработените од средниот и линискиот менаџмент и они кои се непосредно поврзани со процесот на создавање на производи и услуги.

Потребата од менаџментот и маркетингот спаѓаат во второ и трето рангирани знаења и вештини, односно за менаџмент се определиле 22,86%, а за маркетинг 20,00% од анкетираните.

Сметководството и финансиите се потребни за 14,29% од анкетираните, а останатите знаења и вештини се претставени од 11,43%.

Во групата на знаења и вештини во која спаѓа останати, овие испитаници се определиле за дополнителна едукација за заштита при работа, како и можностите за синдикално организирање.

Кога би се извршило сумирање на овие резултати, менаџментот и маркетингот се најпосакувани знаења и вештини затоа што учествуваат со 42,86% во вкупниот број на испитаници.

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Менаџмент	8	22,86%
б. Сметководство и финансии	5	14,29%
в. Правна регулатива	11	31,43%
г. Маркетинг	7	20,00%
д. Останато	4	11,43%
Вкупно	**35**	**100,00%**



2.5.2. Прашање бр. 2: На кое организациско ниво функционира маркетингот во Вашата компанија?

а. Активностите ги извршува поединец

б. Активностите ги извршува одделението за маркетинг

в. Активностите ги извршува аутсорсинг компанија

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Активностите ги извршува поединец	16	45,71%
б. Активностите ги извршува одделението за маркетинг	10	28,57%
в. Активностите ги извршува аутсорсинг компанија	9	25,71%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Мнозинството од испитаниците, односно 45,71% одговориле дека овие активности ги извршува поединец што се должи на поставеноста на самата компанија. Односно овие учесници во анкетата се претставени од микро и макро претпријатијата каде што активностите на маркетингот покрај што ги извршува еден вработен вклучени се и други поединци кои не се вработени во делот на маркетинг, но се во составот на одделението за комерција.

За разлика од нив активностите кои ги извршува одделението за маркетинг претставуваат 28,57% и се процентуално блиски со испитаниците кои одговориле дека во нивната компанија активностите поврзани со маркетингот ги извршува аутсорсинг компанија.

Кога би се направила анализа на организациското ниво на поставеноста на маркетингот 19% од испитаниците или над 54% од компаниите користат аутсорсинг компанија или посебно одделение поврзано со маркетингот.

Според овие истражувања над 50% од компаниите кои се предмет на истражување на организациско ниво оптимално го поставиле маркетингот и неговата функција во целите и задачите на компанијата.



2.5.3. Прашање бр. 3: Според Ваше мислење, дали вработените од маркетинг службата можат да одговорат на предизвиците на современото работење

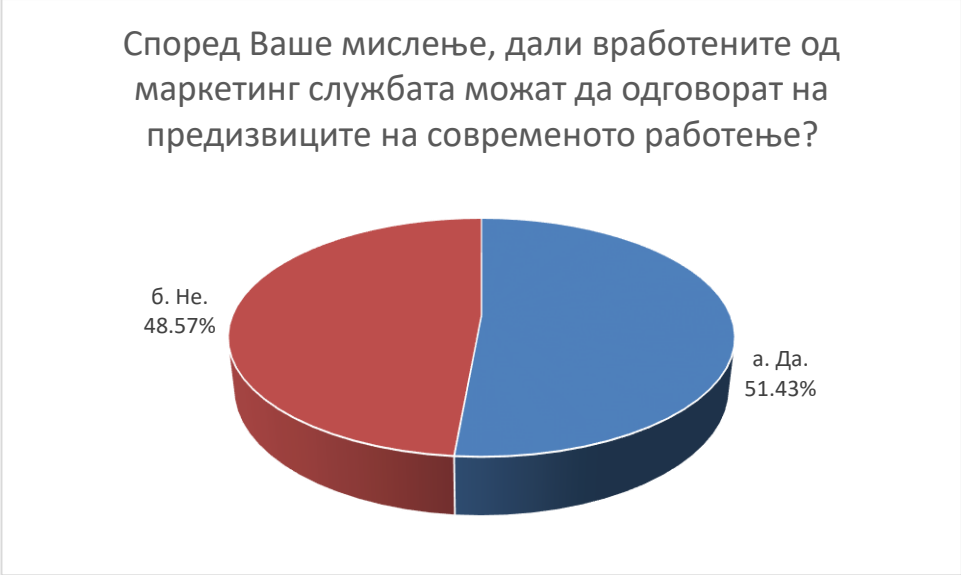
а. Да.

б. Не.

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Да	18	51,43%
б. Не	17	48,57%
Вкупно	**35**	**100,00%**

На прашањето дали вработените од маркетинг службата можат да одговорат на предизвиците на современото работење, мнозинството од учесниците во анкетата одговориле позитивно, што значи дека овие добиени резултати кореспондираат со добиените резултати од претходното прашање.

Како резултат на добро поставеното организациско ниво на маркетинг службата соодветно е и мислењето дека 51,43% од испитаниците сметаат дека имаат знаење и вештини кои се во согласност со современите предизвици во работењето на маркетинг активностите. Останатите 48,57% од испитаниците ценат дека не можат соодветно да одговорат на целите и задачите кои се поставени и затоа е потребно да се анализираат во понатамошното истражување прашањата кои се однесуваат на едукацијата на вработените во целокупното работење, во работењето на маркетингот, како и дали има потреба од дополнителни услуги во делот на едукацијата на вработените, а поврзани со маркетинг активности. Овие предизвици се опфатени во прашањата број 14 и број 16 како и во прашањето број 17. Во понатамошната анализа ќе се направи корелација на гореспоменатите прашања и добиените одговори од ова прашање.



2.5.4. Прашање бр. 4: Според Вас, колку маркетингот влијае на унапредување на работата на Вашата компанија?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

Оценка	Број на испитаници	Учество
1	3	8,57%
2	4	11,43%
3	5	14,29%
4	19	54,29%
5	4	11,43%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Постои мислење дека маркетингот се појавува во оној момент кога понудата ја надминува побарувачката која е резултат на зголемената специјализација н трудот и се повисоката технолошка револуција и на тој начин доведува до проширување на пазарот нудејќи нови можности и вклучување на се поголем број играчи на пазарот на производи и услуги.

Ова прашање има за цел да одговори колку е влијанието на маркетингот врз унапредување на работата во компаниите. На учесниците во анкетата им е

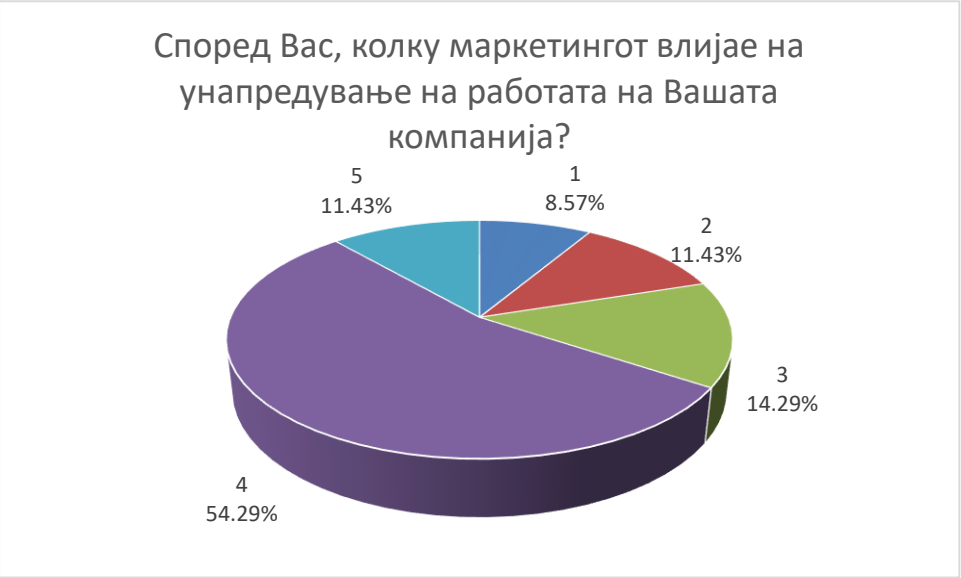
понудено ова влијание го оценат со оценка од 1 до 5 со тоа што единицата претставува најмало влијание, а оние што одговориле со 5 има највисоко влијание.

Најголем број од испитаниците, 54,29% се определиле за оценка 4 која заедно со оние испитаници кои се определиле со оценка број 5 која претставува највисоко влијание, претставуваат 2/3 од учесниците во анкетата.

Бројот на испитаниците кои сметаат дека влијанието на маркетингот е незначително и се определиле за 1 е 8,57%, 11,43% сметаат дека тоа влијание е скромно и го оцениле со оценка 2, што заедно претставува скоро 20% од учениците во анкетата.

Маркетингот е многу значајна активност за секоја компанија и неслучајно треба развојот на секоја компанија да се поврзува со него. Доколку нема добар маркетинг план, не постои можност за побрз развој на компанијата. Поврзаноста на секоја компанија е тесно поврзана со пазарот и неслучајно успешен, креативен и ефикасен маркетинг е најдобриот начин како да се дојде до освојување на нови пазари во светот на конкуренцијата.

Во анализите на одговорите на ова прашање постои целосно совпаѓање помеѓу теоретските и практичните искуства на оваа тема.



2.5.5. Прашање бр. 5: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на локалниот пазар?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

Оценка	Број на испитаници	Учество
1	4	11,43%
2	3	8,57%
3	17	48,57%
4	8	22,86%
5	3	8,57%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Според Мајкл Е. Портер целта на анализа на конкурентот е да се добие профил за карактерот и успехот на можните промени во стратегијата што би можел да ја направи секој конкурент, односно да се предвиди кој е тој наредeн стратегиски потег на конкурентот и што е најважно колку сериозно ова треба да го сфатиме.

Прашањето број 5 се обидува да ја оцени конкуренцијата на компанијата во која се вработени испитаниците, но само на локалниот пазар. Од добиените одговори мнозинството од испитаниците односно 48,57% за ова прашање се определиле за оценка 3 што значи немаат ни многу високо ни многу ниско мислење за конкуренцијата на сопствената компанија. Поконкретно 31% од испитаниците ја оцениле со оценка 4 и 5 позицијата на својата компанија, а 20% сметаат дека конкуренцијата на сопствената компанија е скромна и недоволна на локалниот пазар. Барајќи одговор зошто се добиени овие резултати се доаѓа до сознанијата дека многу е важно во која дејност се наоѓаат компаниите кои се дел од оваа анализа. Значи потребно е да се направи анализа на структурата во секторите како и потенцијалот за развој на одредени дејности на самиот пазар. Во овој дел неопходно е да се согледа и односот на купувачите и добавувачите според демографските услуги како и општите карактеристики и мапирањето на профитабилноста на компанијата во дејноста во која се наоѓа.

Според овие резултати, потребно е да се направи дополнителна анализа од добиените резултати од наредното прашање, односно да се анализира влијанието не само на локално ниво, туку и на националниот пазар. Во тој случај

кога би се направила соодветна корелација со соодветните одговори од прашањето број 7 кон кој пазар е ориентирано работењето на компанијата би се добила комплетна слика за она што значи анализа на конкурентските предности и слабости на компанијата.



2.5.6. Прашање бр. 6: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на националниот пазар?

Најниска вредност е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

Оценка	Број на испитаници	Учество
1	4	11,43%
2	3	8,57%
3	4	11,43%
4	15	42,86%
5	9	25,71%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Висок процент од испитаниците одговориле дека високо ја ценат конкуренцијата на својата компанија во однос на националниот пазар. Конкретно 68,57% од испитаниците се определиле за оценка 4 и 5 во однос на

20% од учесниците во анкетата кои ценат дека нивната конкуренција е недоволна во рамките на националната економија.

Споредувајќи ги одговорите помеѓу прашањата 5 и 6 може да се заклучи дека процентот на испитаниците кои се определиле за недоволна конкуренција на компанијата е сличен како на локалниот, така и на националниот пазар, но разликата на оние кои сметаат дека е таа на највисоко ниво е многу поголем во однос на националната економија. Тоа значи дека компаниите кои се предмет на ова истражување се претежно ориентирани кон националната економија, а истото се потврдува и во наредното прашање каде што на прашањето кон кој пазар е ориентирано работењето на вашата компанија 57,14% одговориле дека е тоа националниот пазар.

Следните прашања кои треба да дадат поцелосна слика за маркетингот се однесуваат кон она што значи дефиниран пазар, определени потрошувачи, висина на буџет, како и стратегии кои ќе одговорат на прашањето кои се идните нови предизвици во делот на развојот на областа, дејноста која е предмет на истражување.



2.5.7. Прашање бр. 7: Кон кој пазар е ориентирано работењето на Вашата компанија?

а. Локално

б. Национално

в. Извозно

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Локално	8	22,86%
б. Национално	20	57,14%
в. Извозно	7	20,00%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Ориентираноста на пазарот на секоја компанија е потреба која треба да ги следи трендовите за побарувачка за соодветен производ и услуги, но и промените на начинот на живот, социјалните трендови, како и филозофијата на начинот на живеење. Во анализата на идните стратегии за конкурентност пазарот претставува суштинска карактеристика на секој добар и квалитетен бизнис план. Поаѓајќи од ова на учесниците во анкетата им се понудени три одговори кој е нивниот пазар како можност за развој на компанијата.

Скоро идентичен одговор дале учесниците во анкетата по ова прашање лоцирајќи го локалниот пазар и извозно ориентираното работење како нивни примарни цели. Конкретно 22,86% од испитаниците се определиле дека тие се ориентираат кон локалниот пазар, а 20% кон извозниот. За национален пазар се определиле 57,14% од испитаниците. Кога овие добиени резултати би се споредиле со претходните добиени одговори од прашањата број 5 и број 6, може да се констатира дека националната економија е најфокусиран пазар за учесниците кои учествувале во оваа анкета и според ова нивната стратегија за конкурентност во делот на развојот на компанијата треба да се фокусира на нови технолошки иновации, анализа на новите потреби на потрошувачите, но и на најновите трендови кои ги следат економските и социолошките промени кои се случуваат во самата држава. Од стратегиска гледна точка ова претставува ограничувачки фактор бидејќи Македонија не претставува голем пазар и можноста за освојување на нови пазари е ограничена. Една важна околност во сите овие анализи е дека дистрибуцијата, услугите и малопродажбата се детерминирани на еден релативно мал демографски простор.

Во некое наредно истражување потребно е подлабоко да се навлезе во она што значи извозно ориентирани компании и кои се причините што само 20% од учесниците се определиле за стратегијата за извоз, односно кои се пречките кои се појавуваат во работењето на компаниите за поголема посветеност кон странските пазари. Суштината на секоја активност посебно од делот на

економијата е да донесува конкурентски потези што ќе обезбедат перманентен развој на компанијата независно од лошите или несоодветни политики кои во тој момент се случуваат во националната економија.



2.5.8. Прашање бр. 8: Кои се Вашите примарни потрошувачи?

а. Индивидуални потрошувачи

б. Институции и компании од јавениот сектор

в. Компании од приватен сектор

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Индивидуални потрошувачи	11	31,43%
б. Институции и компании од јавениот сектор	6	17,14%
в. Компании од приватен сектор	18	51,43%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Кога станува збор за анализа на пазарот една од првите асоцијации се видот и структурата на потрошувачите. Во самото формулирање на стратегиите независно за каков вид се работи, потрошувачот има централно место бидејќи

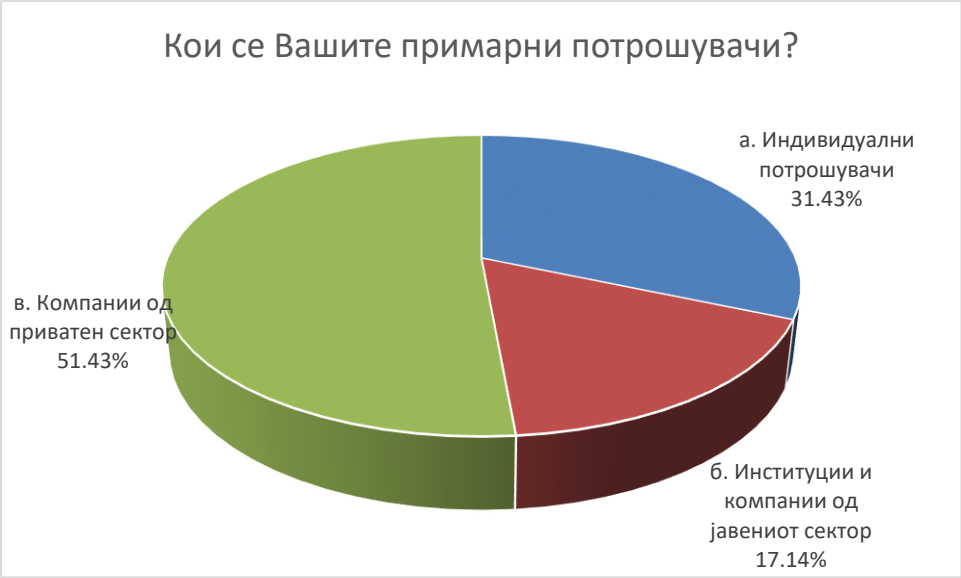
сите активности се наменети кон креирање на вредност соодветно задоволство на потрошувачот и обезбедување на негова лојалност кон производите што му се нудат.

Со поставувањето на ова прашање кое гласи кои се вашите примарни потрошувачи се сака да се дефинира за кого се наменети производите и услугите на компаниите кои што учествуваат во оваа анкета. Најголем дел од испитаниците, 51,43% одговориле дека нивните примарни потрошувачи од приватниот сектор, а додека 31,43% се индивидуални потрошувачи. Институциите и компаниите од јавниот сектор учествуваат со 17,14%. Добиените резултати од истражувањето упатуваат на секторска поврзаност помеѓу самите компании бидејќи половина од примарните потрошувачи се од реалниот сектор што значи дека постои меѓусебна секторска поврзаност помеѓу давателите и оние што ги користат услугите. Во тој дел посебно треба да се направи анализа на индивидуалните потрошувачи бидејќи тие учествуваат со 1/3 од она што значи непосредни корисници на производи и услуги или тие се луѓето од првата линија на сегментација на пазарот.

Се поставува прашање како да се обезбеди највисока вредност за потрошувачите, а при тоа да се прошири списокот на лојални корисници на лојални корисници на производи и услуги.

Анализата покажува дека кај индивидуалните потрошувачи значајно е да се обезбеди задоволство на потрошувачите и истото континуирано да се набљудува, а при тоа да не се намали квалитетот на истите. За разлика од нив кај институциите и компаниите од јавниот сектор, квалитетот на производот и услугата не е одлучувачки фактор бидејќи систематската поврзаност на изборот на најдобар понудувач е поврзана со цената.

Кон овие анализи во иднина треба да се направи дополнително испитување кои се тие потенцијални потрошувачи, кои се тие потрошувачи што купуваат првпат, кои се тие што купуваат почесто, како и да се согледа нивното меѓусебно влијание во делот на развивање на програмата да се задржат старите и да се добијат нови потрошувачи.



2.5.9. Прашање бр. 9: Дали имате годишен буџет за маркетинг?

а. Да

б. Не

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Да	14	40,00%
б. Не	21	60,00%
Вкупно	**35**	**100,00%**

На ова едноставно прашање, мнозинството од учесниците во анкетата односно 60% одговориле дека немаат годишен буџет за маркетинг, а останатите 40% одговориле дека имаат годишен буџет за маркетинг. Секоја компанија која има поголеми амбиции во делот на своето работење, акцент става на буџетот кој е наменет за маркетинг, бидејќи без нив не може да се реализира она што е зацртано со годишните планови на компаниите. Според добиените одговори загрижува фактот дека 60% од учесниците во истражувањето немаат предвидени парични средства за маркетинг активностите.

Ова прашање е директно поврзано со наредното прашање број 10 кое дава одговор кои облици на промоција ги користат компаниите во своето работење. Конкретно, одговорите кои се анализираат во наредното прашање се однесуваат само на 40% на учесниците во истражувањето.



2.5.10. Прашање бр. 10: Кои облици на промоција ги користите во своето работење?

а. Огласи на интернет

б. Огласи на телевизија

в. Огласи на радио

г. Огласи во весници

д. Јавни активности и акции

ѓ. Учество на саеми

е. Конференции за новинари

ж. Надворешни пропагандни средства (плакати, билборди, флаери, табли)

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Огласи на интернет	15	42,86%
б. Огласи на телевизија	2	5,71%
в. Огласи на радио	3	8,57%
г. Огласи во весници	2	5,71%
д. Јавни активности и акции	4	11,43%
ѓ. Учество на саеми	1	2,86%
е. Конференции за новинари	2	5,71%
ж. Надворешни пропагандни средства (плакати, билборди, флаери, табли)	6	17,14%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Промоцијата како значајна алатка во маркетинг активностите опфаќа поголем број на активности поврзани со маркетинг задачите. Значајно е дека промените



кои секојдневно се случуваат во сите области на работењето со уште поголема брзина се присутни во маркетинг промоциите каде што иновацијата во маркетингот има исклучителна улога во остварувањето во мисијата на бизнисот.

При формулирањето на листата на кои облици на промоција ги користат компаниите се поаѓа од формулирање и спроведување на програмата како најлесно, најбрзо и најевтино да се дојде до корисникот до кого е упатена пораката.

Најголем број 42,86% од учесниците во анкетата се изјасниле дека огласите на интернет ги користат како облик на промоција. Потоа следуваат надворешно-пропагандните средства (плакати, билборди, флаери, табели) со 17,14% и јавни активности со 11,43%.

Телевизијата и радиото како традиционални можности за промоција учествуваат вкупно со 13,38%, односно преку огласи на радио учествуваат 8,57%, а на телевизија 5,71%.

Конференциите за новинари ги користат 5,71% од учесниците во анкетата, а сличен е процентот и на огласи во весниците. Учеството на саеми е исклучително мало, односно 2,86% како облик на промоција го користат овој облик.

Можноста за малото учество на промоцијата на саеми може да се бара и во причината што во изминатиот период здравствената пандемија ги ограничуваше можностите за поголемо учество на поголеми настани.

Во иднина очигледно ќе се зголемува бројот на облиците на промоцијата кои се поврзани со современите технологии затоа што работењето на секоја компанија е замисливо без употреба на овие современи алатки.

Потврда на овие констатации има во одговорите на наредното прашање.

2.5.11. Прашање бр. 11: Дали имате своја интернет страница?

а. Да

б. Не

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Да	90	90,00%
б. Не	10	10,00%
Вкупно	**100**	**100,00%**

Огромен број од учесниците во анкетата односно 90% одговориле дека имаат интернет страница, а само 10% дека не користат.

Најбрзиот начин да се дојде неопходните податоци за една компанија е истата да се пребара преку современите интернет алатки, а интернет страницата е

првиот чекор и првите податоци за добивање на основната слика за секоја компанија. Квалитетот и можноста што ги нудат интернет страниците претставуваат неопходна врска помеѓу потрошувачите и понудувачите на производи и услуги. Доколку се направи подлабинска анализа ќе се согледа дека постојат многу покреативни и поквалитетни интернет страници и помалку креативни со што директно се влијае на мотивираноста на посетителите на истите.

За потребите на нашата анализа може да се констатира дека постои интернет видливост на компаниите кои се учесници на ова истражување.



2.5.12. Прашање бр. 12: На кој начин вршите проценка на компанијата во промотивните активности на пазарот?

а. Според бројот на нови купувачи

б. Според остварениот обем на продажба

в. Според бројот на пратени прашалници

г. Според бројот на прегледи на интернет страницата

д. Според бројот на телефонски повици

ѓ. Според бројот на коментарите на социјалните мрежи

Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Според бројот на нови купувачи	5	14,29%
б. Според остварениот обем на продажба	14	40,00%
в. Според бројот на пратени прашалници	1	2,86%
г. Според бројот на прегледи на интернет страницата	8	22,86%
д. Според бројот на телефонски повици	2	5,71%
ѓ. Според бројот на коментарите на социјалните мрежи	5	14,29%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Во маркетинг стратегиите значајно е да се направи и да се дефинира добар маркетинг план во кој ќе се содржат сите маркетинг реалности и негови развојни можности, но колку и да е добар истиот бара соодветна реализација.

Кога ги дефиниравме кои се облици на промотивни активности на пазарот неопходно е да се направи и евалуација на кој начин се врши успешноста на истите. Според добиените одговори најголем број од алатките за успешност на промотивните активности е според остварениот обем на продажба за кој се определиле 40% од испитаниците и според бројот на прегледи на интернет страницата за кој се определиле 22,86% од учесниците во анкетата.

Или заедно скоро 2/3 од испитаниците сметаат дека најдобар начин за мерење на успешноста е анализата на обемот на продажбата и прегледите на интернет страниците.

Според бројот на нови купувачи и бројот на коментари на социјалните мрежи се определиле околу 14% од испитаниците, односно скоро 1/3 од учесниците во анкетата сметаат дека треба посебно да се посвети на бројот на нови купувачи и бројот на коментари на социјалните мрежи.

Според бројот на телефонски повици се определиле 5,71% од испитаниците, а според бројот на пратени прашалници 2,86%. Добиените одговори упатуваат дека остварениот обем на продажба, прегледот на интернет страниците, коментарите на социјалните мрежи и бројот на нови купувачи се најрелевантни за оценка на успешноста на промотивните активност на пазарот.



2.5.13. Прашање бр. 13: Како ја оценувате вклученоста на менаџментот во промоцијата на маркетинг активностите?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

Оценка	Број на испитаници	Учество
1	2	5,71%
2	4	11,43%
3	4	11,43%
4	17	48,57%
5	8	22,86%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Вклученоста на менаџментот во промоцијата на маркетинг активностите претставува исклучително важен дел и одлучувачки дали успешно ќе се реализираат поставените задачи во секоја компанија.

Управувањето со процесите поврзани со локалниот маркетинг имаат суштинско значење за организациското уредување и управувањето со маркетинг процесите.

Поаѓајќи од целта на ова истражување, а тоа е поврзаноста на менаџментот и локалниот маркетинг во ова прашање е вклучена оценката на испитаниците за степенот на знаење и вештини кои треба да го има менаџментот во делот на промоцијата на маркетинг активностите.

Висок процент од 70,44% од учесниците во анкетата одговориле со највисоки оценка 4 и 5 на ова прашање.

Само 5,71% од бројот на испитаниците оцениле дека е незадоволителна вклученоста на менаџментот во промоцијата на маркетинг активностите, а 22,86% од учесниците истражувањето ја оцениле вклученоста на менаџментот со оценка 2 и 3.

Добиените резултати упатуваат дека менаџментот има значајна улога не само во раководењето со компаниите како целина, туку и е неопходно да биде вклучен во областа на маркетинг активностите. Бидејќи ова не е едностран процес, во наредните прашања ќе се анализира колку едукацијата влијае на целокупното работење на компанијата и дали има потреба од дополнителни услуги од областа на едукација на маркетинг знаење.



2.5.14. Прашање бр. 14: Колку често вработените во Вашата компанија учествуваат во тренинг (едукација) поврзана со целокупното работење на компанијата?

а. Еднаш месечно

б. Еднаш во три месеци

в. Еднаш во шест месеци

г. Еднаш годишно

д. Не користат

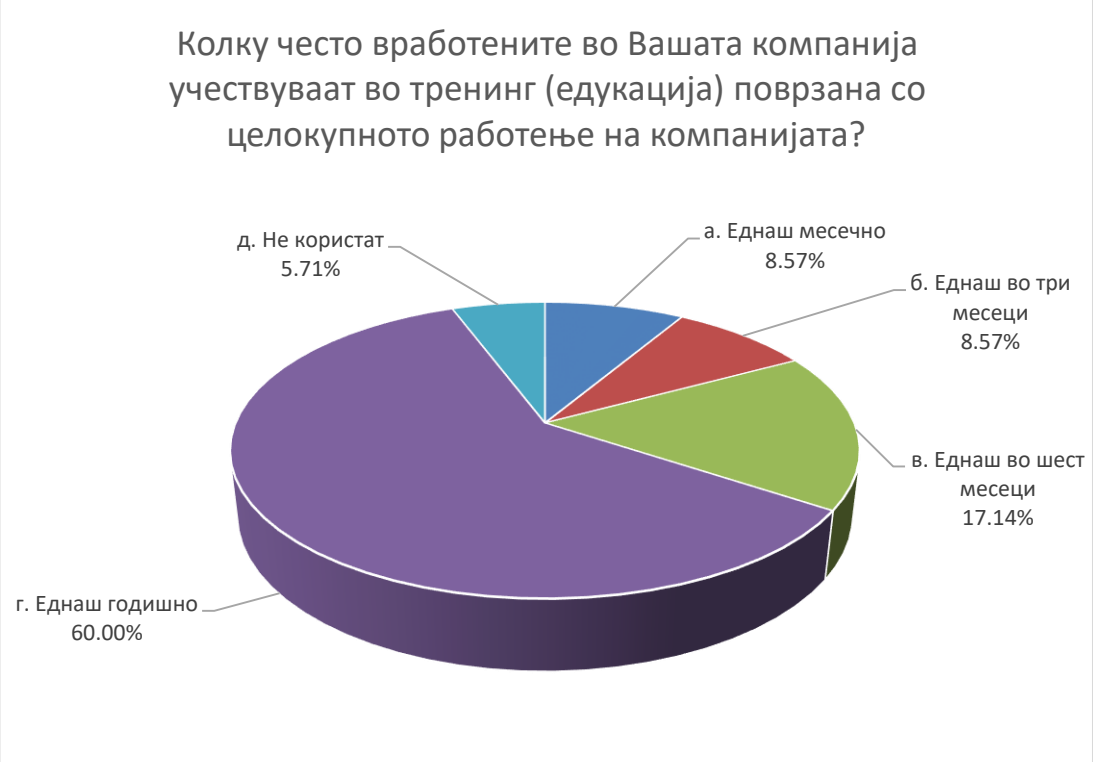
Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Еднаш месечно	3	8,57%
б. Еднаш во три месеци	3	8,57%
в. Еднаш во шест месеци	6	17,14%
г. Еднаш годишно	21	60,00%
д. Не користат	2	5,71%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Степенот на специфичните знаења за одредени работни места е континуиран процес кој треба непрекинато да трае како единствен услов компанијата да успее во секојдневната трка за подобри резултати.

Според добиените резултати најголем број од испитаниците, односно 21 од нив одговориле дека еднаш годишно учествуваат во едукацијата поврзана со целокупното работење во компанијата. Еднаш во шест месеци учествуваат 17,14% учесници во анкетата, а 17,04 од испитаниците учествуваат еднаш месечно или еднаш во три месеци. Само 5,71% одговориле дека не користат едукација поврзана со целокупното работење на компанијата.

Ова прашање се однесува на едукација во која се опфатени сите позначајни сегменти на работење на компанијата. Значи се работи за едукација поврзана с целите и задачите на компанијата, деловниот план, ефикасноста и ефективноста во работењето, како и добивање на целокупна слика за работењето на соодветната компанија. Во овој дел значајно да се спомне дека постојат и комбинирани едукативни програми во кои се опфатени прашања поврзани со целокупното работење на компанијата, како и добивање на знаења и вештини кои се непосредно поврзани со работните места кои ги извршуваат корисниците на едукацијата.

Потребата од комбинирана едукација е тренд кој што е се повеќе присутен во програмите за надградба на вработените, а истиот може да се потврди и преку одговорите од прашањето број 1 каде што доминираат потребите од нови сознанија во правната регулатива, менаџментот, сметководството и финансии, маркетингот, заштита при работа и останати.



2.5.15. Прашање бр. 15: Оценете го значењето и успехот на локалниот маркетинг во целокупното работење на компанијата:

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

Оценка	Број на испитаници	Учество
1	1	2,86%
2	4	11,43%
3	22	62,86%
4	6	17,14%
5	2	5,71%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Предмет на ова истражување е локалниот маркетинг и неговите можности да се дојде до поголем број на потрошувачи.

За таа цел на учесниците во истражувањето се постави прашањето како го оценуваат и значењето и успехот на локалниот маркетинг во целокупното работење на компанијата. 22,85% го оцениле со високи оценки 4 и 5 што значи дека овие добиени одговори соодветствуваат со одговорите во добиени од прашањето број 5 кое се однесува на проценката на конкуренцијата на компанијата на локалниот пазар.

Анализата на добиените резултати од овие 2 прашања покажува дека околу 20% од учесниците на ова истражување му даваат значење на фокусирањето на локалниот пазар и значењето на локалниот маркетинг во целокупното работење на компанијата.

Висок процент од учесниците во истражувањето, 62,86% го оцениле успехот на локалниот маркетинг со оценка 3 што покажува дека локалниот пазар не е главен приоритет во работењето на компаниите.

Сето ова упатува дека локалниот маркетинг е докажан и реализиран начин да се дојде до потрошувачите треба да се има во предвид каква е пазарната ориентираност на компанијата која е предмет на истражување. Во прашањето број 7 постои позитивна корелација на компаниите кои учествуваат во ова истражување и кои со 22,86% се определиле дека тие се ориентирани кон локалниот пазар. Согласно оваа ориентација добриот локален маркетинг е значаен во добивањето на купувачи за компаниите кои своите услуги и производи ги нудат исклучиво на еден определен регион.

Исклучително е важно дека постојат многу фактори и внатрешни и надворешни кои треба да се земат во предвид при создавањето на локалната маркетинг стратегија.



2.5.16. Прашање бр. 16: Дали има потреба за дополнителни услуги од областа на едукацијата за маркетинг активности?

а. Да

б. Не

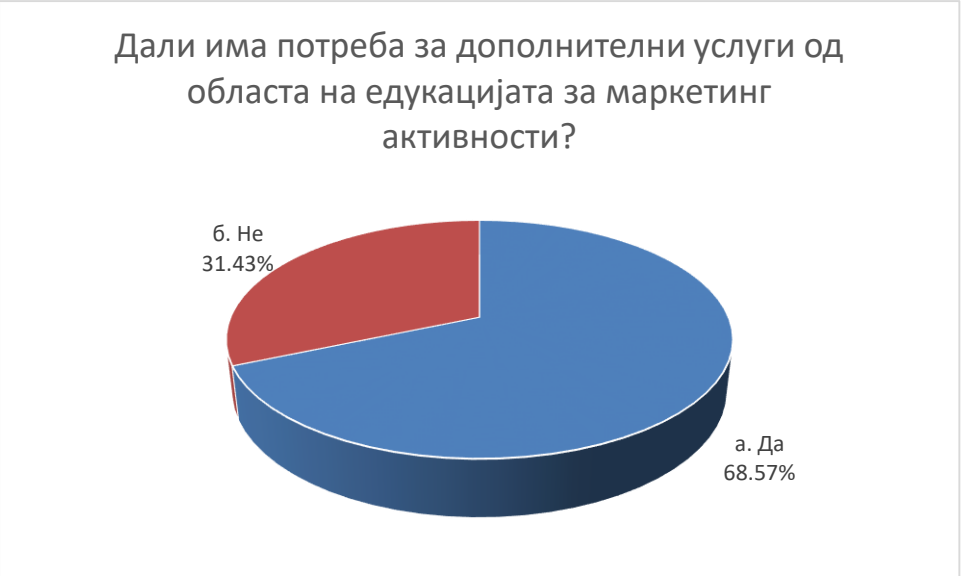
Оценка	Број на испитаници	Учество
а. Да	24	68,57%
б. Не	11	31,43%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Кога станува збор за разбирање на потрошувачите и конкуренцијата, локалните маркетинг активности треба да ги имаат во предвид следниве прашања:

Однесувањето на потрошувачите при донесување на одредени одлуки, културните разлики кои се појавуваат во одредени средини, карактеристиките кои се однесуваат на возраста, брачниот статус и карактерот на потрошувачите, како и економските, политичките и технолошките трендови кои се присутни на регионот на кој се однесуваат. Висок процент од бројот на испитаниците 68,57% одговориле дека имаат потреба за дополнителни едукативни активности од делот на маркетинг што покажува дека тие се зрели и свесни за процесот за постојана едукација и промените кои се присутни во самата компанија и надвор од неа.

Постои силна корелација помеѓу новите трендови во сите сфери на живеење и маркетинг едукацијата затоа што потрошувачите секој производ и услуга

го бираат со јасна причина или поинаку кажано тие имаат точно одредена цел. Доколку вработените преку константната едукација добиваат сознанија кои се тие нови трендови што потрошувачите сакаат да ги остварат тие ќе знаат да ги следат куповните навики на потрошувачот, а на тој начин да ги предвидат и препознаат нивните желби и потреби.



2.5.17. Прашање бр. 17: Дали топ менаџментот е доволно вклучен во создавањето и промоцијата на маркетинг стратегиите на локално ниво?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

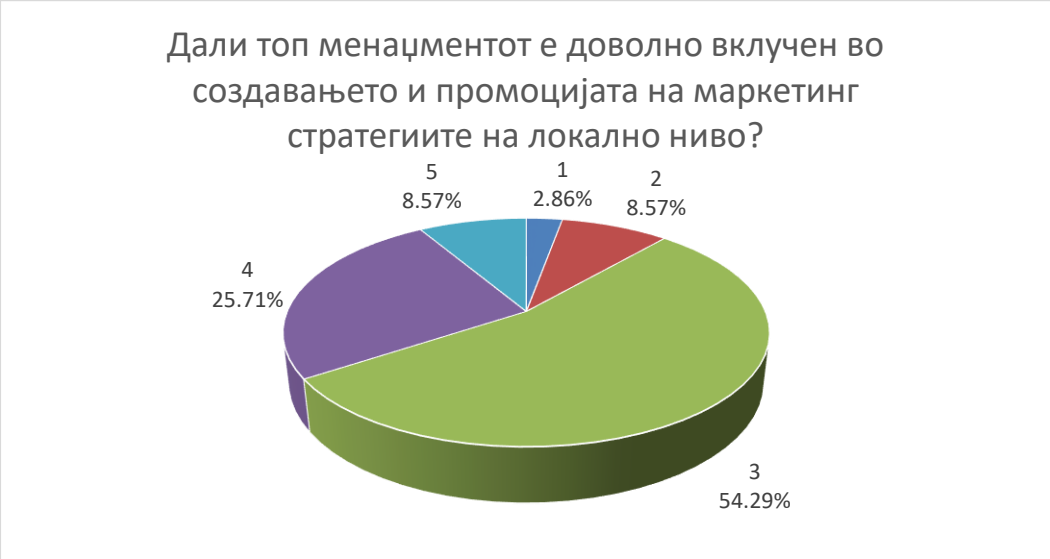
1	2	3	4	5

Оценка	Број на испитаници	Учество
1	1	2,86%
2	3	8,57%
3	19	54,29%
4	9	25,71%
5	3	8,57%
Вкупно	**35**	**100,00%**

Менаџерите како најодговорни за остварување на мисијата на секоја компанија треба да бидат вклучени во сите витални активности поврзани со ефективното остварување на целите и задачите на компаниите. И покрај тоа што во одговорите кои ги дадоа испитаниците во ова истражување, а се однесуваат на организациското ниво на функционирање на маркетингот може да се заклучи дека оваа активност е препуштена на мал број поединци во самите компании кои произлегуваат од одговорите на прашањето број 2.

На прашањето дали топ менаџерите се доволно вклучени во создавањето на промоцијата на стратегијата на маркетингот на локално ниво над половина од учесниците во истражувањето односно 54,29% одговориле со оценка 3. 1/3 од испитаниците одговориле дека вклученоста е на високо ниво, односно со оценка 4 и 5, а 10,43% оваа вклученост ја оцениле со незадоволителна вклученост 1 и 2.

Добиените одговори упатуваат дека топ менаџерите не се доволно вклучени во маркетинг стратегиите на локално ниво, но од друга страна нивното учество во вкупната активност на маркетинг активностите е висока и е над 2/3. Заклучок е дека менаџментот се вклучува во промоцијата на маркетинг активностите, но на локално ниво не му дава соодветен приоритет. Ова е и разбирливо од причини што локалниот маркетинг подразбира поспецифично познавање на регионот на кој се однесува и е само еден сегмент во целокупната маркетинг стратегија на секоја компанија.



2.6. Потврдување на главната хипотеза и посебните хипотези во истражувањето

Потврда на главната хипотеза:

Потврда на посебна хипотеза 1:

Потврда на посебна хипотеза 2:

3. Заклучни согледувања

Врз основа на добиените резултати од ова истражување може да се констатира дека оставената главна хипотеза како и посебните хипотези број 1 и 2 претставуваат солидна рамка за да се изведат заклучните согледувања на овој магистерски труд.

Главната хипотеза: **Локалниот маркетинг е испробан, докажан и реализиран начин за да се дојде до потрошувачите** се потврди во текот на истражувачките анализи. Имено, преку соодветните прашања кои им беа понудени на испитаниците, а посебно во истражувачките прашања број 4, 8, 10, 13, 15 и 17 се потврди претпоставката дека локалниот маркетинг е вистинскиот начин кој во досегашната пракса се докажал и реализирал како успешна алатка да се дојде до поголем број потрошувачи.

Посебната хипотеза број 1: **Менаџментот кој има специфични знаења и вештини од областа на локалниот маркетинг позитивно влијае за реализација маркетинг активностите** се потврди преку истражувачкото прашање број 1 каде преку поставените прашања кои знаења и вештини се најпотребни за вашето успешно работење, мнозинството од испитаниците над 44% одговорија дека тоа се менаџмент и маркетинг како неопходни знаења за да се реализираат маркетинг активностите.

Посебната хипотеза број 2: **Локалниот маркетинг е составен дел од најновите трендови во маркетинг стратегиите** се потврди врз основа на добиените резултати од истражувачкото прашање број 2 кое се однесува на нивото на кое функционира маркетингот во компанијата што е предмет на истражување, односно на 2/3 од испитаниците одговориле дека активностите се извршуваат во одделението за маркетинг или носител се јавува вработен поединец.

Предизвикот кој го носи локалниот маркетинг како дел од најновите трендови во маркетингот го прифатиле над 50% од испитаниците кои позитивно одговориле дека вработените од маркетинг службата можат да одговорат на предизвиците на современото работење. Со ова уште еднаш се потврдува претпоставката дека локалниот маркетинг е составен дел од најновите трендови во маркетинг стратегиите.

Како прашања кои заслужуваат да се доработуваат во идни истражувања се прашањата кои се однесуваат на пазарот на кој е ориентирано работењето на компанијата со посебен акцент на примарните потрошувачи како и кои се тие

облици на промоција кои најсоодветно ќе го промовираат локалниот маркетинг и ќе постигнат најдобри ефекти врз работењето на компанијата.

При сите овие согледувања никогаш не треба да се заборави дека учеството на вработените во едукацијата поврзана со целокупното работење на компанијата секогаш треба да претставува примарна задача која ќе биде збогатена со дополнителни услуги од областа на маркетинг активностите.

Предизвикот локалниот маркетинг да добие уште поголемо значење на маркетинг стратегиите на компаниите е директно поврзан со современите трендови на глобализацијата.

Библиографија

1. Ashford, S. J.; Black, J. S. - ,,Proactivity during organizational entry: The role of desire for control" - 1996.
2. Bauer, T. N.; Erdogan, B. - ,,Organizational socialization: The effective onboarding of new employees" - Washinhton Dc, 2011.
3. Bauer, T. N.; Bodner, T.; Erdogan, B.; Truxillo, D. M.; Tucker, J. S. - ,,Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods" - 2007.
4. Carell M.R.; Elbert N.F.; Hartfield R.D. - ,,Human resource management" - New York, 1995.
5. Dessler, G. - ,,Human resources management" - New York, 1999.
6. Fisher, C. D. - ,,Social support and adjustment to work: A longitudinal study" - 1985.
7. Kammeyer-Mueller, J. D.; Wanberg, C. R. - ,,Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment" - 2003.
8. Natter, Elisabeth - ,,Goals of Human Resource Management" - 2019
9. Robert L. Mathis; John H. Jackson; Sean R Valentine - ,,Human Resource Management" - 2003.
10. Rollag, K.; Parise, S.; Cross, R. - ,,Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review" - 2005.
11. *Sulich Adam* - ,,Mathematical models and non-mathematical methods in recruitment and selection processes" - *Reviewed Papers Form 17th International Conference, 2015.*
12. Svetlik, I. - ,,Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, Review of International Comparative Management"- 2010
13. Бојаџиоски Димитар - ,,Менаџмент на човечки ресурси" - Скопје, 2009.
14. Ристов Горан - ,,Управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор" - Штип, 2018.
15. Саздовска, С.; Чичева, В.; Димовска, В. - ,,Менаџмент со човечки ресурси" - Скопје, 2008.
16. Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D., "Human resource management", New York, 1995.
17. Coulter, M. (2008), Strategijski menadjment na delu. Beograd. Data Status. стр. 57

18. Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview,
19. Rastogi, P. N. (2000). Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer? Human System Management 19(2000) 193-203. IOS Press. стр. 193
20. Stangl-Susnjar G., Zimanji V. (2006), Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 16-17
21. Stangl-Susnjar, G. & Lekovic, B. (2009). Performance-based Pay in Human Resources Development, Strategic Management. 14(3)
22. Лидија Наумовска: „Менаџмент на чове˜ки ресурси“ Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, 2008 стр. 19
23. МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ, ПРИРАЧНИК, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008 г.

Прилог бр. 1: Анкетен прашалник

3.1.1. Прашање бр. 1: Кои знаења и вештини се најпотребни за вашето успешно работење?

а. Менаџмент

б. Сметководство и финансии

в. Правна регулатива

г. Маркетинг

д. Останато _____

3.1.2. Прашање бр. 2: На кое организациско ниво функционира маркетингот во Вашата компанија

а. Активностите ги извршува поединец

б. Активностите ги извршува одделението за маркетинг

в. Активностите ги извршува аутсорсинг компанија

3.1.3. Прашање бр. 3: Според Ваше мислење, дали вработените од маркетинг службата можат да одговорат на предизвиците на современото работење

а. Да.

б. Не.

3.1.4. Прашање бр. 4: Според Вас, колку маркетингот влијае на унапредување на работата на Вашата компанија?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

3.1.5. Прашање бр. 5: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на локалниот пазар?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

3.1.6. Прашање бр. 6: Како ја цените конкуренцијата на Вашата компанија на националниот пазар?

Најниска вредност е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

3.1.7. Прашање бр. 7: Кон кој пазар е ориентирано работењето на Вашата компанија?

а. Локално

б. Национално

в. Извозно

3.1.8. Прашање бр. 8: Кои се Вашите примарни потрошувачи?

а. Индивидуални потрошувачи

б. Институции и компании од јавениот сектор

в. Компании од приватен сектор

3.1.9. Прашање бр. 9: Дали имате годишен буџет за маркетинг?

а. Да

б. Не

3.1.10. Прашање бр. 10: Кои облици на промоција ги користите во своето работење?

а. Огласи на интернет

б. Огласи на телевизија

в. Огласи на радио

г. Огласи во весници

д. Јавни активности и акции

ѓ. Учество на саеми

е. Конференции за новинари

ж. Надворешни пропагандни средства (плакати, билборди, флаери, табли)

3.1.11. Прашање бр. 11: Дали имате своја интернет страница?

а. Да

б. Не

3.1.12. Прашање бр. 12: На кој начин вршите проценка на компанијата во промотивните активности на пазарот?

а. Според бројот на нови купувачи

б. Според остварениот обем на продажба

в. Според бројот на пратени прашалници

г. Според бројот на прегледи на интернет страницата

д. Според бројот на телефонски повици

ѓ. Според бројот на коментарите на социјалните мрежи

3.1.13. Прашање бр. 13: Како ја оценувате вклученоста на менаџментот во промоцијата на маркетинг активностите?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

3.1.14. Прашање бр. 14: Колку често вработените во Вашата компанија учествуваат во тренинг (едукација) поврзана со целокупното работење на компанијата?

а. Еднаш месечно

б. Еднаш во три месеци

в. Еднаш во шест месеци

г. Еднаш годишно

д. Не користат

3.1.15. Прашање бр. 15: Оценете го значењето и успехот на локалниот маркетинг во целокупното работење на компанијата:

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5

3.1.16. Прашање бр. 16: Дали има потреба за дополнителни услуги од областа на едукацијата за маркетинг активности?

а. Да

б. Не

3.1.17. Прашање бр. 17: Дали топ менаџментот е доволно вклучен во создавањето и промоцијата на маркетинг стратегиите на локално ниво?

Најниска оценка е 1, а највисока е 5.

1	2	3	4	5