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



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

УСПЕШНО МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ, КАКО КЛУЧ ЗА УСПЕХ ВО СЕКОЈА ОРГАНИЗАЦИЈА

СТУДЕНТ: МАРИНА АНЃЕЛОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М201008
МЕНТОР: ДОЦ.Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, јуни 2022

Апстракт

Успешното менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организационите цели. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човекови ресурси на организацијата, систем кој има повеќе главни компоненти. Менаџментот на човечки ресурси е процес со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човечки ресурси, кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи по организационата архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта му е градење на систем за ресурси, што ја унапредува ефикасноста, квалитетот, иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите.

Менаџерите се тие што треба да го пронајдат потребниот баланс. Тоа подразбира дека тие треба да даваат насоки за дејствување на вработените, грижа, обука и секако мотивација за да се постигнат организационите цели.

Под успешно менаџирање со човечките ресуси во овој труд подразбираме правилно организирање и правилна координација на сите активности во организацијата, се со цел да се остварат добри резултати. Правилниот начин на менаџирање со човечкиот потенцијал во една организација е пресуден за да самата таа организација доживее конкретен успех, а со самото тоа и да опстане на потенцијалниот пазар.

Во магистерскиот труд со наслов „Успешното менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација“, акцентот е ставен на менаџирањето со човечките ресурси, како и на клучните сегменти во менаџментот со човечките ресурси во организациите. Целта на истражувањето е да се дојде до сознанија за тоа колкаво е значењето на успешното менаџирање со човечките ресурси за успехот на самата организација.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, организација, карактеристики, активности.

Abstract

Successful human resource management, as the key to success in any organization

Human resource management includes all the activities that managers undertake to attract and retain employees and to ensure that they perform the work at a high level and contribute to the achievement of organizational goals. These activities shape the organization's human resource management system, a system that has several major components. Human resource management is a process by which managers design the components of the human resource management system, which should be consistent with each other, with other elements of the organizational architecture and the strategy and goals of the organization. Its purpose is to build a system of resources, which promotes efficiency, quality, innovation of the organization and the needs of consumers.

Managers are the ones who need to find the right balance. This means that they need to provide guidance for staff action, care, training and of course motivation to achieve organizational goals.

By successful management of human resources in this paper we mean proper organization and proper coordination of all activities in the organization, all in order to achieve good results. The right way of managing the human potential in an organization is crucial for that organization to experience concrete success, and thus to survive in the potential market.

In the master thesis entitled „Successful human resource management, as the key to success in any organization“, the emphasis is on human resource management, as well as key segments in human resource management in organizations. The aim of the research is to gain knowledge about the importance of successful human resource management for the success of the organization itself.

Keywords: management, human resources, organization, characteristics, activities.

СОДРЖИНА

Вовед **6**

Глава 1. Менаџирање со човечки ресурси **9**

1. Поим за менаџмент со човечките ресурси 9

2. Дефинирање на функциите на менаџментот со човечките ресурси 20

3. Предмет и цели на менаџментот со човечките ресурси 24

4. Карактеристики на менаџментот со човечките ресурси 26

5. Фактори кои влијаат врз менаџментот со човечките ресурси 29

6. Стратегиски пристап на менаџментот со човечките ресурси 42

7. Современи трендови во областа на менаџментот со човечките ресурси 49

Глава 2. Клучни сегменти во менаџментот со човечките ресурси во организациите **54**

1. Човечките ресурси како современ менаџерски концепт за успех во организациите 54

2. Активности и цели на менаџментот со човечките ресурси во организациите 57

2.1. Планирање на кадри 57

2.2. Регрутирање на кадри 58

2.3. Селекција на кадри 59

2.4. Обука на кадри 60

2.5. Мотивација на кадри 61

3. Организација на службите за човечки ресурси во организациите 62

4. Пракса на менаџментот со човечки ресурси во малите и средни претпријатија 66

5. Концептуална рамка на менаџментот со човечки ресурси во малите и средни претпријатија 72

Глава 3. Истражување за успешното менаџирање со човечките ресурси како клуч за успех во организациите во Република Северна Македонија **77**

1. Методологија на истражувањето 77

1.1. Оправданост на истражувањето 77

1.2. Предмет и цели на истражувањето 79

1.3. Хипотетска рамка 80

1.4. Методи на истражувањето 82

2. Резултати од истражувањето 83

3. Дискусија 101

Заклучок **105**

Библиографија **109**

Прилог – Анкетен прашалник **115**

ВОВЕД

Успешното (менаџирање) управување со човечките ресурси е еден од клучните фактори за опстанокот, развојот и успехот на секоја организација. Тоа може да биде главен извор за подобрување на продуктивноста. Луѓето често се наведуваат како „најважниот ресурс“ што го има една организација. Добар пример е компанијата „Мајкрософт“, која е исклучително успешна благодарение, пред сè, на нејзината способност да привлече и задржи висококвалификувани работници и менаџери. Компанијата ужива исклучителна репутација, бидејќи има добро дизајнирана кадровска политика која е фокусирана на иднината.

Повеќето менаџери се на мислење дека менаџментот со човечки ресурси, односно менаџмент со персонал е пред сè занимање (професија), односно дејност (активност) во светот на бизнисот. И во приватниот и во јавниот сектор, менаџерите зависат од човечките ресурси за да може да бидат успешни. Големите корпорации, банките, универзитетите, производствените компании и владините институции, но и некои од средните претпријатија, мора да го искористат потенцијалот на своите вработени доколку сакаат да ги постигнат своите цели. Раководителите, односно лидерите во која било организација - ќе успеат само ако знаат да работат со луѓе.

Времето кога „грижата за луѓето“ беше сè што беше потребно за да се успее во кадровските прашања е далечно минато. Задоволувањето на човечките потреби, очекувања, како и исполнувањето на законските обврски во организациите стана понапорно и покомплексно. Во исто време, домашните закони и меѓународните конвенции наметнуваат ограничувања за управувањето со вработените (избегнување на полова, расна и каква било друга дискриминација). Политиката за управување со човечки ресурси треба да помогне, а не да го попречува постигнувањето на целите на организацијата. Овие прашања, и многу други, бараат разбирање за менаџирање со човечките ресурси или управување со човечките ресурси. Овие фрази може да се користат како синоними.

Пристапот кон управувањето со човечките ресурси многу се промени за релативно кратко време. Истражување од 1983 година покажа дека повеќе од 98% од извршните директори веруваат дека управувањето со човечките ресурси е главната функција на менаџментот. Во осумдесеттите години на XX век, кадровскиот менаџмент беше фокусиран на: помагање на линискиот менаџмент при долгорочното кадровско планирање; вклучување во прашања од „општествена одговорност“ како што се реагирање на барања од државата и притисоците од потрошувачите развој и примена на компјутерски системи во кадровските активности; дизајнирање и менување на организациската структура и помагање на оперативните менаџери во нивните комуникации.

Овие и други насоки на развој укажуваат на зголеменото значење на активностите поврзани со човечките ресурси во организацијата. Менаџерите за човечки ресурси сè повеќе се вклучени во развојот на стратегијата и политиката на организацијата. Јасно е дека кадровскиот менаџмент се менувал и продолжува да се менува, секако не затоа што сè почесто се користи терминот менаџмент на човечки ресурси. Сепак, на многу кадровски практичари им недостига формалното образование од модерниот менаџмент со човечки ресурси. Бројот на кадровски работни места значително се зголемил од средината на XX век, но стапката на раст на образовното ниво на професионалците во оваа област е многу побавна. Речиси на сите кои се занимаваат со човечки ресурси им недостига формално образование во сите активности кои го вклучуваат прашањето за управување со човечки ресурси како што се на пример прашањето за регрутирање на кадар, нивниот избор, оценување на перформансите, развој на кариерата и други.

Систематското изучување на менаџментот со човечки ресурси, од теоретски и практичен аспект, ќе им овозможи на менаџерите да го комплетираат своето знаење од оваа област и со тоа да ги подобрат и модернизираат практичните активности на управувањето со човечките ресурси во организациите во кои работат и кои претставуваат клуч за успехот во секоја организација.

Овој магистерски труд е систематизиран во три дела, каде се опфатени повеќе точки и подточки, вовед и заклучок. Така, во првиот дел се опфатени основната теза и неколку посебни и поединечни тези кои произлегуваат од обемната литература за менаџмент со човечки ресурси. Во овој дел е анализиран менаџментот на човечки ресурси и тоа

концептот менаџмент на човечки ресурси низ историјата, дефинирање на менаџирање со човечки ресурси, целите на менаџментот со човечки ресурси, основните функции на менаџментот на човечки ресурси. Исто така во овој дел од магистерскиот труд се опфатени теоретско-методолошките аспекти на управувањето со човечки ресурси, како и значењето и потребата од менаџирање со човекови ресурси во организација. Во вториот дел од трудот акцентот е ставен на клучните сегменти во менаџментот со човечките ресурси во организациите. Во овој дел човечките ресурси се анализирани како современ менаџерски концепт за успех во организациите. Следува анализа на активностите и целите на менаџментот со човечките ресурси во организациите, како што се: планирањето на кадри, регрутирањето на кадри, селекцијата на кадри, обуката на кадри и мотивацијата на кадри. Понатаму, во овој дел е прикажана и организацијата на службите за човечки ресурси во организациите, како и пример за практика на менаџментот со човечки ресурси во малите и средни претпријатија, по што е дадена и соодветна концептуална рамка на менаџментот со човечки ресурси во малите и средни претпријатија. Генерално, овој дел ги елаборира човечките ресурси, поимот и значењето на човечките ресурси, или попрецизно, овој дел подетално го разработува планирањето и развојот во управувањето со човечките ресурси, потребата од управување со човечките ресурси, улогата и целите во управувањето со човечките ресурси. Во третиот, истражувачки дел од трудот, даден е прецизен и детален осврт кој се однесува на потврдување или отфрлање на основната хипотеза поставена во трудот, односно дека успешното менаџирање со човечките ресурси претставува клуч за успех во секоја организација. Во овој дел на трудот е направена целосна анализа, интерпретација и обработка на добиените податоци од извршеното анкетирање, но прикажан е и табеларен и графички приказ на истите тие добиени податоци од спроведеното истражување, а со цел за реализација на целите на истражувањето.

Во заклучокот на овој труд, изнесени се согледувања и заклучоци кои беа добиени во процесот на изработка на оваа магистерска работа, и кои ќе имаат свое значење и допринес во евентуалните понатамошни истражувања во истата област или ќе бидат корисни за оние кои што имаат интерес за оваа тема. При изработката, како што ќе може да се забележи, користена е различна стручна, научна и интернет литература.

Глава 1. Менаџирање со човечки ресурси

1. Поим за менаџмент со човечките ресурси

Менаџментот отсекогаш бил предмет на интерес на науката и секојдневната човечка практика, а започнал во моментот кога двајца луѓе почнале да работат заедно. Историјата на менаџментот е всушност историја на луѓе кои планираат, организираат, водат кадровска политика, управуваат и контролираат. Тоа практично значи дека процесот на управување е стар колку и човечкиот вид. Учеството на поголем број луѓе во работата, поделбата на трудот и развојот на меѓучовечките односи, бараат посебна организација на работата, координација на процедурите и контрола на извршувањето на задачите. Заедничката работа повеќе не е едноставен збир на индивидуални активности. Во такви услови потребно е некој да ја координира работата на поединците, да ја насочува нивната активност и да поттикнува иницијатива. Оној кој ја презема улогата на организатор, практично ја презема улогата и на лидер.[1] Затоа, менаџментот е израз на неопходноста што произлегува од групниот начин на живот и работа. Низ историјата, односите во групата постојано се менувале и се подобрувале, а заедно со овие промени се развивал и процесот на управување. Менаџментот стана особено важен по индустриската револуција. Пазарните услови на бизнисот особено го афирмираат персоналот, како единствени ресурси на компаниите со поливалентна улога, бидејќи тие се креатори на нови решенија, креатори на нови вредности и односи и менаџери на работниот процес и развојот на компанијата, на организацијата.[2]

Една од областите што најмногу се развива во последните децении е областа на управување со човечки ресурси. Управувањето со вработените, како најважни ресурси на организацијата, е многу сложен и повеќедимензионален процес. Процесот на транзиција во кој се наоѓаме, вклучувањето во светските трговски текови, странските инвестиции итн., бараат поинаков пристап кон феноменот на управување со човечки ресурси. Во литературата и секојдневната комуникација најчести имиња за управување со човечки ресурси се: менаџирање со човечки ресурси; управување со човечките ресурси; управување со човечките потенцијали; управување со кадри; управување со

[1] Dornević, B., (2006), *Menadžment: principi, teorije, primena*, Centar za industrijski menadžment, Kruševac.
[2] Кралев, Т.,, Наумовска, Л., (2008): „Основи на менаџмент“, Европски Универзитет, Скопје;

кадровските потенцијали и слично. Разликите во името се претежно од терминолошка природа и зад секое од споменатите имиња стојат исти содржини, исти активности и исти процеси.[3]

Во нашето опкружување концептот на човечки ресурси е релативно нов, а ние сме многу далеку од целосната и правилна примена на моделот во пракса. Сепак, отпорноста кон неговата употреба е забележлива во стручната јавност и практика. Објективно, на прв поглед, овој поим може да изгледа неприфатливо во нашиот семантички и вредносен контекст. Тоа е поврзано со човечка употреба, експлоатација, исцрпеност. Меѓутоа, проблемот е во самиот термин кој не е во духот на нашиот јазик, бидејќи во суштина основната филозофија на моделот на човечки ресурси е да се третира поединецот како целина, зрела личност, носител на идеи и креативност, на продуктивноста и квалитетот. За да може човекот да го активира и изрази својот креативен потенцијал, потребна е поволна клима, демократска атмосфера, соодветен надоместок, флексибилно работно време. Создавањето хумани услови, усогласени со човековата природа со цел стекнување, активирање и манифестирање на способностите, знаењата и вештините и нивно преобразување во материјални и општествени добра (што е основна цел на компанијата - организацијата), истовремено е и исклучително важна цел за поединецот. Се разбира, стравот од експлоатација, „тотална контрола на човечката личност“ и злоупотреба, секогаш постојат. Меѓутоа, механизмите за заштита се во поширокиот социјален, вредносен, економски и правен систем.[4]

Ангажирањето на вработените во организацијата, користејќи кој било модел, нужно содржи доза на манипулација скриена во механизмот на насочување на поединецот кон остварување на целите на организацијата. Прашање е само колку целите на организацијата ќе бидат усогласени со целите и потребите на секој поединец и на вработените во целина. Моделот на човечки ресурси се заснова токму на усогласувањето на овие цели и третманот на поединецот како интегрална, сложена личност.

[3] Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 19.
[4] Кралев, Т.,, Наумовска, Л., (2008): „Основи на менаџмент“, Европски Универзитет, Скопје

Бидејќи поимот човечки ресурси, како странски збор, не може лесно да се вклопи во реченичната структура на нашиот јазик, наместо тоа (и паралелно со него) се користи терминот персонал, кадар, но секогаш во однос на вкупните човечки потенцијали. Терминот управување со човечки ресурси се појавува во теоријата во 1980-тите години од минатиот век. До неговото појавување најмногу се зборуваше за лично управување, односно лична или кадровска функција или персонален менаџмент. Трансформацијата на персоналниот менаџмент во менаџмент на човечки ресурси, создаден под силно влијание на американската литература и англискиот јазик, и означува квалитативно нов пристап во разбирањето на вработените и нивните потенцијали, т.е. менување на деловната филозофија на организацијата. Водечката функција е доведена до израз како една од најважните менаџерски функции. Тоа произлезе од потребата, меѓу другото, да се одговори на јапонскиот предизвик, т.е. на сè поизразената конкуренција диктирана од јапонските компании во традиционално американските индустрии, како што се електрониката и автомобилската индустрија. Со трансформирање на кадровските или персоналните функции, односно функционалните области во компанијата, во една од клучните менаџерски функции, работните места и активностите поврзани со луѓето во организацијата конечно станаа дел од менаџерските активности, добивајќи стратешко значење за компанијата и нејзиниот бизнис. Во таква состојба мораше да се случат и други промени. Луѓето кои работат во организацијата стануваат „ресурси“ на кои се посветува посебно внимание. Дури и најжестоките поборници на традиционалниот начин на работа и менаџирање конечно почнуваат да сфаќаат дека луѓето, со нивното знаење и способности и нивните идеи и можности, се највредниот потенцијал на една организација - потенцијал со кој треба да се управува мудро, рационално и хумано.

Управувањето со човечки ресурси е потсистем на управувањето со компанијата и е одговорност на менаџерскиот тим кој што ја води компанијата. Управувањето со човечките ресурси, нивните потенцијали и нивното однесување во работниот процес е многу одговорен и динамичен процес кој ѝ помага на организацијата да допре до луѓето со посакуваните способности, квалитети и можности, а нејзиниот менаџмент да влијае на однесувањето на поединците и групите за да го постигне посакуваниот резултат и проектираните цели. Успешното управување со човечките ресурси помага

да се обезбеди способен и одговорен кадар за секоја работа и да се овозможи секој поединец и тим да постигнат максимални резултати.[5]

Управувањето со човечките ресурси може да се дефинира како стратешки и кохерентен пристап за управување со највредните средства на една организација - луѓето кои работат во неа, кои индивидуално и колективно придонесуваат за постигнување на нејзините цели. Голем број автори се занимаваат со дефинирање на менаџментот на човечките ресурси, односно со управувањето со човечките ресурси. Речиси во сите дефиниции, менаџментот на човечки ресурси подразбира препознатлива научна и наставна дисциплина и е една од најважните деловни функции во организацијата.[6] [7] [8] Функцијата на менаџментот со човечки ресурси е одредена од различни и меѓусебно поврзани процеси, односно активности, од кои посебно значење се: планирање на понудата и побарувачката на човечки ресурси, анализа на работните места, регрутирање на потенцијални кандидати за пополнување слободни работни места, избор (селекција) на кандидати, социјализација на нови вработените, обука и развој на вработените, мотивацијата, заштитата на здравјето на вработените, почитувањето на законските и другите прописи кои ги регулираат работните односи и слично.[9] Според тоа, менаџментот на човечки ресурси, во функционална, односно практична смисла, подразбира мерки и активности кои во процесот, односно во постапката на планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обука и развој, оценување на перформансите, наградување, мотивирање, заштита на вработените и примена на трудот и законската регулатива, го презема управувањето со организацијата со цел да им ги обезбеди на кадрите потребните вештини, квалитет и потенцијал и нивна соодветна обука и мотивација за постигнување на очекуваните резултати и постигнување на организациските и личните цели. Затоа, задачата на менаџментот на организацијата е да ги активира, мобилизира и насочи сите расположливи потенцијали кон остварување не само на организациските цели туку и на индивидуалните цели и интереси на вработените. Процесот на управување со човечки ресурси подразбира соодветни мерки и активности во кои учествуваат две страни. На едната страна се оние кои владеат,

[5] Наумовска, Л., (2008), Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје;
[6] Мицески, Т., (2009), Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип;
[7] Шуклев, Б. (1998), Менаџмент – второ издание, Економски факултет, Скопје
[8] Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., (2008), Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје;
[9] Stefanović, V., Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2005. str. 18

макар и во најмала мера, а на другата - оние кои се управувани. Активностите на управување на компанијата се занимаваат со менаџерски активности. Благодарение на овие активности, организацијата допира до вработените со посакуваните квалитети и способности, заинтересирани за остварување на планираните задачи и цели. Од друга страна, има вработени, чие однесување и работа се управува со цел да се насочат нивните ментални, физички и други потенцијали кон остварување на целите на организацијата.[10]

Не е лесно да се управува со луѓето, нивното однесување и нивниот потенцијал. Иако постојат одредени правила во процесот на управување, менаџментот на организацијата не смее да им „робува“, бидејќи човековото однесување е променливо, а често и непредвидливо. Секој човек е посебна личност и секоја организација зборува за себе. Она што е применливо во една компанија не е во друга; она што дава резултати во една компанија не дава во друга. Покрај стандардните и вообичаените правила, мора да се креираат правила кои се прилагодени на одредени луѓе, специфични организации и специфични средини. За да се успее во тоа, покрај доброто познавање на факторите на средината, односно опкружувањето и адекватен дизајн на организациска структура, потребно е добро познавање на човековата природа за попрецизно и поцелосно да се отсликаат потребите, навиките, интересите, очекувањата, ставовите и верувањата на поединците и групите. Бидејќи управувањето со човечките ресурси, односно менаџментот со човечките ресурси, постојано се менува и се подобрува, следејќи ги трендовите, предизвиците и промените на полето на бизнисот, во него се случија големи промени. Односите на супериорност и подреденост негувани со илјадници години отстапуваат место на односите на соработка и креативно решавање на поставените цели, издигнувајќи ја личноста, интегритетот и иницијативата на вработениот на повисоко ниво.[11] На крајот стана јасно дека работникот, без разлика каква работа работи, не заснова работен однос само за безусловно да ги извршува работните обврски и да зема плата за тоа, туку и да праша за нешто, да ги докажува своите квалитети и да ја потврди својата личност. Бидејќи тој е присутен во друштвото не само со телото туку и со духот, дури и да ги извршувал наједноставните мануелни задачи. Колку повеќе се поистоветува со организацијата и нејзината судбина, толку

[10] Христова,Т., (1996), Менаџмент на човешките ресурси, Princeps, Варна
[11] Šuler R. S., Džekson S. E., Menadžment ljudskih resursa, London, 1996. str. 31.

повеќе ќе се бори да ги постигне нејзините цели. Вработен кој е почитуван, ценет, соодветно награден и задоволен од својот статус и целокупната позиција во компанијата, е мотивиран за најголеми достигнувања во корист на работодавачот кој го почитува и кој му обезбедува пристојна егзистенција. Спротивно на тоа, вработен кој е незадоволен од својот статус и целокупниот третман во организацијата не е доволно мотивиран да ги постигне своите цели и очекуваните работни резултати.[12] Управувањето со човечки ресурси е област на организациската наука која се занимава со проучување на сите аспекти на вработување во една организација. Со оглед на предметот на проучување, научното поле за управување со човечки ресурси не се развива изолирано, туку во поширок контекст на индустриските промени и економскиот развој. Пристапот кон менаџментот наречен „менаџмент на човечки ресурси“ во теорија (првенствено американска) се појави во осумдесеттите години на минатиот век. Дотогаш најмногу се зборуваше за кадровски менаџмент. Промената на името во суштина означи квалитативно нова фаза во развојот на оваа дисциплина - фокусот се префрла од контролирање на трошоците за работна сила кон разбирање на личноста на вработените и нивните способности како важен и клучен ресурс во организацијата и давање стратешко значење и улога на управувањето со овие ресурси во организацијата.[13] Појавата на оваа професија беше придружена со зголемен интерес на американските научници, така што во раните 20-ти години на XX век се појавија голем број трудови, чии автори, слично на школата за „научен менаџмент“, беа практичари - истражувајќи ги потенцијалните решенија за горливите проблеми во практиката, со други зборови, постоела тесна врска меѓу науката и практиката. Периодот по 1930-тите се карактеризира и со слаб фокус на кадровскиот менаџмент, односно кон поединците и зголеменото значење на индустриските односи, со што се надминуваат теоретските претпоставки и потреби на самата практика. Сепак, во овој период управувањето со човечки ресурси станува препознатлива научна дисциплина.

Најважно влијание врз развојот на менаџментот со човечки ресурси, како научна дисциплина, но и практика во областа на работата, имаа следните важни точки:[14]

[12] Rishard, A., Johnson, F. E., (1973): The Theory and management of systems, . inc., McGraw-Hill Book Company, New York
[13] Tyson, S., York, A., (1996) Human resource management, 3rd. Ed., Made simple books, p. 40
[14] Rishard, A., Johnson, F. E., (1973): The Theory and management of systems, . inc., McGraw-Hill Book Company, New York

- ✓ Колективно договарање - се јавува како логична последица на интензивното синдикално организирање на работниците, најпрво често преку штрајкови, што предизвика појава на трудово законодавство;
- ✓ Научен менаџмент - фокусиран на проучување на движењето и времето со цел зголемување на продуктивноста, но и на воведување различни коефициенти на наградување на вработените според успешноста;
- ✓ Развој на индустриска психологија[15] - неговиот придонес е поврзан со важноста на анализата на работното место и вештините потребни за одредена работа како и тестирањето на ставовите на поединците, а подоцна и со примената на тестови за интелигенција (првенствено за војската), тестовите на личноста и интересите на вработените;
- ✓ Теорија на меѓучовечки односи - која врз основа на резултатите добиени од „Хоторн експерименти“ го префрли фокусот на социјалниот аспект на организацијата и ја нагласи важната улога на групите во зголемувањето на продуктивноста;
- ✓ Бихејвиорални науки - кои ја истакнале важноста на индивидуалните карактеристики, ставови, потреби и мотивации, како што се: социјална психологија, теорија на организацијата, организациско однесување и социологија.

Во текот на својот развој, научното поле за управување со човечки ресурси се стремеше да создаде високо фрагментирана област на студии, бидејќи истражувачите се фокусираа на различни прашања, кои се движат од индивидуални активности (регрутирање, селекција, наградување, обука, евалуација) до стратешко разбирање на човечките ресурси, менаџментот и деловните стратегии на компанијата. Хронолошкиот тек на промените во фокусот на истражувачите од оваа област е претставен во табела 1.

[15] Хуго Мунстерберг, „Психологија и индустриска ефикасност“, 1913. Армијата на САД изврши комплетна селекција и класификација на воениот и офицерскиот персонал благодарение на примената на овие тестови, за Првата светска војна, во 1917 година.

Табела 1: Промена на фокусот на истражувачите во историскиот контекст

Временски период	Примарен фокус	Перцепции на работодавачите за тоа што им е потребно на вработените	Област на интересирање
До 1900 **1900-1910**	Производствени технологии Работни услови	Потребите на вработените не се важни Безбедни работни услови	Дисциплина Програми на сигурност
1910-1920	Ефикасност	Високи плати за висока продуктивност	Студии за движењето и времето
1920-1930 **1930-1940** **1940-1950**	Индивидуални разлики Синдикално организирање, продуктивност	Да се испитаат разликите помеѓу вработените Вработените се противници Групните перформанси влијаат на продуктивноста	Психолошки тестови, советувања за вработените Програми за комуникација со вработените Создавање на услови за групна работа
1950-1960 **1960-1970** **1970-1980** **1980-1990**	Економска сигурност Меѓучовечки односи Партиципација, закони од областа на трудот и работните односи	Материјална заштита Значителен степен на надзор и помош од страна на непосредните раководители Потребно е вработените да се вклучат во процесот на одлучување Вработените од различни групи треба да бидат еднакво третирани	Планови за пензиско и здравствено осигурување и посебни бенефиции Програми за обука на раководството (играње улоги, тренинг за чувствителност) Техники на партиципативниот менаџмент Еднакви можности за сите програми за афирмација
1990-2000	Предизвик од работата и квалитет на на животот на работа	Работа која е предизвикувачка и која одговара на индивидуалните способности	Збогатување на работата, тимска работа
2000-2010	Намалување на вработеноста	Изгубена работа поради рецесија, меѓународна конкуренција и технолошки промени	Преквалификација, ориентација кон потрошувачот, менаџмент на тотален квалитет
2010-2020	Продуктивност, квалитет и падаптибилност	Создавање на услови за да се направи разлика помеѓу работата и неработата и вработените да придонесуваат за организацијата	Усогласување на потебите на бизнисот со обуката на вработените, глобализацијата, етиката, диверзификацијата на човечките ресурси: програми за адаптација на вработените

Извор: Hugo Munsterberg, „Psihologija i industrijska efikasnost“, 1913. Američka vojska je obavila kompletnu selekciju i klasifikaciju vojničkog i oficirskog kadra zahvaljujući primeni ovih testova, za Prvi svetski rat, 1917. godine.

До крајот на 1980-тите, примарниот интерес на истражувачите беше во индивидуалните активности на управување со човечки ресурси, како што се: регрутирање, селекција, наградување, обука, евалуација на перформансите итн. Сепак, трендовите во животната средина наметнаа нови перспективи во истражувањето - стратешка перспектива, политичка перспектива, перспектива на економска корисност, меѓународна перспектива. Меѓу нив, два пристапи привлекоа посебно внимание на значителен дел од стручната јавност: стратешкиот и меѓународниот пристап кон управувањето со човечките ресурси. Ова доведе до проширување на областа на интерес на оваа дисциплина.

Неопходно е да се истакне дека управувањето со човечките ресурси, како научна дисциплина, се карактеризира со недостаток на интегративна теорија или концепт. Причините за ова се повеќекратни.

1. Првиот и најзначаен е секако историски нетеоретскиот карактер на управувањето со човечките ресурси.

2. Друга важна причина е фактот што истражувачите се фокусираа на индивидуалните активности во управувањето со човечките ресурси и индивидуалното ниво на анализа.

3. Третата, но не помалку важна причина е големото влијание што другите научни дисциплини го имаа врз развојот на оваа дисциплина, што веќе го споменавме, а кое го обесхрабри развојот на интегративна теорија.[16]

Можеме да заклучиме дека управувањето со човечките ресурси или менаџирањето со човечки ресурси, како научна дисциплина, има неколку важни карактеристики:[17]

- ✓ Прагматизам - првично создаден како професија и остана цврсто поврзан со практиката;
- ✓ Мултидисциплинарност - растеше врз знаењето за други дисциплини, како што се: научен менаџмент, индустриска психологија, социјална психологија,

[16] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B., Organizacija, 5. Izd., Ekonomski fakultet, Beograd, 2008., str.428

[17] Roffe, I., (2007), Competitive Strategy and Influences on E-learning in Entrepreneur-led SME's, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(6), 2007, str. 416-434

организациско однесување итн., кои имаа најголемо влијание врз неговиот развој;

- ✓ Недостаток на интегративна теорија или единствена концептуална рамка - што е резултат на прагматичен нетеоретски контекст на појавата на дисциплината, фокусирање на индивидуалните активности и силно потпирање на други научни дисциплини.

Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и подобрува, напуштајќи ги на тој начин традиционалните модели на управување, отстапувајќи место на посовремени, флексибилни, практични и похумани форми на управување кои се карактеризираат со хуманизација на производните односи изразени преку поголема мотивација, задоволство и соодветни стимулации.

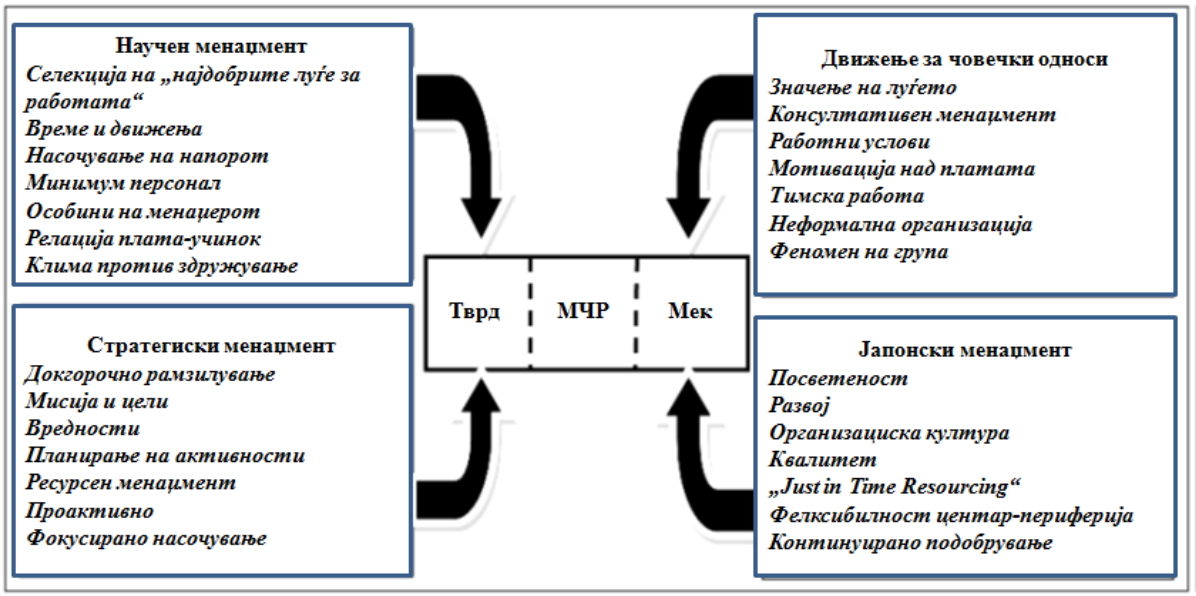
Според некои автори, на појавата и развојот на модерната теоретска мисла за управувањето со човечките ресурси влијаеле четири периоди: периодот на научен менаџмент, периодот на афирмација на општествените фактори, периодот на стратегискиот менаџмент и периодот на афирмација на јапонскиот менаџмент (слика 1).

Секој од наведените периоди се карактеризира и со пристапот кон одредени прашања кои беа во фокусот на управувањето со човечките ресурси. Терминот „човечки ресурси“ се појави во 1980-тите во САД и Англија, од каде се прошири и во другите региони во светот.

Кај нас како поим се користи од 1990-тите. Човечките ресурси не значат само вработените туку и нивните вкупни вредности и потенцијали.[18] Човечките ресурси ги вклучуваат вкупните човечки ресурси во организацијата: расположливо знаење и искуство, употребливи способности и вештини, можни идеи и креации, степенот на мотивација и интерес за постигнување на организациските цели и слично.[19]

[18] Price, A., Human Resource Management in a Business Context, Thomson Business Press, 1977, p. 3; prema: Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Beograd, str. 54
[19] Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 21.

Слика 1. Влијание на настанувањето и развојот на управувањето со човечките ресурси



Значењето на човечките ресурси е сè поголемо и ефективното управување со овие ресурси е од огромен интерес за организацијата да може да обезбеди конкурентна предност во однос на ривалите, во однос на конкуренцијата. Управувањето со човечки ресурси е потсистем на управување со организацијата кој обезбедува способен и одговорен кадар за секое работно место и му овозможува на секој поединец и на организацијата во целина да постигнат максимални деловни цели.

Повеќето автори под управување со човечки ресурси подразбираат мерки и активности кои во процесот на планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обука и развој, оценување на перформансите, наградување, мотивирање, заштита на вработените и спроведување на прописите за труд, раководството на организацијата се обврзува да го обезбеди потребниот кадар со способности, квалитет и потенцијал и нивна соодветна обука и мотивација за постигнување на очекуваните резултати и остварување на организациски и лични цели.

2. Дефинирање на функциите на менаџментот со човечките ресурси

Дефинирањето на функцијата на менаџментот со човечки ресурси (HRM) во една организација не е лесно да се одреди, имајќи предвид дека често се користи во две различни значења, односно тие опишуваат различни функции на менаџмент со човечките ресурси. Значењето, односно функциите опишуваат:[20]

(1) Менаџмент активности, односно персонален менаџмент, и подразбира важна деловна функција која опфаќа разновидни процеси, односно работни места и задачи, како што се: планирање на понудата и побарувачката на човечки ресурси, анализа на работните места, вработување преку регрутирање, селекција и социјализација, обука и развој на вработените итн.

(2) Означува одреден пристап кон управувањето со луѓето и подразбира дел од управувачката функција во целиот систем на управување во организацијата.

Во таа смисла, HRM може да се дефинира како систем кој ги вклучува сите менаџерски одлуки, стратегии, политики и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата - нивното однесување, ставови, вредности, мотивација итн.

Лесно е да се заклучи дека носители на функцијата за управување со човечки ресурси во организацијата, покрај одделот за човечки ресурси, се и сите нивоа на менаџмент во организацијата. За да се разбере природата, доменот и ефектите од управувањето со човечките ресурси, потребно е да се објаснат и разберат целите што ги постигнуваат овие функции, факторите кои го условуваат HRM, како и активностите за HRM во организацијата.

1) Менаџмент со човечки ресурси од аспект на менаџерски активности – персонален менаџмент (деловна функција)

Активностите за управување со персоналот или персоналниот менамџмент, ги вршат организациските единици за човечки ресурси, или поединци определени за оваа

[20] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd,. 6

деловна функција, кои треба да постигнат одредени цели во име на организацијата и тоа:[21]

- ✓ Цели поврзани со вработените - Постигнувањето на овие цели опфаќа: утврдување на организациски структури, определување на видовите договори според кои ќе работат вработените, избор и развој на кадри. Неопходно е да се вработи и задржи најдобрата работна сила, да се одржи нивото на способност на работникот кој се бара и да се отпуштат оние за кои се смета дека повеќе немаат улога во организацијата.

- ✓ Цели поврзани со работата - Специјалистите за човечки ресурси мора да се грижат поединците да бидат мотивирани и посветени на својата работа. За постигнување на овие цели важни се: обуката и развојот, системот на наградување, дисциплината на вработените, индивидуалното однесување, постигнувањето и одржувањето на високи работни стандарди, иницијативите на вработените и вклученоста во развојот на нови идеи.

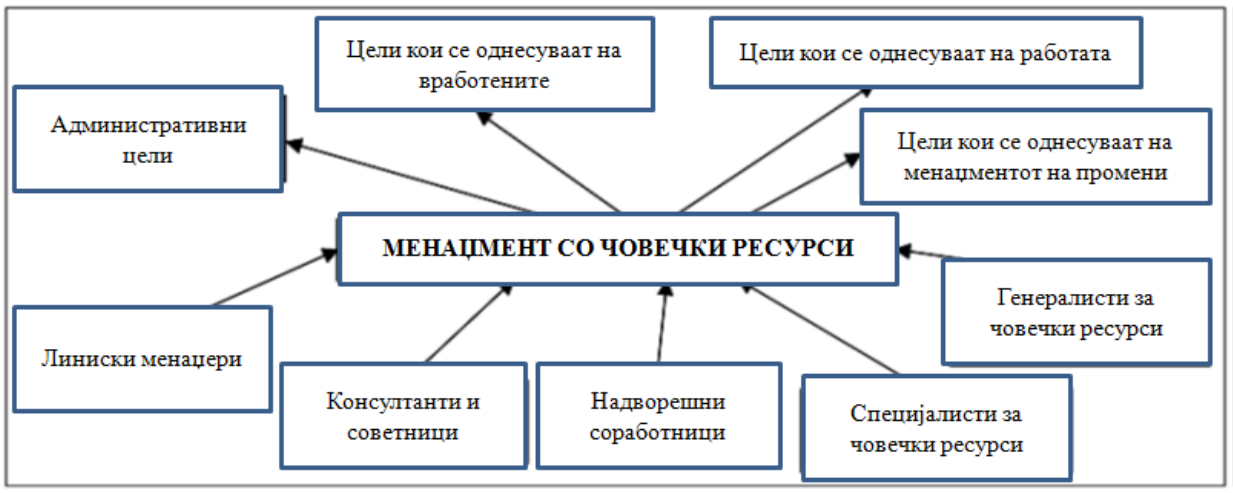
- ✓ Цели поврзани со управувањето со промените - Во современите организации промените не настануваат како последица на некое надворешно влијание, туку тие се константни и се водени од потребата за иновации, како и од притисоците од околината. Постигнувањето на овие цели се постигнува со ангажирање и развивање на луѓе кои се способни да го иницираат процесот на промена и со ангажирање агенти за промени кои влијаат на прифаќањето на промените. Доколку вработените учествувале во креирањето на промените, тие повеќе ќе ги поддржат истите.

- ✓ Административни цели - Овие цели вклучуваат водење точни податоци за вработените, резултатите од работата и обуките, како и водење на бизнис во согласност со законот и јасно наведените месечни исплати на вработените. Неопходно е усогласување на даноците и придонесите, следење на здравствената заштита, системите за заштита при работа, склучување колективни договори со работниците и усогласување на плаќањата и работното време со законската регулатива.

[21] Torrington, D., Hall, L., (2002), Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Data status

Целите на управувањето со човечките ресурси (слика 2) се постигнуваат со вработување на луѓе специјализирани за одредени области на HRM. Од овие специјалисти се очекува да дадат правен совет, да постигнат консултантски договори и да се грижат за целокупниот однос помеѓу менаџментот и вработените. Работните места во областа на обука и развој ги преземаат надворешни соработници, но и експерти од областа на развој на менаџментот во рамките на организацијата кои се задолжени за обука. Повеќе за овие прашања ќе биде елаборирано во делот кој се однесува на организацијата на функцијата за менаџмент со човечки ресурси во организацијата.[22]

Слика 2: Улоги и цели на HRM



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, str. 8.

2) Менаџмент со човечки ресурси (HRM) од аспект на човечки менаџмент (менаџмент функција)

Во последните две децении на 20 век, преминот од персонален менаџмент кон управување со човечки ресурси доведе до одредени промени за кои мислењата се поделени. Еден став е дека управувањето со персоналот, односно персоналниот менаџмент е фокусиран на работната сила, додека HRM е фокусирано на ресурсите. Персоналниот менаџер ја фокусира својата работа на вработените - преку регрутирање,

[22] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd

обука, унапредување и развој итн., но и преку задоволување на потребите на вработените во однос на работата, особено водејќи сметка за нивните плати.[23]

Менаџментот со човечки ресурси е главно фокусиран на потребите на менаџментот за обезбедување и ангажирање човечки ресурси (тие не мора секогаш да се вработуваат). Активностите се спроведуваат со други членови на менаџментот кои се занимаваат со човечки ресурси, а не директно со вработените, а фокусот е на планирање, следење и контрола, а не на посредување. Некои автори веруваат дека менаџментот на човечки ресурси е модерна мутација на долгиот развој на персоналниот менаџмент, кој имаше шест фази на развој, и дека МЧР е седмата фаза, нагласувајќи ја разликата помеѓу овие два пристапа во модел кој илустрира „стереотипи на персоналниот менаџмент и менаџментот со човечки ресурси“.[24] Разликите помеѓу двата пристапа се прикажани во Табела 2.

Табеча 2. Споредба на персоналниот менаџмент и МЧР

Елементи	Персонален менаџмент	Менаџмент со човечки ресурси
Перспектива на времето и планирањето	Краткорочен, реактивен, ad hoc, марегинален	*Долгорочен, превентивен, стратегиски, интегриран*
Психолошки однос	Послушност	*Посветеност*
Системи за контрола	Надворешна контрола	*Самоконтрола*
Перспектива на односот на вработениот	Плуралистичка, колективна, понизок степен на доверба	*Унитаристичка, индивидуална, висок степен на доверба*
Вообичаени структури и системи	Бирократски/механички, централизиран, формални и дефинирани улоги	*Органски, преносли в, флексибилни улоги*
Улоги	Стручни лица, експерти, рпофесионалци	*Поголем дел интегрирани во линиски менаџмент*
Критериум за еволуција	Минимизација на трошоците	*Максимална корист од ангажирањето на луѓето*

Извор: Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 10

[23] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd
[24] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd

3. Предмет и цели на менаџментот со човечките ресурси

Човечкиот фактор одамна е турнат, е потиснат во втор план, но со развојот на научната мисла за управување со човечките ресурси, човечкиот фактор се третира како најважен ресурс на организацијата. Науката за управување со човечки ресурси ги проучува современите трендови во управувањето и развојот на човечките ресурси и во таа смисла предмет на нејзиното изучување се:[25]

- ✓ активности на управување кои вклучуваат планирање на човечки ресурси, регрутирање, избор и пополнување на работни места, развој, наградување, заштита на вработените и слично;
- ✓ внатрешни и надворешни фактори на управувањето со човечките ресурси;
- ✓ организациски предуслови за вршење на функцијата управување со човечки ресурси;
- ✓ односот помеѓу синдикатот и раководството на организацијата.

Општата цел на управувањето со човечките ресурси е да се постигне успех преку вработените. Управувањето со човечките ресурси на стратешко ниво за да придонесе за конкурентските предности на организацијата ги постигнува следните цели:[26]

- ✓ набавка и развој на потребни човечки ресурси, кои ги проценуваат и задоволуваат идните потреби на луѓето, како и нивниот напредок, континуираното образование и развој;
- ✓ евалуација на вработените за работата што ја извршуваат во согласност со прикажаните резултати, со што се зголемува мотивацијата и вработените се обврзуваат да ги постигнат поставените цели;
- ✓ воспоставување добри односи во организацијата кои можат да се одржуваат со партнерство помеѓу менаџерите и вработените.

[25] Dessler, G., (2007), „Основи менаџмента људских ресурса“, Дата статус, Београд
[26] Koontz, H., Weihrich, H., (1990), “Essentials of management”, New York

Менаџерите на оперативно ниво ги преземаат следните активности за да ги постигнат наведените цели:[27]

- ✓ зголемување на продуктивноста;
- ✓ подобрување на квалитетот и услугите со вклучување на сите вработени.

Менаџментот на организацијата постојано бара прифатливи решенија кои ќе ги задоволат и целите на организацијата и индивидуалните цели на вработените. Кулиќ (2005) ги дели целите и задачите на управувањето со човечките ресурси на економски и социјални.

Најважни економски цели и задачи се:[28]

- ✓ зголемување на мотивацијата за работа и продуктивност;
- ✓ намалување на оперативните трошоци и рационално користење на расположливите потенцијали;
- ✓ обезбедување конкурентна предност на организацијата;
- ✓ прилагодување на промените и
- ✓ остварување профит.

Најважни општествени цели и задачи се:[29]

- ✓ обезбедување добри услови за работа;
- ✓ подобрување на материјалната и социјалната положба;
- ✓ подобрување на индивидуалниот потенцијал на вработените;
- ✓ градење добри меѓучовечки односи и
- ✓ грижа за здравјето на вработените.

[27] Dessler, G., (2007), „Основи менаџмента људских ресурса“, Дата статус, Београд
[28] Dessler, G., (2007), „Основи менаџмента људских ресурса“, Дата статус, Београд
[29] Dessler, G., (2007), „Основи менаџмента људских ресурса“, Дата статус, Београд

Целите на управувањето со човечките ресурси се променливи, динамични, меѓусебно поврзани и произлегуваат од резултатите што треба да се постигнат, од ниво на индивидуално работно место до ниво на целата организација.

Целите се однесуваат на секој вработен и на организацијата во целина, а во нивното дефинирање треба да учествуваат не само менаџерите, туку и сите вработени, бидејќи со тоа се активираат сите расположливи потенцијали за нивна реализација.

4. Карактеристики на менаџментот со човечките ресурси

Луѓето со нивните професионални квалификации, квалитети, способности, специфики, улога и значење во деловниот процес претставуваат кадровска основа и клуч за успех на бизнисот на организацијата.

Нивната специфичност и нивното значење, меѓу другото, се рефлектираат во следново:[30]

- ✓ човечките ресурси, за разлика од другите ресурси, можат да ги стават во функција сите ментални, физички и други потенцијали со кои располагаат;
- ✓ човечките ресурси добро интегрирани и насочени кон тимскиот концепт на работа обезбедуваат синергистички ефект, што ги прави вкупните резултати од работата поголеми од индивидуално постигнатите резултати;
- ✓ резултатите од работата на поединците, групите, тимовите и организацијата во целина, меѓу другото, зависат и од однесувањето и мотивацијата на вработените и менаџерите;
- ✓ само човек може да обликува визија, да дизајнира стратегија, да има идеи, да создава креации, да дизајнира нови производи и слично;
- ✓ индивидуалните знаења, способности, квалитети и достигнувања претставуваат посебен и на многу начини уникатен потенцијал на организацијата, особено ако

[30] Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 22

се добро интегрирани и насочени на вистински начин кон остварување на организациските цели;

- ✓ човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз деловното работење на организацијата, меѓу другото, затоа што ефектот од одредени одлуки и промени може да се одрази со текот на годините врз севкупните ефекти на деловното работење;
- ✓ односот на организацијата со човечките ресурси има повеќекратни ефекти - економски, социјални и здравствени;
- ✓ човечките ресурси имаат способност да се самообновуваат и развиваат, особено што не се обезвреднуваат или намалуваат со употреба, туку се потврдуваат и зголемуваат;
- ✓ човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции бидејќи нивната реализација е речиси незамислива без вклучување на човекот и неговите ментални и други потенцијали;
- ✓ инвестирањето во човечки ресурси е поисплатливо од инвестирањето во други ресурси, бидејќи без човекот и неговата работа нема вишок вредност, или новосоздадена вредност.

Основната улога на управувањето со човечките ресурси е да го усогласи бројот и структурата на човечките ресурси со планираниот обем и структура на деловното работење. Тоа е грижа за човечката компонента на организациската структура на компанијата.

Разликуваме стратегиско и оперативно управување со човечки ресурси.[31] Стратегиското управување со човечките ресурси се заснова на општата стратегија на компанијата и стратегијата на нејзините деловни единици, додека оперативниот менаџмент развива стратешки кадровски планови.[32]

[31] Babić, M., Stavrić, B., Menadžment:struktura i funkcije, KIZ-Centar, Beograd, 1999, s.7.
[32] Dalton, E., McFarland, (1964), Management: Principles and practices, The McMillan,Inc., New York;

Развојот на менаџментот со човечки ресурси како научна и наставна дисциплина се карактеризира со фаворизирање на хуманистички цели и принципи. Современото сфаќање за управување со човечки ресурси не подразбира само човек кој оди на работа да работи и зема плата, туку и да побара нешто и да го третира работникот како субјект на управување. Менаџментот, односно управувањето со човечки ресурси сè повеќе станува колективна активност во која учествуваат и менаџерите и вработените. Постојаните промени во опкружувањето, забрзаниот развој на науката и технологијата, зголемувањето на конкурентноста, секојдневното соочување со одредени тешкотии и предизвици бараат од менаџментот на организацијата постојано да бара добри и адекватни решенија. Во овој контекст, основните карактеристики на управувањето со човечките ресурси се:[33]

- ✓ на вработените се гледа како на ресурси или човечки капитал во кои може да се инвестира преку обезбедување можности за учење и развој на „организација што учи“;
- ✓ човечките ресурси се гледаат како извор на конкурентна предност;
- ✓ намалување на бројот на нивоа на управување за подиректна комуникација помеѓу менаџерите и вработените;
- ✓ децентрализација на процесот на управување, односно трансфер на дел од раководните надлежности од повисоките на пониските нивоа на управување;
- ✓ учество на вработените во управувањето преку вклучување и поактивно учество во извршувањето на менаџерските активности;
- ✓ постојана приспособливост на процесот на управување и управувачките активности со цел да се изнајдат прифатливи и одржливи решенија за барањата на животната средина;
- ✓ зголемување на независноста во работата и одлучувањето на вработените, што ги прави позадоволни и помотивирани за работа;

[33] Dessler, G., (2007), Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Fakultet organizacionih nauka, Beograd;

- ✓ фаворизирањето, но и постојаното подобрување на знаењата, вештините и креативноста е услов за напредок, но и опстанок на организацијата;
- ✓ фокусот е на вработениот и неговите вредности како најважен ресурс на организацијата;
- ✓ посветеност на постигнување на индивидуални цели и интереси, а не само на организациски;
- ✓ хуманизација на односот помеѓу раководството на организацијата и вработените.

Овие карактеристики укажуваат на важноста на промените во начинот на управување и третирање со човечките ресурси во организацијата. Што во исто време укажува и на важноста на менаџментот со човечките ресурси, а оние кои го прават тоа ги става пред сериозни предизвици.

5. Фактори кои влијаат врз менаџментот со човечките ресурси

Со оглед на тоа што човечките ресурси се еден од најважните фактори за успех на пазарот, компаниите им придаваат сè поголемо значење на луѓето, нивните вредности и способности. Управувањето со човечки ресурси својата целосна потврда во теоријата ја наоѓа во пракса преку континуиран развој и усовршување.

Во таа смисла, станува збор за два вида фактори кои влијаат на управувањето со човечките ресурси, едната група ја сочинуваат фактори кои влијаат на развојот и унапредувањето на менаџментот со човечките ресурси, пред сè како научни дисциплини и други групи фактори кои значително влијаат на имплементацијата и практикувањето на управувањето со човечките ресурси. Се разбира, одредени фактори имаат подеднакво влијание и на теоријата и на практиката, како што е демографскиот фактор.[34]

[34] Jovanović-Božinov, M.,Kulić, Ž., Cvetkovski, T., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Beograd;

На развојот и унапредувањето на менаџментот со човечките ресурси, како научна дисциплина, влијаат бројни фактори, меѓу кои најзначајни се: економските фактори, факторите кои произлегуваат од кадровскиот и научно-технолошкиот развој и други фактори.

Економските фактори влијаеја на прераснувањето на персоналниот менаџмент во менаџмент со човечки ресурси, што им даде на луѓето значење, нивните вредности и способности. Најважните економски фактори се:[35]

1. Процеси на отворање, глобализација и интеграција - Последната деценија се карактеризира со зголемено отворање на националните економии, размена на стоки и ангажман на капитал на меѓународен план, што доведува до интернационализација на економијата, зајакнување на меѓународната пазарна конкуренција и голема моќ на некои мултинационални компании. За да ја издржат конкурентноста, организациите мора да бидат добро организирани и да се потпираат колку што е можно повеќе на своите вработени. Ова бара различен однос кон вработените, нивните способности и квалитети. Процесот на управување мора постојано да се прилагодува и да ја следи конкуренцијата на пазарот. Важноста што им се придава на луѓето заедно со процесите што се случуваат, во голема мера придонесува за развојот и релевантноста на управувањето со човечките ресурси.

2. Промена на деловните методи - Новите деловни услови, новите облици на вработување и новите облици на сопственост бараат флексибилност на производствените методи. Новите методи на деловно работење, конкуренцијата и либерализацијата на пазарните услови за работа, ја наметнуваат потребата организацијата да се приспособи и да најде модалитети за рационално користење и управување со човечките ресурси. Ова води кон забрзан развој на менаџментот со човечките ресурси.

3. Диверзификација на пазарот на трудот - Глобализацијата на економијата доведе до мешање на работници од различни земји, афирмација на нови технологии, облици на работа и работни односи. Високо специјализираната работа стана поконкурентна на пазарот, што ја наметнува потребата од постојано усовршување и иновација на

[35] Jovanović-Božinov, M.,Kulić, Ž., Cvetkovski, T., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Beograd;

знаењата и вештините на вработените. Управувањето со човечките ресурси не може да биде унифицирано, туку мора да се прилагоди на организацискатa реалност и конкретните вработени, што, на крајот на краиштата, го наметнува диверзификацијата на пазарот на трудот.

4. Нафтена криза - Недостигот на нафта предизвика и ќе предизвика големи пореметувања на светскиот и на домашниот пазар и ќе доведе до нагло зголемување на цената на повеќето производи. Во такви услови човечките ресурси добиваат на значење, бидејќи нивните креативни способности придонесуваат за безболно надминување на кризните ситуации, а најодговорни за мобилноста на вработените во такви ситуации се оние кои управуваат со нив.

5. Економската експанзија на Јапонија – Забрзаниот развој на јапонската економија не беше резултат на супериорна технологија и евтини суровини, туку на поинаков однос кон вработените. Односот кон вработените е похуман и поблизок, а вработените ја гледаат компанијата како свој дом. Може да се заклучи дека човечките ресурси и грижата за луѓето се најзаслужни за забрзаниот јапонски развој.

Фактори на кадровски и научно-технолошки развој. Најважните фактори на кадровски и научно-технолошки развој кои влијаат на развојот и актуелизирањето на управувањето со човечките ресурси се:[36]

1. Појава на нови професии и занимања - Развојот на науката и технологијата и општествените закони на развојот влијаат на појавата на нови професии и занимања кои отвораат нови перспективи. Менаџментот на човечки ресурси мора да знае кој кадар е потребен, како да регрутира и избира висококвалитетен кадар, како и како да ги обучи и подобри. Појавата на нови професии и професии доведува до соодветни промени во управувањето со човечките ресурси.

2. Научен и технолошки развој - Развојот на науката и технологијата бара постојано унапредување на човечките ресурси, без разлика што развојот на кадрите го забрзува научниот и технолошкиот развој. Основен предуслов за опстанок и развој на човечкото општество е поврзаноста меѓу човекот, неговите знаења и вештини, од една страна, и технологијата како негова креативност од друга страна. Потребен е добро обучен

[36] Ivekovich, D., (2006), HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija

персонал за управување со високо развиена технологија. Со развојот на технологијата се разви науката и обратно. Управувањето со човечките ресурси преку процесот на управување со човечките ресурси мора да го следи техничкиот и технолошкиот развој.

3. Интелектуализација на професијата и работата - Произлезе како директна последица на научната, техничката и технолошката револуција и подразбира зголемување на образовното ниво на вработените за да можат да ја вршат својата работа или делови од неа. Тоа се потребите од динамично усогласување на промените во занимањата и квалификациите кои ја условуваат дејноста или работата во организацијата со цел да се промени занимањето и степенот на квалификација на работниците. Затоа, знаењето (науката) станува примарно во однос на имотот и средствата за производство, што ги прави движечка и продуктивна сила на современото општество. Високо квалификуван персонал може да креира и применува нова технологија, да ја прилагоди организацијата на работата и да ги извршува најсложените менаџерски задачи. Човечкиот капитал има приоритет, а инвестирањето во луѓе станува покорисно од инвестирањето во капитал. Конкурентноста не може да се одржи без потпирање на знаење, иновации и унапредување на научното истражување. Сето ова придонесува за развој на управувањето со човечките ресурси.

Други фактори на управување со човечките ресурси. Најважните други фактори кои придонесуваат за развојот на управувањето со човечките ресурси се:[37]

1. Промена на вредностите и начинот на живот - Благодарение на средствата за масовна комуникација и нивното влијание, дојде до значителни промени во вредностите и прифаќање на новите правила на однесување. Човекот денес не гледа на животот и на работата како порано. Многумина сакаат удобен начин на живот и акумулација на богатство. Современото општество стана потрошувачко општество и ако луѓето не можат да ги задоволат своите потреби, тие стануваат незадоволни и недоволно мотивирани за работа, за што менаџерите мора да бидат свесни. Преку управувањето со човечките ресурси, мора да се инвестира во луѓето, во нивниот развој и во задоволување на нивните потреби.

[37] Ivekovich, D., (2006), HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija

2. Демографски промени - Поради големиот пораст на населението и огромниот вишок на работна сила во неразвиените земји, населението заминува во развиените земји каде наталитетот постојано опаѓа. Земјите со најголем прилив на емигранти преземаат активности за воспоставување ефикасна контрола врз нивниот прием и понатамошен третман. Поради миграциските движења, доаѓа до промена на структурата на вработените во организациите, разновидност на култури, религии, ставови и навики, создавајќи нови обврски за управување со човечките ресурси.

3. Зголемена вработеност на жените - Учеството на жените во структурата на вработените од година во година се зголемува и тие се сè поприсутни во јавниот, економскиот, политичкиот и културниот живот. Некои работи на одредени работни места подобро ги извршуваат жените од мажите, што треба да им биде пред вид на менаџерите и дека и тие треба да бидат присутни при регрутирањето и изборот на кадар. За време на вработувањето мора да се почитуваат законските и другите прописи за заштита на жените.

Втората група фактори кои значително влијаат на извршувањето на практиките за управување со човечки ресурси, некои автори ја дефинираат со малку изменет пристап и се составени од различни фактори на животната средина кои се поделени на внатрешни и надворешни (Кулиќ, 2005).

А) Внатрешните фактори кои влијаат на управувањето со човечките ресурси се фактори кои се во рамките на организацијата на кои може да се влијае и тоа се: карактеристиките на организацијата, карактеристиките на вработените и карактеристиките на работата што се извршува во организацијата.

1. Карактеристики на организацијата - Различни документи го регулираат функционирањето на организацијата преку спроведување активности со кои се постигнуваат деловните цели и задачи. Реализацијата на плановите обезбедува стабилно работење на организацијата. Најважните фактори на кои може да се влијае, а кои се одредени од карактеристиките на организацијата се:[38]

[38] Hill, R., Stewart, J., (2000), Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24(2/3/4), 2000, str. 105-117

- ✓ реална и остварлива деловна и развојна стратегија (со цел да се постигнат организациски и индивидуални цели);
- ✓ воспоставување на организациска структура формирана во процесот на организирање на компанијата;
- ✓ организациска култура на организацијата (обичаи, навики, традиции, сфаќања и сл.);
- ✓ клима во организацијата (изразена преку состојбата на меѓучовечките односи, улогата на вработените во менаџментот, системот на наградување итн.);
- ✓ големината на организацијата;
- ✓ уредување на техничко-технолошкиот систем на организацијата што води до поголема адаптација на околината.

2. Карактеристики на вработените - На формирањето на личните карактеристики на луѓето како што се карактерот, темпераментот, способноста, ставот и друго, влијаат различни биолошки, природни, социјални и други фактори. Со влегувањето во организацијата луѓето не се откажуваат од своите карактеристики, туку делумно ги менуваат, прилагодуваат и надградуваат. Вработените влијаат на организацијата и нејзините цели, а организацијата и нејзиниот менаџмент влијаат на вработените, нивните интереси, развој и однесување. Од особено значење за организацијата се:[39]

- ✓ лични карактеристики и интереси на вработените;
- ✓ работна мотивација;
- ✓ ставови;
- ✓ задоволство од работата;
- ✓ организациска посветеност;
- ✓ предрасуди;
- ✓ способности и други квалитети.

[39] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006), Менаџмент људских потенцијала, 3. изд., Загреб;

Ставови. Западните автори[40] им даваат посебно значење на ставовите на вработените кон работата и кон организацијата. Тие истакнуваат дека ставовите имаат три компоненти: евалуативна (што чувствувате), когнитивна (во што верувате) и бихејвиорална компонента (како сте предиспонирани да дејствувате). Ставовите може да се дефинираат како релативно стабилен збир на чувства, верувања и предиспозиции за однесување кон одреден предмет.

Вработените ги менуваат своите ставови со текот на времето. Ако има неколку алтернативи за избор, луѓето покажуваат позитивен став кон избраната алтернатива, а негативен однос кон одбиената. Недоследноста, односно кажувањето едно, правењето друго и усогласувањето на ставот со чувствата, доведува до непријатна состојба наречена когнитивна дисонанца. Важно за управувањето со човечките ресурси е менувањето на ставовите на оние со кои раководиме, со цел да се постигнат организациските цели. Во пракса тоа се прави со примена на различни методи и техники.

Задоволство од работата. Менаџерите треба да знаат колку вработените се задоволни од нивната работа. Мониторингот на медиумите дава впечаток дека вработените се незадоволни од својата работа, но истражувањето спроведено во САД, Мексико и Шпанија покажа дека околу 80% од вработените се релативно задоволни од својата работа. Истражувањето идентификуваше групи на позадоволни или незадоволни работници од нивната работа, како што следува:[41]

- ✓ менаџерите и професионалците обично се позадоволни со своите работни места отколку физичките работници;
- ✓ постарите луѓе се посреќни од помладите;
- ✓ вработените со подолго искуство се позадоволни од вработените со пократко искуство;
- ✓ жените и припадниците на малцинските групи се понезадоволни од својата работа отколку мажите и членовите на мнозинските групи.

[40] Grinberg, Dž., Baron, R. A., Ponašanje u organizacijama, Beograd, 1998, str. 152.
[41] Мицески, Т., (2009), Менаџмент на човечки ресурси, авторизиран материјал Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев", Штип

Врз основа на многу студии, утврдено е дека постојат две основни категории на задоволство од работата:[42]

1. организациски причини (систем на наградување, согледан квалитет на контрола, работна и социјална симулација и пријатни работни услови) и
2. лични причини (личност, работа која е во согласност со интересите, статусот и стажот и општото задоволство од животот).

Организациска посветеност. За ефикасен менаџмент со човечките ресурси, многу е важно како вработените се идентификуваат со организацијата, нивната посветеност и подготвеност да ја напуштат.

Најважните фактори кои влијаат на организациската посветеност се: карактеристиките на работата; природата на наградата; можноста за алтернативно вработување; однесувањето на организацијата кон новите вработени и личните карактеристики. Вработените кои се многу посветени на нивните организации ќе се однесуваат поинаку од оние кои не се.[43]

Главните ефекти на организациската посветеност утврдени преку одредени истражувања се следните:[44]

- ✓ луѓето со висок степен на организациска посветеност ќе бидат помалку отсутни од работата и доброволно ќе ја напуштат;
- ✓ организациската посветеност води до висок степен на подготвеност за заедница и пожртвуваност;
- ✓ организациската посветеност води до позитивни лични последици.

Предрасудите се негативни ставови што ги имаме кон другите и кои се засноваат на нивната припадност на одредена група. Однесувањето кое произлегува од предрасудите, а се јавува како различен третман на луѓето врз основа на предрасуди се нарекува дискриминација. Предрасудите може да бидат извор на сериозни конфликти

[42] Мицески, Т., (2009), Основи на менаџмент, УГД-Економски факултет, 2009, Штип
[43] Caldwell, Chetman и O. Reilly откриja дека организациската посветеност зависи од тоа дали организацијата користи ригорозни методи за регрутирање, методи на комуникација и јасни организациски системи на вредности
[44] Мицески, Т., (2009), Основи на менаџмент, УГД-Економски факултет, 2009, Штип

меѓу луѓето, да има негативно влијание врз кариерите на луѓето кои се цел на овие ставови и може да има штетно психолошко влијание врз жртвите на дискриминација. Денес, во време на конкурентна глобална економија, ваквите појави во управувањето со човечките ресурси се неприфатливи. Предрасудите најчесто се засноваат на: возраста; физичка кондиција; сексуална ориентација, расно и национално потекло и против жените. Поради хетерогеноста на работната сила, пазарната конкурентност на големите компании во голема мера зависи од способноста на нејзините менаџери да ја прифатат, вреднуваат и ефикасно да управуваат со различноста.[45]

Програмите за управување со различности им помагаат на организациите да го утврдат најдобриот начин за управување и искористување на богатиот базен на таленти на хетерогена работна сила.

3. Карактеристики на работата што се извршува во организацијата - Организациската структура на организацијата и начинот на управување се определуваат според природата, видот и барањата на извршената работа.

Б) Надворешни фактори кои влијаат на организацијата се надвор од организацијата и надвор од директната контрола на нејзиното раководство. Надворешните влијанија можат многу малку да бидат под влијание на организацијата. Надворешните фактори се групирани како: државни активности, економско опкружување и културна средина.

1. Државни активности - Државата со своите прописи и други мерки и активности пропишува одредени правила до кои мора да се придржуваат сите субјекти за кои се наменети. Таа е заинтересирана за добри односи меѓу работодавците и вработените. Влијанието на државата врз стопанските субјекти и системот на управување се постигнува и со забрзување на процесот на колективно договарање, проширување на ефектот од колективните договори, активна политика за вработување и слично. Можеме да заклучиме дека влијанието на државата врз организацијата и системот на управување со човечките ресурси е двојно, и тоа: влијанието што се остварува преку нејзините нормативни активности и влијанието што се остварува преку нејзините други активности.

[45] Пејковски, Ј., (2009), Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања, Филозофски факултет, Скопје

Нормативна дејност:[46]

- ✓ нормативна дејност во областа на работните односи (државата со устав, законски и подзаконски акти утврдува одредени правила и принципи преку кои обезбедува остварување и заштита на основните права од работните односи, а менаџирањето со човечките ресурси избира најсоодветен начин за нивно применување);
- ✓ нормативна активност во други области (менаџирањето со човечките ресурси е под влијание на прописите донесени од областа на економската, развојната и социјалната политика, ценовната политика, царината, кредитната и даночната политика итн.).

Посебни активности на државата:[47]

- ✓ промовирање на процесот на колективно договарање (државата ги охрабрува работодавачите и синдикалните организации да се вклучат во дијалог и соработка преку соодветни мерки и активности);
- ✓ давање помош за мирно решавање на колективните работни спорови; и
- ✓ активна политика за вработување (преземање активности насочени кон отворање нови работни места и поттикнување на работодавачите да вработуваат нови работници).

2. Економското опкружување на организацијата е фактор кој значително влијае на управувањето со човечките ресурси. За опстанок на пазарот во услови на пазарна конкуренција, потребно е да се обезбеди и стави во функција сиот неопходен потенцијал, вклучително и човечките ресурси. Човечките ресурси се сметаат за најважен економски и развоен ресурс на една современа организација. Управувањето со човечките ресурси треба да најде, обезбеди, обучи, одржува и развива човечки ресурси со цел да постигне добри деловни резултати. Ако деловните резултати се добри, тоа е знак дека избраниот модел на управување со човечки ресурси е добар, и

[46] Пејковски, Ј., (2009), Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања, Филозофски факултет, Скопје
[47] Пејковски, Ј., (2009), Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања, Филозофски факултет, Скопје

обратно. Моделот за управување со човечки ресурси е под влијание на моделот на пазарна економија и други економски фактори.

Модел на пазарна економија и нивното влијание врз управувањето со човечките ресурси:[48]

- ✓ моделот на слободен пазар на државна контрола на економските текови е сведен на минимум, а работниците се недоволно заштитени.
- ✓ модел на социјална пазарна економија (државата се залага за зачувување на социјалниот мир и поголема социјална сигурност на вработените, а на сегментите на управување со човечки ресурси им се посветува максимално внимание и се застапува концептот на „меко управување“); и
- ✓ јапонски модел (човечките ресурси се најголемото богатство на организацијата, а односот меѓу работниците и менаџерите е многу коректен, заснован на соработка и меѓусебно почитување).

Влијание на други фактори врз управувањето со човечките ресурси:

- ✓ економската глобализација води кон развој на нови методи на управување; и
- ✓ економската независност на организацијата во услови на пазарна конкуренција придонесува за важноста на човечките ресурси.

3. Културна средина - Спроведените културни истражувања и добиените резултати утврдија дека културата на животната средина не го одредува само начинот на живеење туку и начинот на работа и бизнис.[49] Во општествата каде што има висок степен на доверба меѓу луѓето, доминираат големите организации (Јапонија, Германија, САД), а во општествата со низок степен на доверба доминираат малите и семејните бизниси (Италија и Грција). Влијанието на вредностите на американското и јапонското општество, кое значително го одредува односот кон работата, е прикажано во Табела 3.

[48] Patton, D., Marlow, S., (2000), The Determinants of Management Training Within Smaller Firms in the UK. What Role Does Strategy Play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9(3), 2000, str. 260-270

[49] Kneževic, T., Požarev, V., Katid, I., (2019), Talent menadžment i organizacijski uspjeh, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Табела 3: Вредности на американското и јапонското општество

САД	ЈАПОНИЈА
Индивидуализам	Колективизам
Автономија	Заденишство
Конкуренција	Соработка и хармонија
Индивидуални постигнувања	Сениориртет и почитување
Кариера и успех	Припадност на компанијата, општеството
Разлики и лично збогатување	Еднаквост во општествените интереси
Поединечни резултати и награди	Групни резултати и награди
Професионалност и компетентност	Приоритети и етика
Ефикасност и профит	Долгорочен развој и успешност

Извор: Kulić, Ž. , Menadžment ljudskih potencijala, Beograd, 2005, str. 90

Влијанијата на културата врз менаџментот со човечките ресурси се различни (Табела 4):

- ✓ културата влијае на стратегијата и структурата на организацијата, односите меѓу економските партнери и почитувањето на луѓето;
- ✓ културата и културните вредности влијаат на продуктивноста на луѓето, мотивацијата и потребата да се едуцираат, менуваат и развиваат;
- ✓ културната средина влијае на начинот на напредок, стилот на управување и односите меѓу работодавците и вработените.

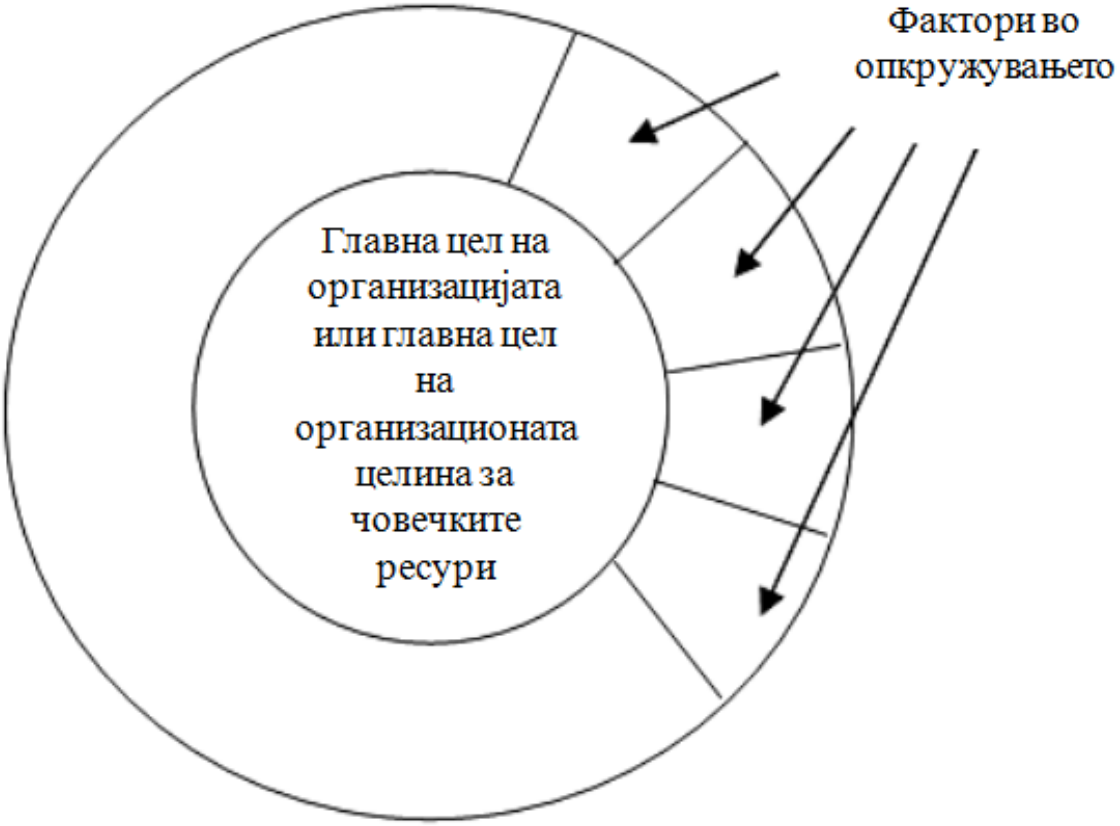
Табела 4: Аспекти на културните разлики

Поими за менаџмент	**Значење и однос кон поимите во културите**	
	САД	**Јапонија**
Претпријатие	Тим во спортот	Семејство
Цел на претпријатието	Да се победи	Да се преживее
Вработени	Да се игра во тим	Деца во семејството
Меѓучовечки односи	Функционални	Емоционални
Профит	Целта сама по себе	Средство за остват. на цели
Мотивација за работа	Индивидуална заработка	Групна атмосфера
Производство	Продуктивност	Тренинг
Персонал	Ефикасност	Одржување
Напредување	Согласно способностите	Согласно лојалноста
Плата	Согласно резултатите	Награда за трпението

Менаџментот со човечките ресурси мора да ја почитува културната средина и културните разлики и да ги користи како поттик за организациски развој и конкурентност на пазарот.

Тековните промени и процеси во опкружувањето влијаат на организацијата и стратегијата на човечките ресурси. За да може организацијата навремено и ефикасно да одговори на влијанието на околината, односно опкружувањето, потребно е навремено и континуирано да се собираат податоци за таа средина, да се анализира околината и да се планираат реакции. Торингтон, Хол и Тејлор (2004) предлагаат да се создаде мапа на опкружувањето, за одреден период, прикажана во форма на точки (Слика 3).[50]

Слика 3. Мапа на опкружувањето



Извор: Kulić, Ž. , Menadžment ljudskih potencijala, Beograd, 2005, str. 114

Секој од деловите на точката може да претставува фактор на опкружувањето средина. На пример, факторот - потенцијални работници, може да се разработи со претпоставка какви барања ќе има овој фактор кон организацијата и како организацијата треба да одговори за да ги постигне своите цели.

[50] Kotey, B., Sheridan, A., (2004), Changing HRM Practices With Firm Growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11(4), 2004, str. 474-485

Барањата на потенцијалните работници можат да бидат: потреба од кариера, а не работа; желбата да се третираат како луѓе, а не како машини; желба за подобар тренинг и слично. Менаџерите треба да размислат што треба да понуди организацијата за да ги исполни барањата и да ја постигне организациската цел.

6. Стратегиски пристап на менаџментот со човечките ресурси

Сè повеќе се застапува ставот дека дека конкурентската предност во бизнисот е повеќе човечки потенцијал отколку достапноста на капитал или употребата на технологија. Некои западни автори тврдат дека квалитетот на менаџментот со човечките ресурси најзначајно влијае на работата и деловното работење на организацијата. Една од најзначајните разлики помеѓу менаџментот со човечките ресурси и персоналниот менаџмент е стратегискиот пристап. Човечките ресурси мора да бидат клучни „играчи“.[51]

Стратегијата за човечки ресурси постепено се менуваше и еволуираше. Се верува дека стратегијата за човечки ресурси не мора да биде напишана како што Тајсон (1995) ја дефинира како „намерите на корпорацијата очигледни и скриени во однос на управувањето со вработените, изразени преку филозофија, политика и пракса“.[52]

Стратегијата е политички и развоен процес кој се формира, а не се формулира и кој се менува во согласност со настаните во организацијата и околината. Организациската единица за човечки ресурси често е исклучена од процесот на формирање стратегија, додека стратегијата за човечки ресурси прво се разгледува во процесот на имплементација на организациските стратегии.[53] Улрих (1998) истакнува дека меѓу квалитетите на најуспешните организации е способноста за брзо спроведување на стратегијата, односно спроведување на стратегијата за човечки ресурси.[54]

[51] Boxall, P., Steneveld, M., (1999), Human resource strategy and competetive advantage: A lonitudinal study of engineering consultancies, Jounal of management studies, Vol 36, No 4, pp. 443
[52] Томпсон, Ц. Б., (1999), Поимот на културата, Скопје
[53] Graham, H. T., (1978), Human Resources Management
[54] Bogićević, B., (2003), Menadžment ljudskih resursa, Ćugura print, Beograd

На сликата 4 е претставена можна врска помеѓу организацијата и стратегијата за управување со човечки ресурси. Овие односи се карактеризираат со пет различни модели, и тоа:[55]

1. Модел на раздвојување (А) - е вообичаен кај помалите организации и нема врска помеѓу стратегијата за човечки односи и организациската стратегија;

2. Модел за интеграција (Б) - предвидува интеграција на стратегијата за човечки ресурси во организациската стратегија и ги гледа вработените како клуч за имплементација на организациската стратегија. Овој модел е застапен во организации кои своите деловни цели ги насочуваат од врвниот менаџмент кон пониските организациски единици, но и од организациските целини (вклучувајќи ја и организациската единица за човечки ресурси) очекува да предложи функционална стратегија која ќе овозможи спроведување на организациската стратегија;

3. Модел на дијалог (В) - вклучува меѓусебна комуникација и разгледува други можности на организациската стратегија;

4. Холистички модел (Г) - ги третира човечките ресурси како клуч за конкурентна предност за спроведување на организациската стратегија. Според Bairdy (1983), не постои стратегија без стратегија за човечки ресурси;

5. Модел базиран на човечки ресурси (Д) - ги претставува човечките ресурси како клуч за конкурентна предност за постигнување на која било стратегија. Овој модел е одраз на стратешката перспектива за управување со човечки ресурси заснована на ресурси и ја гледа како пресврт на човечките ресурси од имплементаторите на стратегијата кон движечката сила во формулирањето на стратегијата.

[55] Сарџоска, Е., (2009), Психологија на организацијата, Скопје: УКИМ Филозофски факултет

Шема 4: Можни односи помеѓу организацијата и стратегијата за човечки ресурси



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 32.

Постојат три теоретски пристапи за стратегиско управување со човечки ресурси, и тоа:[56]

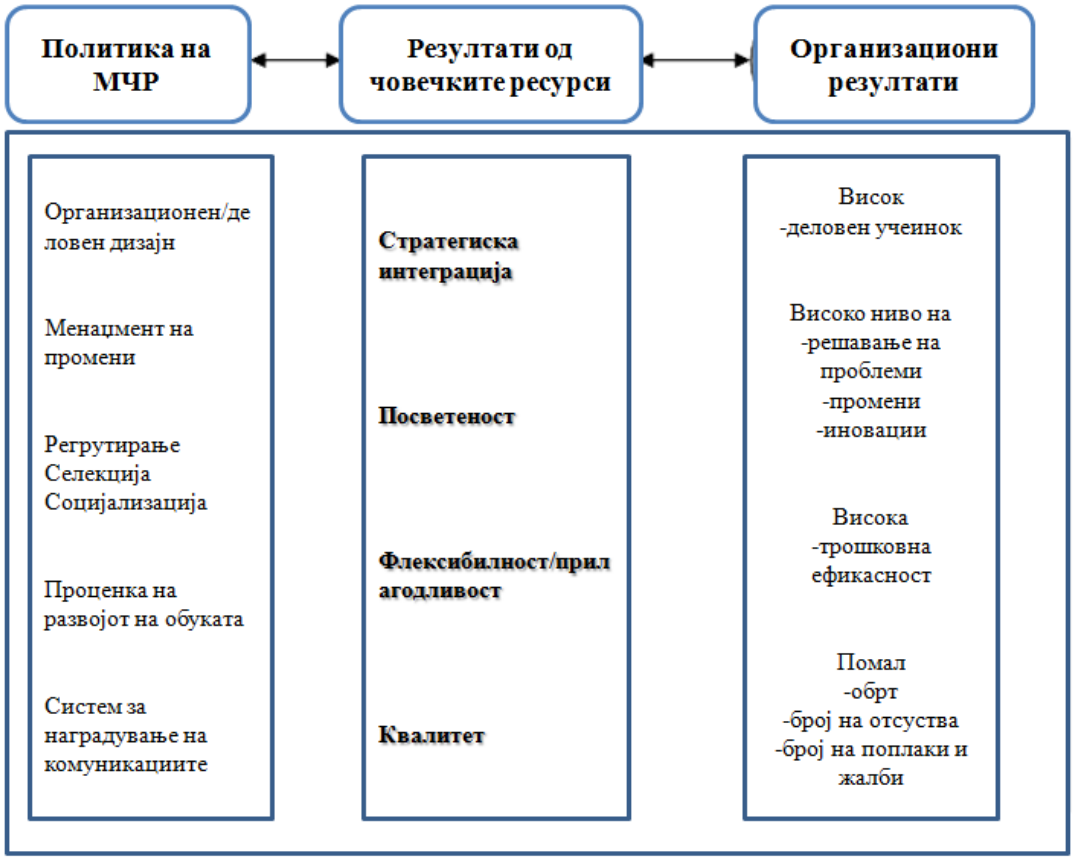
1) Универзалниот пристап се заснова на концептот на управување со човечки ресурси како „најдобри практики“, заснован на четирите цели на политиката за човечки ресурси кои мора да се постигнат за да се постигнат посакуваните организациски резултати (слика 5).

- ✓ стратегиска интеграција - HRM е интегрирана во стратегиското планирање;
- ✓ посветеност - вработените се дел од организацијата, што се покажува со односот кон перформансите;
- ✓ флексибилност - структурата на организацијата е флексибилна;

[56] Сарџоска, Е., (2009), Психологија на организацијата, Скопје: УКИМ Филозофски факултет

- ✓ квалитет - висококвалитетните работници обезбедуваат висококвалитетни стоки и услуги.

Слика 5: Цели на политиката за човечки ресурси

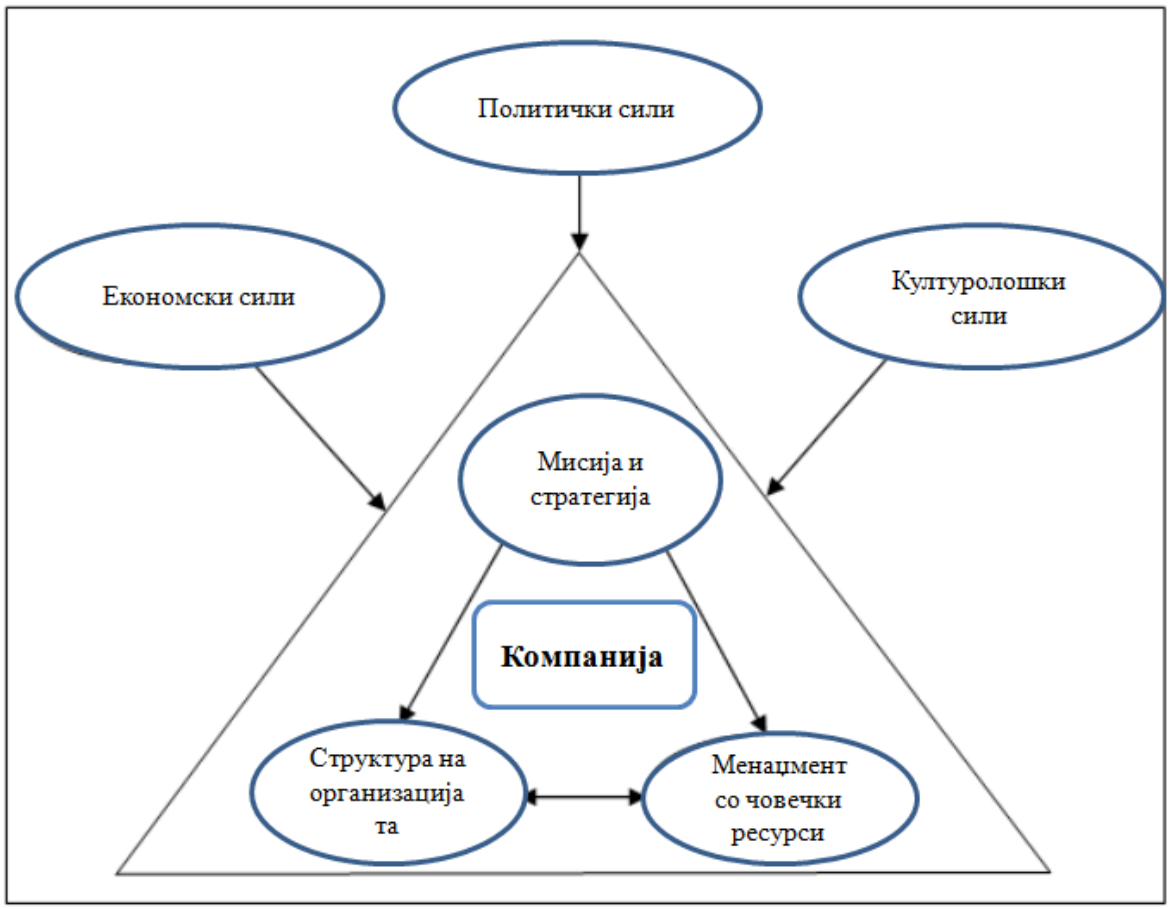


Извор: Guest, D., 1989, Personnel and HRM: Can you tell the diference, Personnel Management, Januar, p. 49

2) Пристапот кон интеграцијата или можностите подразбира надворешна интеграција (стратегијата за човечки ресурси се вклопува во барањата на деловната стратегија) и внатрешна интеграција (сите активности за човечки ресурси се меѓусебно компатибилни). Слика 6, го покажува менаџментот со човечките ресурси во однос на организациската стратегија.[57]

[57] Pržulj, Ž., (2017), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Banja Luka

Слика 6. Стратегиско управување и влијанијата на опкружувањето

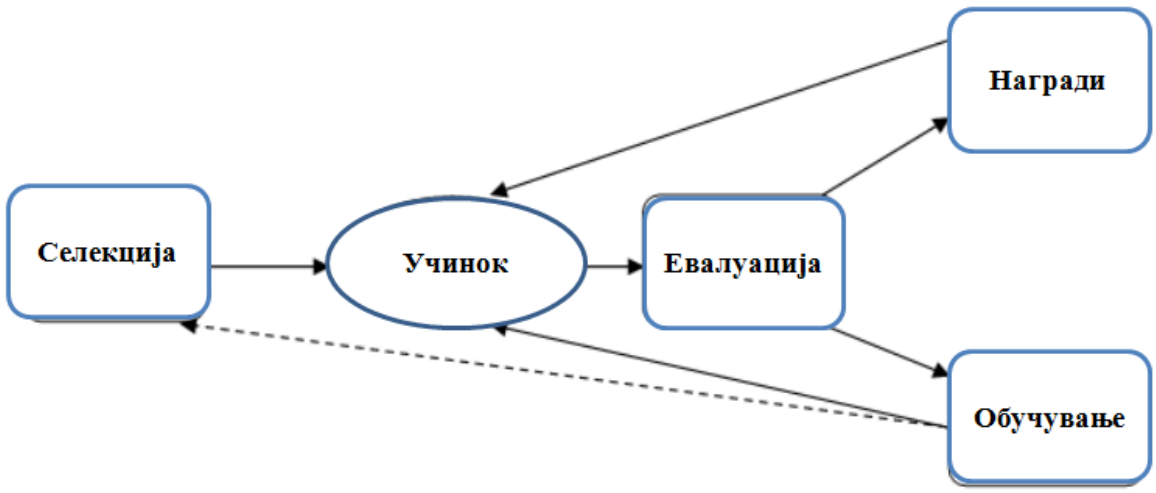


Извор: Fombrun, C., Tichy, M., Devanna, M. A., 1984, Strategic Human Resource Management, p. 35.

На слика 7, моделот е претставен како рамка во која меѓусебно се поттикнуваат селекцијата, евалуацијата, развојот и наградувањето со цел да се постигне продуктивност на вработените.[58]

[58] Pržulj, Ž., (2017), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Banja Luka

Слика 7. Циклус на човечки ресурси



Извор: Fombrun, C., Tichy, M., Devanna, M. A., 1984, Strategic Human Resource Management, p. 35.

Теоретскиот пристап кон вклопувањето или можноста е многу анализиран, истражуван, потврден или оспоруван, но без оглед на критиките што беа изнесени, овој модел сè уште постои.

3) Пристап заснован на ресурси - заснован на односот помеѓу внатрешните ресурси, стратегијата и перформансите. Развојот на човечкиот капитал обезбедува конкурентна предност. Постојат четири начини на кои човечките ресурси стекнуваат конкурентна предност, и тоа:[59]

- ✓ ресурсот мора да има вредност - со комбинирање на компетентноста на поединецот со барањата на организацијата, вредноста се проценува;
- ✓ недостаток на ресурси - тешкотии со кои се соочуваат организациите во потрагата по најдобрите „таленти“;
- ✓ тешка имитација на ресурси - неможност на конкурентите да го копираат ресурсот;
- ✓ ресурсот треба да биде незаменлив - човечките ресурси не се исцрпуваат за разлика од технологијата и можат да се движат од еден пазар на друг.

[59] Saru, E., (2007), Organisational Learning and HRD: How Appropriate are They For Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(1), 2007, str. 36-51

Пристапот заснован на ресурси често е посветен на лидерите, а Boxall (1996) тврди дека овој пристап обезбедува основа за развој на основниот ресурс - лидерот во организацијата. Односот помеѓу човечкиот капитал, практиката на човечки ресурси и конкурентната предност (слика 8) обезбедува концептуална основа за човечките ресурси како извор на конкурентна предност и градење на стратешки капацитети. Базенот на човечки капитал мора да се развие преку практики на човечки ресурси и да ѝ овозможи на организацијата да учи побрзо и поефективно од конкурентите, со што ќе стане поинтелигентна и пофлексибилна од нејзините ривали. Практиките на човечки ресурси мора да регрутираат и развијат базен на човечки ресурси и да создадат силна конкурентна практика во самата организација. Исто така, мора да постои хармонија во организацијата помеѓу интересите на вработените и интересите на организацијата.[60]

Слика 8. Модел на човечки ресурси како извор на конкурентна предност



Wright, P., McMahon, G., McWilliams, A., (1994), Human resource and sustained competitive advantage: A resource/based perspective, International journal of human management, vol.5, No.2 p.318. prema: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 43.

Организациските единици за човечки ресурси не се доволно вклучени во планирањето и развојот на организациската стратегија и стратегијата за човечки ресурси. Колку професионалците за човечки ресурси ќе бидат вклучени во стратегијата за човечки ресурси зависи од деловното опкружување, културата на организацијата, извршниот директор, членството во одборот и квалитетот на високите професионалци за човечки ресурси.[61]

[60] Boxall, B., Purcell, J., (2003) "Strategy and Human Resource Management," Palgrave Macmillan, Basingstoke

[61] Bacal, R., (2004), Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA

Доколку организациската единица за човечки ресурси сака да има значително влијание во планирањето и развојот на организациската стратегија и стратегијата за човечки ресурси, таа мора да зборува деловен и финансиски јазик, како и:[62]

- ✓ да ги објасни активностите поврзани со човечките ресурси во однос на деловниот успех;
- ✓ да врши активности прво како бизнис менаџер, а потоа како менаџер за човечки ресурси;
- ✓ да назначи ресорни менаџери за човечки ресурси;
- ✓ да се концентрира на деловните приоритети;
- ✓ да понуди променливи способности за управување што може да се применат веднаш.

7. Современи трендови во областа на менаџментот со човечките ресурси

Промените предизвикани од научната, техничката и технолошката револуција го променија концептот, структурата и изгледот на традиционалната организација. Организациите во кои работат луѓето постојано се менуваат и се развиваат, создавајќи нови трендови и проблеми кои бараат разгледување и решавање.[63]

1) Растечка конкуренција - Најважната новина со која се среќава менаџментот на човечки ресурси во современото опкружување е се поголемата конкуренција на пазарот на производи, која ги намалува цените и влијае на секторот за човечки ресурси да елиминира одредени работни места и да развие нови начини за интензивирање на работата. Доколку организацијата одлучи да ја зголеми вредноста или квалитетот, а не да ја намали цената, тоа повлекува потреба од наоѓање и мотивирање на висококвалификувани работници.

[62] Wright, P., McMahon, G., McWilliams, A., (1994), Human resource and sustained competitive advantage: A resource/based perspective, International journal of human management, vol.5, No.2 p.318. prema: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 43

[63] Bartel, A. P., (2018), Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, Industrial and Labour Relations

Без разлика дали е донесена стратегијата на „пониски цени“ или „повисоки вредности“, неопходни се коренити промени кон вработените. Соочени со зголемен притисок на конкуренцијата во последните години, организациите сè повеќе прибегнуваат кон формални договори и склучуваат „психолошки договори“ со вработените. Психолошкиот договор се однесува на очекувањата, односно она што едната страна го добила од другата. Секако, новина е престанок на долгорочен работен однос, односно доживотен работен однос.[64]

Растечката конкуренција преку делување на службата за човечки ресурси го зголемува притисокот врз самата служба (оддел) да го оправда своето постоење. Неодамна, зголемен е интересот за начини да се процени придонесот на одделот за човечки ресурси за постигнување на деловните цели.

2) Управување со интернационални работи. - Последица на глобализацијата е зголемување на бројот на мултинационални компании, за што е потребен поголем број вработени експерти за човечки ресурси кои работат во организации кои се во сопственост и контролирани од некој од странство. Проблемите што се јавуваат во глобализацијата се институционалните и културните разлики. Затоа, неопходно е да се развие глобална стандардизација и да се воспостави рамнотежа на глобалните и локалните менаџери за човечки ресурси.

3) Технолошки иновации - Пред сè оние од областа на информатичките технологии и телекомуникациите кои постојано се развиваат и имаат директно влијание врз развојот и управувањето со човечките ресурси. Можно е да се дефинираат три типа на предизвици со кои се соочуваат секторите за човечки ресурси, а кои се последица на споменатиот напредок.

Првиот тип на предизвик е начинот на кој одделенијата за човечки ресурси ја вршат својата работа:[65]

- ✓ користење на е-пошта и интернет за комуникација и информирање;
- ✓ користење на Интернет како нов начин на регрутирање;

[64] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, 2004, str. 18.
[65] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, 2004, str. 18.

- ✓ развој на Интернет пристап за обука и учење;
- ✓ користење на компјутерски бази на податоци за складирање на податоците на вработените и пишување извештаи; и
- ✓ примена на компјутерска технологија за редовни задачи, како што се планирање на човечки ресурси и администрација поврзани со платен список.

Друг тип на предизвик што го предизвикува технологијата се општите промени во организацијата. Ова бара одделенијата за човечки ресурси, преку активности за регрутирање и селекција, да донесат во организацијата луѓе со потребните и многу различни знаења, вештини и квалитети, кои одговараат на сегашните и идните промени предизвикани од технолошкиот развој.[66]

Третиот тип на предизвици на кои влијае развојот на технологијата се промените во управувањето со човечките ресурси. Но, пред сè во потребата да се најдат нови начини за управување со вработените кои работат на истражување и развој за унапредување на организацијата.

4) Водење бизнис во согласност со важечките прописи - Експертите за човечки ресурси мора да го следат и да дејствуваат во согласност со сè поголемиот број закони и прописи кои се однесуваат на вработување, здравствена и социјална заштита, родова и расна дискриминација, неоправдано отпуштање од работа, породилни права, синдикално признавање и друго. Сето тоа доведува до зголемување на трошоците за вработување, неподготвеност за отворање нови работни места, но и до поголема социјална сигурност на работниците.

5) Синдикалната акција[67] – Важно е менаџментот со човечки ресурси да воспостави добар и продуктивен однос со синдикатот кој работи на подобрување на деловниот успех. Синдикатите многу често поддржуваат и придонесуваат за конструктивни иницијативи за управување и нè наведуваат да забележиме работи за кои инаку не би биле свесни.

[66] Bahtijarević, Š., (2002), Menadjment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb

[67] Во наши услови (транзиции и приватизации) клучно е да се подобрат условите за работа и безбедноста на вработените

6) Етички прашања - Управувањето со човечките ресурси отсекогаш имало етичка димензија, но често наидува на етички дилеми карактеристични за случаите каде што постои конфликт помеѓу она што е во интерес на организацијата и она што поединците го сметаат за правилно врз основа на нивните етички принципи. За прашањата на човечките ресурси, организацијата може да биде критикувана поради етички причини, како што се:[68]

- ✓ избегнување давање одговори за организацијата на работата;
- ✓ отпуштање некого затоа што е во лоша здравствена состојба;
- ✓ игнорирање на потребата од промени во здравствената безбедност бидејќи тоа бара повеќе инвестиции;
- ✓ обезбедување можности за обука за некои и скратување на истата на други;
- ✓ дискриминација врз основа на возраст, пол и друго.

Професионалците за човечки ресурси мора енергично да се залагаат за комбинација на ефикасност и правичност и мора да изградат цврста деловна основа за да се свртат кон етика, отвореност и доследност со вработените.

7) Најдобра практика наспроти најдобро вклопување - Овој став (дилема) е столбот на теоретските дискусии и дебати меѓу теоретичарите за управување со човечки ресурси. Овој став го покренува прашањето дали постои најдобар начин за спроведување на активности за човечки ресурси што е применлив насекаде.

Некои автори тврдат дека постојат одредени практики за човечки ресурси кои и помагаат на организацијата да стекне предност во однос на конкурентите и тие се застапници на „најдобри практики“.[69]

„Најдобрата практика“ во управувањето со човечки ресурси вклучува современи методи на селекција, посветеност на вработените, континуирано образование, развој на вработените, наградување и подобрување на работните услови. Од друга страна,

[68] Beaver, G., Hutchings, K., (2005), Training and Developing an Age Workforce in SME's: The Need For a Strategic Approach, *Education+Training*, vol. 47(8/9), 2005, str. 592-604
[69] Brown, A., (1995), “Organizational Culture“, Pitman, London

позитивниот став на вработените треба да влијае на целите на организацијата, како што се мали отсуства, отпуштања и слободни работни места и висока продуктивност.[70]

Гледиштето за „најдобро вклопување“ потекнува од 1950-тите. Во ова гледиште се потенцира поврзаноста на практиката на управување со човечки ресурси и постигнувањето предности во однос на конкурентите, но се истакнува и зависноста од специфичните околности во секоја организација.[71] Она што е најдобро за еден можеби не е најдобро за друг. Конечна одлука за двата од овие ставови сè уште не е донесена.

[70] Guest, 2000, prema: D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004, str. 26.
[71] Gitman, S., (1996), Modern Banking in Theory and Practice, John Wilwy&Sons Ltd., Chichester;

Глава 2. Клучни сегменти во менаџментот со човечките ресурси во организациите

1. Човечките ресурси како современ менаџерски концепт за успех во организациите

Бизнисот на една компанија не може да се замисли без соодветни производствени ресурси, а луѓето со сите свои способности претставуваат еден од тие ресурси.[72] Човечките ресурси играат значајна улога за компанијата, бидејќи луѓето влијаат на економската ефикасност на компанијата и претставуваат клуч за нејзиниот успех. Тие, исто така, создаваат производи од стоки и услуги, го контролираат квалитетот, ги пласираат производите на пазарот, управуваат со финансиските ресурси и ја одредуваат целокупната стратегија и цели на организацијата. Без ефективни луѓе, компанијата никогаш не би можела да ги постигне своите цели.[73]

Под човечки ресурси се подразбира вкупниот духовен и физички потенцијал на вработениот, скриен и искористен потенцијал. Основата на претставувањето на луѓето како ресурс е желбата да се изедначи овој потенцијал во третманот со другите деловни ресурси на компанијата.[74]

Човечките ресурси имаат знаење потребно за извршување на работните активности и развој на компанија. Тие поседуваат иновативни квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали без кои не може да се одвива работниот процес. Добивањето на овој ресурс и неговиот работен ангажман е клучна задача на менаџментот на компанијата. Затоа, целиот концепт на третирање на вработените во компанијата како човечки ресурси беше развиен во рамките на менаџментот, во фазата на неговиот развој кога овластувањето за извршување на значителен дел од

[72] Levo-Henriksson, R., (1994). Eyes upon wings - culture in Finnish and U.S. television news. Yleisradio, Helsinki
[73] Byars, L. L., Rue, W. L., (2004), Human resource management. The McGraw Hill Companics, New York
[74] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 358

активностите поврзани со вработените беше пренесено од менаџерот за човечки ресурси на други менаџери во компанијата.[75]

Управувањето со човечки ресурси (HRM) е интересно како менаџерска функција и е една од петте основни менаџерски функции: стратегиски менаџмент и планирање, организација, управување со човечки ресурси, лидерство и контрола.

Клучните сегменти на управувањето со човечките ресурси вклучуваат:[76]

- ✓ Планирање на човечки ресурси

Ова е процес кој ги одредува реалните потреби за вработените, нови работни места, развој на кадар итн., а воедно ја формира почетната точка за регрутирање, развој и понатамошно управување со човечките ресурси во организацијата.

- ✓ Анализа на работа

Анализата на работните места е вториот чекор во управувањето со човечките ресурси и во исто време најважен, бидејќи е процес на собирање информации за содржината и природата на работата, како и за потребните занимања, способности и вештини кои се бараат од вработените за извршување одредена работа.

- ✓ Регрутирање и избор на вработени

Регрутирањето е процес на привлекување кандидати кои поседуваат одредени знаења, вештини, способности и компетенции за успешно извршување на работните места поврзани со слободните работни места. Изворите на регрутирање можат да бидат внатрешни или надворешни.

- ✓ Проценка на работата на вработените

Во оваа фаза од управувањето со човечките ресурси се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во одреден временски период.

[75] Legge, K., (1995), Human Resources Management Rhetorics and Realities
[76] Byars, L. L., Rue, W. L., (2004), Human resource management. The McGraw Hill Companics, New York

- ✓ Мотивација

По евалуација на работните перформанси на вработените и нивните потенцијали, неопходно е да се користат опипливи и нематеријални стратегии за мотивација со цел да се подобри посветеноста на персоналот и нивната работна продуктивност. Затоа, HRM користи мотивациски систем чија цел, меѓу другото, е да привлече и задржи најквалитетен кадар.

- ✓ Едукација и развој на вработените

Ова е една од најважните активности на МЧР и треба постојано да се применува, особено во денешни услови на непредвидливост и динамика на опкружувањето. Една од алатките што се користат во МЧР е матрицата за човечки ресурси, која ги дели вработените во следните категории:[77]

„Влечни коњи“ се вработени кои моментално постигнуваат високи резултати, но нивниот развоен потенцијал е низок. Затоа, фокусот на нивната работа е на обезбедување професионални компетенции поради променетите услови во организацијата.

„Ѕвездите“ се вработени кои постигнуваат одлични резултати и имаат висок развоен потенцијал.

„Клади“ се кадар кој не покажува никакви препознатливи развојни потенцијали ниту ги постигнува очекуваните резултати.

„Проблематичните соработници“ се соработници со високо проценет развоен потенцијал, но моментално ниски резултати.

- ✓ Флуктуација и отсуство од работа

Последна во низата активности за управување со човечки ресурси е флуктуацијата, односно трајното напуштање на организацијата од страна на работниците или отсуството на работници од работа. Може да се избегне (доброволно) и неизбежно (нешто на кое не може да се влијае, како што е пензионирање или законски престанок на работниот однос). Од друга страна, имаме отсуство од работа, што е оправдано или

[77] Drucker, F. P., (1991), Inovacije I preduzetništvo, NIP „Privrednipregled”, Beograd

неоправдано отсуство од работа, на кое влијаат две варијабли: мотивацијата на вработениот да биде на работа и неговата способност да биде на работа.

2. Активности и цели на менаџментот со човечките ресурси во организациите

Човечките ресурси како заеднички фактор на сите организации се извор на целосен придонес, преку нивните лични способности и вештини. Активностите што треба да ги преземат менаџерите на сите нивоа во управувањето со човечките ресурси треба да овозможат успех на организацијата, но тие мора да се придржуваат до стратегијата на компанијата.[78] Ангажирањето способни кадри е исто така една од најважните активности. Активностите за регрутирање и селекција можат да ангажираат персонал по потреба од организацијата. Понатамошниот развој и успех на компанијата зависи од оценувањето на квалитетот и изборот на кандидати. Понекогаш погрешното проценување може да направи многу штета.[79]

Активностите за управување со човечки ресурси можат директно и индиректно да влијаат на продуктивноста на една организација. Директно, преку изнаоѓање подобри и поефикасни начини за постигнување на целите, а индиректно преку влијание на подобрување на условите за работа.

Кадрирањето има три основни цели, а тоа се главните активности на кадрирањето, кои се привлекување на ефективна работна сила во организацијата, развој на работната сила до нејзиниот потенцијал и долгорочно одржување на работната сила.[80]

2.1. Планирање на кадри

Планирањето на човечки ресурси може да се дефинира како „процес насочен кон предвидување на идните деловни и еколошки барања на компанијата и задоволување на потребите за човечки ресурси што ќе ги диктираат овие идни услови. Затоа, тоа е

[78] Janićijević, N., (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd
[79] Boljanović, J. Đ., Pavić, Ž. S., (2014), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
[80] Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 358

специфичен процес на преточување на стратешките и деловните цели на организацијата во конкретни цели на човечките ресурси во иднина“.

Планирањето на персоналот може да се дефинира и како „процес со кој организациските стратегии, бизнис планови и цели се трансформираат во проценки на потребниот квантитет и квалитет на луѓе за нивно успешно спроведување, постигнување на посакуваниот организациски успех и иден развој“.[81]

Планирањето на човечки ресурси може да се дефинира како: процес на систематско испитување на барањата за луѓе во компанијата, со цел да бидат достапни во одреден број и со потребните квалификации кога е потребно и како процес на планирање на кариерен развој на вработените, кои преку задоволството од работата, мотивацијата, понатамошното образование и напредување, носат профит за себе и за компанијата.[82]

2.2. Регрутирање на кадри

Главната цел на регрутирањето е да се привлечат што е можно повеќе квалификувани луѓе, заинтересирани за одредена работа во компанијата, за да може подоцна да се направи соодветен избор.

Регрутирањето обезбедува база на кандидати од кои преку процесот на селекција се избираат оние кои најдобро одговараат на работното место. Важноста на регрутирањето се рефлектира во создавање понуда на потенцијални, нови вработени кои организацијата би можела да ги вработи, доколку се појави потреба.

Регрутирањето значи привлекување на заинтересираните да аплицираат за вработување. Регрутирањето вклучува избор на извори на потенцијални вработени, кои можат да бидат внатрешни или надворешни. Како по правило, регрутирањето од внатрешни извори се врши пред надворешно рекламирање.

[81] Бауман, З., (2000), Културата како поим, Филозофски факултет, Скопје
[82] Antolović, J., (2009), Menadžment u kulturi, Hadrian d.o.o. Ekonomski vjesnik, XXIII (1), 152-167. Zagreb

2.3. Селекција на кадри

По регрутирањето следува селекција на регрутираните кандидати. Изборот се врши врз основа на барањата на работното место. Се избираат оние кандидати кои со своето знаење и способност најдобро ги исполнуваат поставените услови за работа.

Секоја личност е различна, па затоа е неопходно да се земат предвид индивидуалните карактеристики при процесот на селекција. Човечките особини вклучуваат интелектуални способности, сензорни или сетилни способности, психомоторни и физички способности.

Процесот со кој една компанија избира кандидати кои ги поседуваат потребните знаења, вештини, способности и други карактеристики кои ќе и помогнат на компанијата да ги постигне своите цели се нарекува селекција.

Изборот на човечки ресурси често вклучува:[83]

- ✓ Собирање информации за кандидатите,
- ✓ Засновање работен однос,
- ✓ Ориентација на нововработениот.

Изборот може да се изврши на два начина: Првиот начин е да се испитаат карактеристиките, способностите и знаењата на кандидатот со цел да се утврди кој од нив ги задоволува или ги поседува минималните услови за работа.

Вториот начин е прво да се испитаат карактеристиките, способностите и знаењата на кандидатот кој ја бара работата за која станува збор. Потоа се прави ранг листа на кандидати врз основа на резултатите прикажани во психолошкиот преглед.[84]

Во пракса, можно е да се комбинираат овие два начина на селекција, така што кандидатите кои исполнуваат одредени минимални услови се земаат од ранг листата.

[83] McGregor, D., (1964), "The human side of enterprice", Chicago
[84] Adler, N. J., (1997), International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. Cincinnati, OH: Shout-Western College Publishing

2.4. Обука на кадри

Обуката е планиран напор на компанијата да им олесни на вработените да ги совладаат вештините поврзани со работата. Овие способности вклучуваат знаење, вештини или однесувања кои се клучни за ефикасно извршување на работата.

Основните фази на процесот на обука се:[85]

- ✓ идентификување на потребите за обука,
- ✓ планирање на потребата за обука,
- ✓ спроведување на обука и
- ✓ евалуација на спроведената обука.

Преку обуката, вработените стекнуваат специфични вештини и ги подобруваат своите перформанси. Обуката станува сè поприсутен метод за подобрување на индивидуалната продуктивност, зголемување на организациските перформанси и постигнување на организациските цели, поради што е важно да се има систематски пристап кон обуката.

Целите се почетна точка во планирањето на потребите за обука, а оние што треба да се постигнат преку обуката се:

- ✓ Работни навики и успешни методи на работа;
- ✓ Мотивација и интерес за учење; и
- ✓ Позитивен однос на вработените кон работата.

Успехот на една компанија се постигнува со инвестирање во вработените, што води и до долгорочен финансиски успех. Успешниот циклус се однесува на задоволството на вработените и задоволството на клиентите, бидејќи добрата селекција на вработените, интензивната обука и подобро платената работа доведува до задоволство на вработените кои завземаат позитивен став кон работата и обезбедуваат подобри услуги за клиентите, со што се постигнуваа лојалност од клиентите.

[85] Marušić S., (2002), „Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb

2.5. Мотивација на кадри

Постојат неколку дефиниции за мотивација. Некои од нив се:

Наједноставното определување на мотивацијата, секако, е онаа која смета дека тоа е потрагата по она што му недостасува или му треба на човекот, односно потрагата по задоволување на потребите.[86]

Мотивацијата е вообичаен поим за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, директно однесување и ја одредуваат нејзината насока, интензитет и времетраење.[87]

Мотивацијата е збир на ставови и вредности кои влијаат на личноста да се однесува на специфичен и ориентиран начин кон постигнување на целите.[88]

Самите менаџери денес сè повеќе сфаќаат дека суштината на нивната работа е „да ги најдат најдобрите луѓе, добро да ги мотивираат и да ги остават да си ја вршат работата на свој начин“.[89]

Мотивацијата на вработените е под влијание на голем број фактори кои комуницираат едни со други:[90]

- ✓ Индивидуални карактеристики - се однесуваат на потребите, вредностите, ставовите и интересите на поединците. Овие карактеристики варираат од личност до личност, што исто така влијае на нивната работна мотивација. Менаџментот треба да биде свесен за овие разлики за да ги охрабри оние кои придонесуваат за постигнување на целите.

- ✓ Карактеристики на работата - вклучуваат атрибути на работата, како што се сложеност, автономија, комплексност итн. Раководството мора да се грижи да воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата при поделбата на работните места.

[86] Dessler, G., (1999), “Human resources management”, New York
[87] Carell, M., Elbert., Hatfield, R., (1995), Human Resource Management, Prentice Hall
[88] Bartol, K. M., (1998), Martin, D.C. Management. third edition. McGraw-Hill
[89] Gareth, R., Jones, J. M., (2008): Sovremen menadzmen, New York
[90] Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје

- ✓ Организациски карактеристики - претставуваат правила и процедури, кадровска политика, практика на управување и систем на наградување, што придонесува за ефикасноста на компанијата. Сите овие инструменти треба да бидат дизајнирани за да привлечат нови, додека да ги задржат постојните вработени.

Имено, човечките ресурси треба да се охрабруваат и наградуваат и мотивираат да бидат подобри. Мотивацијата е она што во голема мера влијае на човечките ресурси и ги поттикнува да бидат подобри и поуспешни во својата работа. Мотивацијата многу влијае на вработените, а тоа подоцна влијае и на компанијата, на квалитетот на бизнисот и на конкурентноста.

3. Организација на службите за човечки ресурси во организациите

Менаџерите мора да работат со човечките ресурси на компанијата за да се постигнат целите на компанијата. Компанијата мора да привлекува, избира, обучува и задржува квалификувани луѓе. Шестте основни функции на менаџментот на човечките ресурси мора да се извршат за да биде задоволен персоналот на компанијата. Тоа се: вработување на персонал, обука и развој, компензација, здравствено и пензиско осигурување, менаџмент и работни односи, како и истражување на кадрите.[91]

Персоналот (кадарот) или кадрирањето е формален процес на обезбедување квалификуван кадар на сите нивоа на организацијата, способен за исполнување на краткорочни и долгорочни деловни цели.[92]

Процесот на екипирање, односно кадрирање, вклучува анализа на работните места, планирање на човечки ресурси, регрутирање (избор), селекција и внатрешна кадровска администрација.

Обука и развој е термин за применета и дизајнирана помош на поединци и групи, како и на целата организација, да станат поуспешни. Потребна е обука бидејќи луѓето, работните места и организациите секогаш се менуваат. Обуката и развојот треба да започне кога поединците ќе влезат во фирмата и ќе продолжат континуирано во текот

[91] Waque Mondy, *Personal The management of Human Resources,* Boston, 1999.g.
[92] Robert Noel, *What the Stuffing Function Entails, Personel,* Boston 2004.g

на нивните кариери. Програмите за обука и развој често се фокусирани на надминување на недостатоците и максимизирање на перформансите (квалитетот). Тесно поврзано со обуката и развојот е проценката на перформансите. Оценувањето на успешноста е формален процес на евалуација на активностите на вработените (работниците) за да се покаже колку добро се остварени нивните задачи.

Надоместокот се заснова на вековното прашање колку чини еден човечки работен ден. Работниците мора да бидат наградени со соодветни и еднакви награди за нивниот придонес во остварувањето на организациските цели. Надоместокот ги вклучува сите награди што поединците ги добиваат како резултат на нивната работа.

Всушност, тоа е повеќе од паричен приход. Наградите може да се комбинираат на следниов начин:[93]

- ✓ плаќањето е пари што човекот ги добива за завршената работа, а тоа е готовина што се става во џеб,
- ✓ помош, е дополнителна финансиска награда, различна од исплатата на плата, а се однесува на исплата на годишен одмор, здравствено осигурување, програма за рекреација и сл.
- ✓ нефинансиските награди се непарични награди кои работникот може да ги добие, во форма на задоволство од работата како и создавање на пријатна работна средина.

Здравјето и осигурувањето се однесуваат на безбедноста на работникот од болест и неговата општа физичка и психичка состојба. Осигурувањето е заштита на работниците од повреди при работа. Овие елементи се важни за менаџментот, бидејќи работниците кои се во добра здравствена состојба и кои работат во безбедна средина можат да бидат поефикасни на работа. Поради оваа причина, менаџерите кои размислуваат однапред имаат долгорочна осигурена предност и здравствена програма.

[93] Marušić S., (2002), „Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb

Денес, сите организации станаа чувствителни на здравствената безбедност на нивните работници.[94]

Областа на работните односи се заснова на тоа што голем број вработени трајно припаѓаат на синдикатот и здруженијата на вработени. Деловните фирми, законодавците и синдикатите треба да се договорат во фер борба за тоа што би било најдобро (прифатливо) за работниците. Огромното мнозинство работници во САД не се членови на синдикатот. Во 1997 година, помалку од 18% од вработените беа надвор од синдикатот. Меѓутоа, несиндикалните организации честопати се добро запознаени со целите и активностите на синдикатите. Овие (несиндикални) организации се борат да ги задоволат потребите на своите работници во секој разумен случај. Тие се обидуваат да го направат тоа со добра волја, така што синдикатот не е неопходен за поединецот да ги постигне своите лични цели.[95]

Во истражувањето на човечките ресурси се претпоставува дека менаџерската истражувачка област е целокупното работно опкружување на персоналот. Истражувањето се занимава со анализа на севкупните човечки функции на менаџментот. На пример, може да се спроведе истражување за да се одредат типовите работници кои најмногу ќе ги зголемат перформансите на фирмата. Или, може да се насочи кон утврдување на причините за индивидуалните работни инциденти. Истражувањето на човечките ресурси се очекува да ги зголеми сите форми на организација во иднина.[96]

Ако ги земеме предвид задачите со кои се соочуваат службите за човечки ресурси и ако за момент се вратиме на дефинирањето на активностите за човечки ресурси (... покривајќи голем број процеси што ги вршат и експертите за човечки ресурси и менаџерите на сите нивоа...) - неминовно доаѓа до судир на мислења во нашите компании, што не ветува лесна интеграција.

Без разлика на постарите методи, тоа што помалку се занимаваа со некои елементарни функции и процеси (селекција, оценување на успехот), без оглед на разликите во големината на Одделот за човечки ресурси и неговото профилирање - овие луѓе се

[94] Bennett, T., (2001), Differing diversities. Transfersal study on the theme of cultural policy and cultural diversity, Strasbourg: Council of Europe
[95] Гоцевски, Т., (2008): Образовен Менаџмент. Македонска Ризница, Куманово
[96] Bahtijarevic-Siber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

едноставно премалку. Во однос на вкупниот број на вработени тој е 0,40% (Европа има севкупно 1,50%, САД и Азија 1,68%, а се предвидува до 2002 година да се зголеми на 1,80%).[97]

Ако се додаде и тоа дека кај нас има соработка меѓу менаџерите за човечки ресурси која е многу скромна - имаме слика која не е охрабрувачка. Затоа, неопходно е да се инсистира

- ✓ на поголема стручност на соработниците во службите за човечки ресурси
- ✓ на едукација на менаџерите што ја вклучува теоријата за управување и развој на луѓето, однесувањето во компанијата и организацијата
- ✓ за поделба на работите во оваа област.

Затоа, од менаџерот треба да се побара да биде повеќе вклучен во работата со луѓето. Меѓутоа, кога од нив се бара многу повеќе, наидуваме на нивниот отпор. Пред сè, тука се интересите, нивните перцепции за тоа што е, а што не е нивна работа. Постојат и преференции. Следната табела ги прикажува преференциите на американските менаџери (за жал, преференциите на нашите менаџери не се истражени).[98]

Табела 12. Процеси на човечки ресурси од интерес за американските менаџери

Функции	**Одговори (%)**	**Функции**	**Одговори (%)**
Плати	76	Нефинансиски стимулации	34
Стратегиско планирање	71	Избор на раководители	31
Меѓучовечки односи	69	Развој на кариера	25
Решавање на конфликти	61	Образование	15
Комуникации	51	Останато	20
Селекција	50		

* Збирот е повеќе од 100%, бидејќи испитаниците се определиле за пет опции

[97] Гоцевски, Т., (2008): Образовен Менаџмент. Македонска Ризница, Куманово
[98] Sveto Marušić, *Razvoj kadrovskih potencijala u predzeću*, Ekonomski institut, Zagreb, 1996., str. 99.

Преференциите значително се разликуваат од земја до земја, во зависност од развојот на економијата, организацијата, културата итн. Покрај преференциите, секогаш постои објективна потреба, која подразбира учество на менаџерите во сите процеси на човечки ресурси.

4. Пракса на менаџментот со човечки ресурси во малите и средни претпријатија

Малите и средни претпријатија (МСП) опфаќаат претпријатија со различни големини и нивоа на сложеност во практиката на управување. Од одредени причини, главно поради едноставноста на нивните перформанси во деловното опкружување, малите и средните претпријатија често се третираат како еден субјект. Обуката и советувањето (консултирањето) на малите и средни претпријатија главно се базира на учебници кои за нив, како и за големите системи, препорачуваат усвојување формализирани и процедурални методи и техники.[99]

Инструкторите и консултантите честопати занемаруваат да го почитуваат степенот на формализација на постигнатиот бизнис, а произлегуваат импликации во однос на конкурентноста на компанијата за која станува збор, без оглед на нивото на нејзината сложеност. Ова е особено поврзано со управувањето со човечките ресурси, чија практика во МСП се чини дека е неформална.[100]

Во стручната литература постои консензус за фактот дека ниту еден систем, ниту една организација не може да послужи како апсолутен модел за сите системи и сите организации.[101] Во пракса, може да се идентификуваат одредени типични димензии на организациите; на прво место, тие се големината и степенот на интеракција и меѓузависност на членовите, како детерминанти на нивните варијации и сложености. Кога се пристапува кон дефинирање на соодветното ниво и одредување на клучните области на формалната практика на управување со човечки ресурси, неопходно е да се

[99] Beaver, G., Hutchings, K., (2005), Training and Developing an Age Workforce in SME's: The Need For a Strategic Approach, *Education+Training*, vol. 47(8/9), 2005, str. 592-604
[100] Redman, T., Wilkinson, A., (2006), *Contemporary Human Resource Management-Text and Cases*, Financial Times-Prentice Hall, London
[101] Janićijević, N., (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd

земе предвид големината на компанијата, како и стратешките импликации од промената на нејзината големина.[102]

Истражувањето на организациите покажа дека постојат два општи тренда во растот на компанијата; првото се рефлектира во поширокатa поделба на трудот, што резултира со поголема хоризонтална и вертикална диференцијација, додека втората е содржана во зголемената диференцијација на работните места со промени во постигнатото ниво на развој на структурата, прво побрз, а подоцна побавен раст.[103]

Идејата за истражување на интеракцијата на промената на големината на претпријатието и практиките за управување со човечки ресурси привлекува сè поголемо внимание на стручната јавност.[104]

Регрутирање и селекција

Реално е да се земе предвид фактот дека со растот на компанијата нужно мора да се надополнат и надградат компетенциите и способностите неопходни за извршување на различни функции и активности на извршителите. На тој начин неформалните извори на регрутирање и селекција на кандидати за вработување се трансформираат од нивната оригинална форма која се користела на почетокот на деловниот процес во мноштво формални извори на регрутирање.[105] Според тоа, перцепцијата и преференциите на сопственикот-основач веќе не се пресудни за ангажирање на најдобриот кандидат за работата. Како извори за регрутирање се користат огласите во весниците, се ангажираат државни и приватни агенции за вработување („ловци на таленти“), а почнуваат да се користат и внатрешни извори за регрутирање. Сепак, има дел од компаниите во нагорна фаза на бизнисот кои продолжуваат да користат неформални извори на регрутирање; имено, потребно е да се земе предвид фактот дека за повеќето МСП, познавањето на лицето-кандидат за работното место е всушност предуслов за донесување одлука за прием на нови членови.[106] Причината за ова треба да се бара во согледувањето на предвидливиот деловен ризик од страна на

[102] Salai, L., Franciśković, A., (2007), Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, str. 72-78
[103] Capon, C., (2000), *Understanding Organisational Context*, London, Financial Times-Prentice Hall
[104] Bratton, J., Gold, J., (1999), Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain
[105] Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје
[106] Bahtijarevic-Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb

сопственикот-менаџер, како и во потребата да се финансираат трошоците за надворешните форми на регрутирање.[107]

Со растот на компанијата се применуваат и различни техники на селекција, покрај задолжителното интервју, за да се намалат можните грешки кои можат да настанат поради ангажман на кандидат непознат за сопственикот. Од типовите интервјуа, најчесто се користи интервјуто „еден на еден“, а популарни се писмените тестови и интервјуата на панелот како дополнително средство за селекција. И покрај примената на голем број методи, покрај горенаведените, големите компании сè уште се во првите редови во комбинирањето на поголем број техники на селекција, најчесто оние кои се објективно и предметно ориентирани, т.е. каде што е потребно техничко (професионално) знаење. Ова може лесно да се разбере ако се земе предвид повисокиот степен на специјализација во поголемите претпријатија во споредба со малите и средните претпријатија.

Постојат одредени мислења дека интервјуата еден на еден во малите бизниси, со доминантно влијание на сопствениците врз деловните текови, се применуваат за да се утврди кандидат кој ќе биде доволно „лојален“ за сопственикот, и дека нема да се избере лице кое во одреден момент во иднината би можел да стане конкуренција. Со други зборови, според овие мислења, примената на оваа техника на селекција настојува пред се да ја исклучи можноста за вработување на лице со подобри квалификации и побогато претходно работно искуство, бидејќи таквото лице би претставувало потенцијална опасност за сопственикот. Сепак, треба да се додаде дека опишаниот факт е карактеристичен за претежно млади компании со неизвесни деловни перспективи и дека компаниите во нагорна фаза се преориентирани да ги утврдат неопходните компетенции на кандидатите наместо аспектот на лојалност.[108]

Конечно, во процесот на регрутирање и селекција, неопходно е да се земе предвид фактот дека усвојувањето на формализирани процедури за вработување на раководно ниво заостанува исто на ниво на извршители во малите бизниси, бидејќи сопствениците-менаџери претпочитаат вработување засновано на сопствени познаници. Со растот на компанијата, специјалистичките вештини и знаења стануваат

[107] Salai, L., (2007), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Viša poslovna škola, Novi Sad.
[108]

сè попотребни, со што споменатата разлика помеѓу промената на раководното и оперативното ниво станува сè помала и помала.[109]

Обука и вреднување на учинокот

Во МСП, обуката е типично неформална и поврзана со работата, со мали (или никакви) изгледи за напредување и градење кариера. Претприемачите ретко прибегнуваат кон идентификување на потребите за обука и обично покажуваат несистематски, ад хок пристап за организирање обука. Претприемачите често ја гледаат обуката како недозволив луксуз, земајќи ги предвид не само трошоците за обука, туку и трошоците за неработен персонал кој, наместо обука, би можел да работи во набљудуваното време. Како аргумент против обуката, сопствениците-менаџери го наведуваат ставот дека обуката резултира со висока специјализација што не е од корист од потребата за флексибилност на денешната работна сила.[110] [111]

Спротивно на тоа, истражувањата покажаа дека постојат претприемачи, особено во старт-ап, кои сами ги извршуваат или управуваат повеќето деловни операции, односно директно учествуваат во евалуацијата на резултатите од овие операции. Во овој случај, тие преземаат директна одговорност не само за изведбата, туку и за правење промени за подобрување на перформансите преку програми за обука, обично самите учествуваат како инструктори во предавањето на нивните сопствени операции и интервенции поврзани со работата.[112]

Оценувањето на резултатите од работата варира во зависност од големината на деловниот формат и активноста на работата. Како методи на вреднување чија фреквенција на користење се зголемува заедно со растот на компанијата се:[113]

[109] Salai, L., Franciškoviċ, A., (2007), Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, 2007, str. 72-78

[110] Mickov, B. (2010), Evropski modeli menadžmenta u savremenoj umetnosti I kulturi, Muzej savremene umetnosti Vojvodine, Novi Sad

[111] Patton, D., Marlow, S., (2000), The Determinants of Management Training Within Smaller Firms in the UK. What Role Does Strategy Play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9(3), 2000, str. 260-270

[112] Bahtijarevic, J., (2000), Menadzment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb

[113] MacMahon, J., Murphy, F., (1999), Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications For HRD, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23(1), 1999, str. 25-35

- ✓ вербални описи,
- ✓ графичка скала,
- ✓ метричка скала за оценување.

Сопствениците-менаџери обично ги немаат потребните вештини за спроведување на проценка на перформансите и затоа имаат тенденција воопшто да избегнуваат вреднување, тврдејќи дека тоа одзема време. Кај младите компании оценувањето на резултатите е неформално и суптилно поради директната контрола на сопствениците. Со растот на опсегот на контрола, реално е да се очекува поголемо формализирање на евалуацијата на резултатите со зголемување на нејзината фреквенција.[114]

Според класичните учебници од областа на менаџментот, средното ниво на менаџмент, карактеристично за средните компании, е одговорно за секојдневното работење и надзорот на крајните извршители. Средното ниво на менаџмент, значи, се јавува во услови на поголем број вработени и раст на опсегот на контрола, т.е. бројот на кадри чии работни активности може да ги надгледува едно лице. Неоспорен факт е дека потребата од регрутирање на нови членови и делегирање на одговорности на истите членови се смета како *sine qua non* за да се развие деловниот формат. Во реалноста, сепак, сопствениците-менаџери не сакаат да им доверат одговорни работни места на оние извршители кои ги сметаат за неискусни - или барем таква е реториката во такви ситуации. Како последица на тоа, постои преокупација со оперативни работи за сметка на решавање на стратешките прашања (Dornević, 2006).[115]

Со влегувањето во нагорна фаза на бизнисот, реално е да се очекува дека работните места поврзани со обука и евалуација на работните резултати ќе бидат доверени на средното ниво на извршители. Со цел ефективно да се контролираат перформансите на компанијата, сопствениците-менаџери го префрлаат акцентот од оперативно на средно ниво на управување. Ова значи дека треба да се даде поголемо значење на развојот на вработените и на ефективната евалуација на перформансите за да се осигура дека

[114] Rigg, C. Trehan, C., (2002), Do they or don't they? A Comparison of Traditional and Discourse Perspectives of HRD in SME's, *Education+Training*, vol. 44(8/9), 2002, str. 388-397

[115] Milohnić, A., Švob-Đokić, N., (2011), Cultural identity politics in the post-transitional societies, Zagreb: Institute for international relations. politeness theory (2nd edition) London & New York;

вработените ги имаат потребните вештини за извршување, односно спроведување на своите области на интеграција.[116]

Политика за човечки ресурси

Стручната литература е на мислење дека многу мал број претприемачи, сопственици и менаџери на мали и средни претпријатија, имаат формални и професионални алатки како што се унапредувања, стимулации и придобивки и стандарди на дисциплинска постапка, колективно наречени политика за човечки ресурси.[117] Недостигот на овие политики, заедно со непотизмот и фаворизирањето на познаниците, со право фрла сомнеж за еднаквиот третман на вработените и практикувањето на етичко однесување. Сопствениците-менаџери во една студија наведуваат дека нивната семејна ориентација е еден вид гаранција дека ги третираат вработените со почитување на етичките принципи, што дополнително ја обезбедува лојалноста на вработените, додека воведувањето на експлицитна политика за човечки ресурси е непотребен напор. Сепак, имајќи ја предвид согласноста дека формалните политики и процедури за управување со човечки ресурси значително го намалуваат стресот кај вработените, а со тоа влијае на нивната посветеност, се чини дека формализирањето на процедурите поврзани со наградување и водење дисциплинска постапка е основано. И не само во големите системи, како што некогаш се толкуваше.[118]

Во однос на описот и спецификацијата на работните места, како резултат на анализата на работниот процес, неопходно е да се истакне дека во малите компании не постои практика за нивно следење и документирање, поради честите промени во структурата и димензиите на работните места. . На ова треба да се додаде и честата неможност за дефинирање на природата и структурата на самото работно место, и покрај постоењето на официјално име за дадена позиција или работно место. Претприемачите имаат предрасуди во однос на описот на работните места и спецификациите, толкувајќи ги како премногу ригидни и рестриктивни во однос на флексибилноста.[119]

[116] Miller, P., (1992), Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), pp. 23-29
[117] Redman, T., Wilkinson, A., (2006), *Contemporary Human Resource Management-Text and Cases*, Financial Times-Prentice Hall, London
[118] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (2001), *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb.
[119] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd;

Фактот што треба да се прифати, сепак, е дека несоодветните (или непостоечки) описи на работните места доведуваат до феномен на конфликт на улоги и фрустрирачки тензии со вработените, што не е во согласност со перцепцијата на сопственикот за вработените како флексибилни луѓе со потенцијал за промена и приспособување кон постојано променливите работни услови.

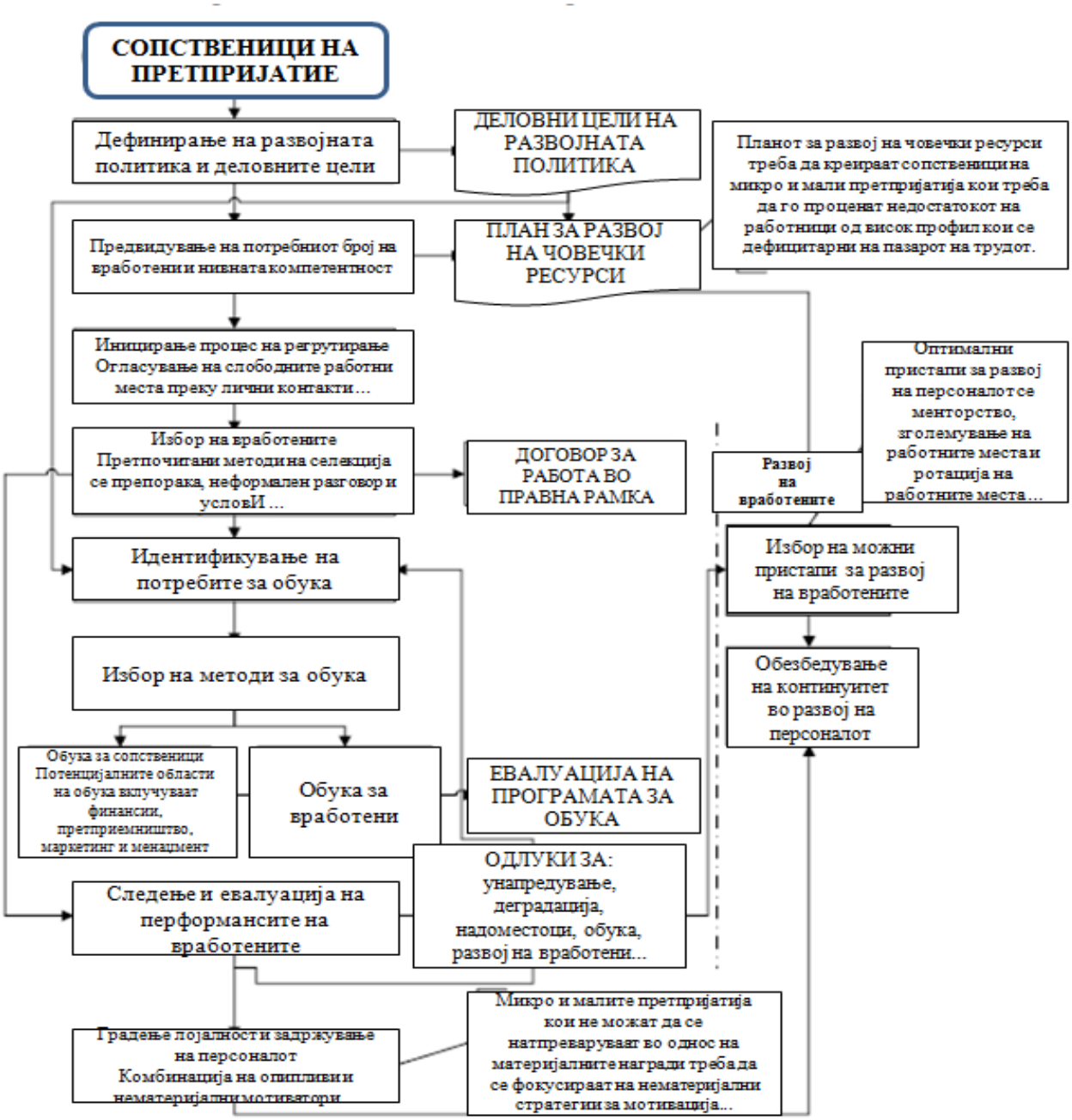
Со растот на компанијата и зголемувањето на бројот на вработени, неопходно е детално и прецизно стандардизирање на елементите на работниот процес, за да се обезбеди почитување на принципите на доследност и еднаков третман на вработените. Заедно со заложбата за доследност и еднаков третман на вработените, расте и потребата за создавање поголема документабилност на работниот процес, се со цел поголема предвидливост и надворешна отчетност за деловното работење – затоа е неопходно почитување на законите и процедуралните точки.[120]

5. Концептуална рамка на менаџментот со човечки ресурси во малите и средни претпријатија

Истражувањата од областа на МЧР најчесто ги третираат микро, малите и средните претпријатија како целина. Но, при развивањето модели за МЧР, неопходно е да се направи разлика помеѓу микро и мали претпријатија и средни претпријатија.

[120] Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В., (2005): „Менаџмент људских ресурса“, Економски факултет - Суботица, Суботица

Слика 8. Концептуален модел на управување со човечки ресурси во микро и мали претпријатија

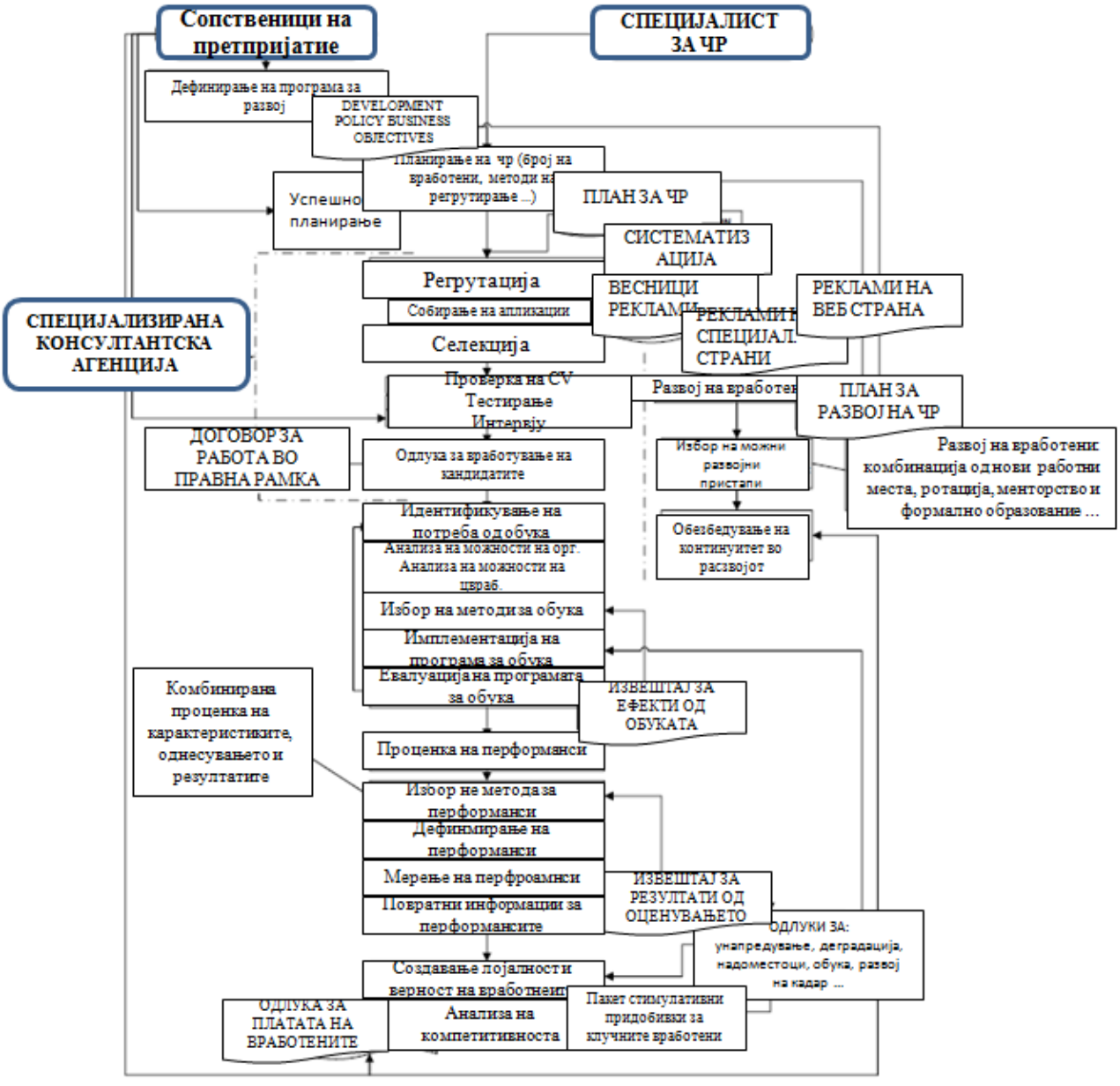


Извор: Штангл-Шушњар Г., Зиманџи В. (2006), Управување со човечки ресурси, Економски факултет, Суботица

Во согласност со гореспоменатото, се предлагаат два концептуални модели за управување (менаџмент) со човечки ресурси. Првиот модел е едноставен и може да се примени во микро и мали претпријатија. Вториот модел е соодветен за употреба во

средни претпријатија, односно претпријатија кои вработуваат повеќе од 50 вработени и имаат потенцијал за понатамошен раст и развој.

Слика 9. Концептуален модел на управување со човечки ресурси во средни претпријатија



Извор: Штангл-Шушњар Г., Зиманџи В. (2006), Управување со човечки ресурси, Економски факултет, Суботица

Поради малиот број вработени и едноставната организациска структура невообичаено е микро и малите претпријатија да имаат оддел за управување со човечки ресурси. Понатаму, микро претпријатијата немаат потреба да вработуваат професионалец за човечки ресурси. Во организациите од овој тип и големина, сите управувачки активности генерално ги врши сопственикот на бизнисот. Но, со растот на компанијата и со неизбежното зголемување на бројот на вработени, организациската структура и деловните процеси стануваат посложени, а тоа е една од причините зошто мора да се промени начинот на управување со вработените. Пред сè, неопходно е сопственикот на бизнисот да делегира дел од менаџерските функции и активности на професионални менаџери.

Како што може да се види од предложениот модел, пожелно е во средните претпријатија да се формализираат некои од специфичните активности на управување со човечки ресурси. Со други зборови, претпријатијата со повеќе од 50 вработени кои имаат потенцијал за понатамошен раст и развој треба да почнат да работат на формирање на оддел за човечки ресурси.[121]

Менаџментот со човечки ресурси е предмет на истражувања меѓу научниците и практичарите од раните децении на дваесеттиот век. Низ целиот свет беа спроведени голем број студии со цел да се разјасни влијанието на МЧР (HRM) врз различните аспекти на успехот на компаниите. Како резултат на овие студии, се појавија голем број теории и модели на менаџмент со човечки ресурси, но тие главно се фокусирани на големите претпријатија.[122] Дури и ако некои од горенаведените студии вклучија мали организации во нивниот примерок на истражување, малите и средните организации не беа предмет на одредени истражувања. Сепак, поинтензивно проучување и истражување на полето на менаџмент со човечки ресурси во малите и средни претпријатија започна во последните две децении.[123]

[121] Штангл-Шушњар Г., Зиманџи В. (2006), Управување со човечки ресурси, Економски факултет, Суботица

[122] Арнаудова, В., (2015), Предавања за предметот: Менаџмент на човечки ресурси, Планирање на човечките ресурси, Филозофски факултет, Скопје

[123] Hendry, C., (1995), Human Resours Management - a strategic approach to emploument,Butterworth-Keinemann Ltd.,Oxford

Врз основа на сеопфатен преглед на литературата, беше заклучено дека повеќето истражувања од областа на менаџмент со човечки ресурси ги третираат микро, малите и средните претпријатија како единствен предмет на студиите. Но, при развивањето модели за менаџмент со човечки ресурси, треба да се забележи дека овој пристап е неточен. Третирањето на микро, малите и средните претпријатија како единствен предмет на студија е погрешно пред сè поради значителните разлики во бројот на вработени помеѓу микро и средните претпријатија, но и поради специфичноста на микро и малите претпријатија во однос на средните претпријатија.

Поради ограничените ресурси во раните фази на бизнисот, како и малата и едноставна организациска структура, разумно и очекувано е сопствениците на бизниси да ги извршуваат сите клучни менаџерски позиции, вклучително и менаџментот со човечки ресурси. Проблемот обично се јавува кога растот и развојот на претпријатијата ги надминуваат менаџерските вештини на нивните сопственици. Кога станува збор за растот на бизнисите и претпријатијата, најправилниот пристап е да се делегираат некои од функциите на управување на професионални менаџери.[124] Во оваа фаза од развојот на бизнисот, препорачливо е сопствениците на претпријатијата да ангажираат професионалци за човечки ресурси, а подоцна, доколку претпријатието сè уште продолжи да расте, би било неопходно да се размислува и дејствува кон формирање на оддел за човечки ресурси. Во согласност со претходно наведеното, најчесто се забележуваат два модели за управување со човечки ресурси. Првиот е едноставен и затоа е соодветен за примена во претпријатија со до 50 вработени во кои сопственикот или директорот сè уште се справува со сите раководни должности и одговорности. Другиот е покомплексен и многу посоодветен за употреба во средни компании, бидејќи овој модел сугерира споделување на активностите на човечките ресурси помеѓу сопствениците и професионалците за човечки ресурси или новоформираниот оддел за човечки ресурси. Притоа, вториот модел предлага многу повеќе активности со човечките ресурси во споредба со првиот модел, што е неопходно поради поголемиот број на вработени.[125]

[124] Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J., (2013), Osnove marketinga I menadzmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb

[125] Armstrong, M., (2014), A Handbook of Human Resources Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page

Глава 3. Истражување за успешното менаџирање со човечките ресурси како клуч за успех во организациите во Република Северна Македонија

1. Методологија на истражувањето

1.1. Оправданост на истражувањето

„Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како стратешки, интегриран и кохерентен пристап кон вработувањето, развојот и благосостојбата на луѓето кои работат во организациите.“[126]

Менаџментот на човечките ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел да се создаде безбедно и праведно опкружување за вработените од една страна, а од друга страна да се постигнат стратешките цели на организацијата.

Ова укажува на фактот дека во денешно време менаџментот на човечките ресурси е многу повеќе од „персонален менаџмент“, и дека всушност претставува филозофија која ефикасно им одговара на потребите на модерните организации. Под менаџмент на човечките ресурси го подразбираме делот од организацијата кој со својата работа придонесува кон постигнување на стратешките цели на истата, со тоа што ќе ги привлече, задржи квалитетните и стручни кадри и ќе ги мотивира да работат на ефективен и ефикасен начин.

Улогата и значењето на менаџмент на човечките ресурси се гледа во тоа што со правилно организирање на активностите се овозможува организацијата да ја ангажира вистинската личност на вистинското место, на вработените да им овозможи усовршување и унапредување, правилно да ги мотивира и награди вработените, и да,

[126] Graham, H. T., (1978), Human Resources Management

со правилна координација на сите овие активности, оствари добри резултати за организацијата.[127]

„Менаџментот на човечки ресурси се дефинира како серија на активности кои: прво, им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.“[128]

Менаџмент на човечки ресурси (МЧР) е процес на пронаоѓање, чување и развивање на вистинските луѓе за работа во квалификувана работна сила. Тоа е една од најтешките и најважните задачи за целиот менаџмент. Се фокусира на димензијата на луѓето во управувањето. И покрај тоа што секоја организација е создадена со луѓе, барајќи ги нејзините услуги, развивајќи ги нивните вештини и таленти, мотивирајќи ги луѓето да постигнат повисоко ниво на перформанси со цел да продолжат да ја одржуваат својата посветеност за постигнување на организациските цели и перформанси.

Затоа, човечките ресурси се во голема мера важни за практикување и од суштинско значење за главното правилно планирање, вработување и избор на лични или човечки ресурси, како и обука и развој, мотивација на вработените, проценка на перформансите и награда ќе и помогнат на компанијата да го постигне својот деловен успех.

Функцијата за управување со човечки ресурси претставува важна улога во обезбедувањето задоволство на вработените, развивање на деловната продуктивност и перформанси. Исто така, може да и обезбеди на организацијата јасна визија за конкурентска предност и да придонесе афективно за организацискиот успех воопшто.

Постојат променливи начини на практика за управување со човечки ресурси и политиките им овозможуваат на компаниите да се справат со проблемите со човечките ресурси на стратешки начин. Ова им овозможува на работната сила да им помогне на висококвалитетните услуги, освен ако внатрешните и надворешните предизвици за компанијата.

[127] Bahtijarevic-Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
[128] Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје

Една од клучните функции на менаџментот за човечки ресурси е да обезбеди новата компанија да заинтересира нова практична, талентирана работна сила, високо мотивирана и одлично вработена која ќе се прилагоди на организациските промени за да одлучат да бараат како ќе се изврши работата.[129]

Повеќето компании користат практики и политики за управување со човечки ресурси со цел да ги одржат прописите во корист на организацијата. Политиките и практиките едноставно се фокусираат на стратешко планирање на човечки ресурси, регрутирање и селекција, обука и развој и награда.

Стратешкото планирање на човечки ресурси вклучува систематски развој и сеопфатна стратегија за двата клучни атрибути за разбирање на тековните потреби за вработување и предвидување на идните потреби на вработените.

1.2. Предмет и цели на истражувањето

Основен проблем на ова истражување е: Колку успешното менаџирање со човечки ресурси претставува клуч за успех во секоја организација?. Анализирано со други зборови, основниот проблем на истражувањето ќе ја опфати севкупната проблематика во однос на тоа колку правилниот начин на менаџирање со човечкиот потенцијал во една организација е пресуден за да самата организација доживее конкретен успех, а со самото тоа и да опстане на потенцијалниот пазар.

Задачи на истражувањето се:

- ✓ Да се утврди дали менаџирањето со човечки ресурси игра голема улога за успехот на една организација
- ✓ Да се утврди колку успешното менаџирање со човечки ресурси претставува основен клуч за успех на организациите
- ✓ Да се утврди на кој начин менаџирањето со човечкиот фактор во компаниите обезбедува успех за самата организација

[129] Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., (2008), Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје

- ✓ Да се утврди какви мерки, програми и политики применува менаџерот на човечки ресурси за мотивирање на вработените со помош на кои компанијата достигнува поголем успех на потенцијалниот пазар
- ✓ Да се утврди дали способноста на менаџментот со човечки ресурси може да предизивика создавање на поголемо задоволство на вработените
- ✓ Да се утврди дали поголемиот број од компаниите користат практики и политики за управување со човечки ресурси преку кои ги мотивираат вработените, а сосамото тоа создаваат поголем успех за самата компанија

Целта на истражувањето е да се дојде до сознанија за тоа колкаво е значењето на успешното менаџирање со човечките ресурси за успехот на самата организација.

Целта на истражувањето е и да се докаже колкаво влијание има задачата на менаџерите за човечки ресурси за да ги откријат и развијат потенцијалите на вработените и да ги доведат во функција на остварување на целите на организацијата. Исто така потребно е да се истакне потребата за менаџерите да ги откријат негативните сили во организацијата, да ги неутрализираат и да поттикнат креативност и позитивна енергија.

За да се остварат ваквите цели потребно е менаџерите за човечки ресурси да бидат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои ќе ги движат промените околу себе.

1.3. Хипотетска рамка

Под успешно менаџирање со човечките ресуси во овој труд подразбираме правилно организирање и правилна координација на сите активности во организацијата, се со цел да се остварат добри резултати. Правилниот начин на менаџирање со човечкиот потенцијал во една организација е пресуден за да самата таа организација доживее конкретен успех, а со самото тоа и да опстане на потенцијалниотпазар.

Под создавање на успех во организацијата во рамките на ова истражување го подразбираме успехот на секој поединец во истата таа организација, така што доколку имаме успешни вработени кои работат за постигнување на организациските цели

тогаш успехот на организацијата е неизбежен. Исто така, успехот на секоја организација се потпира и на квалитетот на лидерството во организацијата.

Генералната истражувачка хипотеза во истражувањето, гласи: Успешното управување со човечките ресурси од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси, освен до зголемување на задоволството на вработените ќе доведе и до успешно постигнување на поставените стратегиски и организациски цели.

Посебни хипотези - Врз основа на оваа главна-основна хипотеза, овој труд има и неколку посебни хипотези како и неколку поединечни хипотези, се со цел подобро да се разработи главната хипотеза, и тоа:

Посебна хипотеза 1: Доколку компанијата сака успешно да се соочи со новите предизвици на фронтот на знаења, технологии и конкурентност на пазарот треба ефективно да се управува со човечките ресурси преку правилна примена на адекватни инструменти.

Посебна хипотеза 2: Поволната организациска клима овозможува оптимизирање на индивидуалниот и колективниот придонес на сите вработени во успехот на компанијата.

Поединечни хипотези

Поединечна хипотеза 1.1: Адекватно обезбедениот инструмент-обука води до зголемени знаења на вработените, а тоа доведува до зголемена конкурентност на организацијата.

Поединечна хипотеза 1.2: Правилното регрутирање доведува до намалена флуктуација на вработените.

Поединечна хипотеза 2.1: Доколку менаџерите за човечки ресурси го помагаат и промовираат создавањето на поволната организациска клима, тоа ќе доведе до подобрени услови за соработка, комуникација и мотивација помеѓу вработените.

Поединечна хипотеза 2.2: Добро поставениот систем за наградување го поттикнува остварувањето на подобри индивидуални и организациски перформанси.

1.4. Методи на истражувањето

Примерок

Во истражувањето ќе бидат опфатени повеќе средни и големи компании кои се занимаваат со продажба на своите производи. Примерокот го сочинуваат 108 испитаници, кои анонимно одговорија на сите прашања кои ги содржи прашалникот. Одговорите се соодветно интерпретирани во истражувачкиот дел од магистерскиот труд, во точката *Резултати од истражувањето,* и се прикажани табеларно и со графички приказ.

Мерни инструменти

Од мерни инструменти во истражувањето ќе бидат применети *Прашалник за општи податоци* и *Прашалник за успешно менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација*. Во прашалникот, на испитаниците им беа понудени 3 одговори, за да го изразат својот степен на согласност, и тоа: 1 – не се согласувам, 2 – делумно се согласувам и 3 – се согласувам, односно како што е поставено во истражувањето, испитаниците требаше да се изјаснат во однос на тоа дали се согласуваат со поставеното прашање. Анкетниот прашалник е од затворен тип.

Постапка

Истражувањето ќе биде спроведено во период од два месеци. Притоа, најпрво ќе биде зададен „Прашалникот за општи податоци“. Потоа ќе биде даден „Прашалникот за успешно менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација“.

Постапката на администрирање на инструментите ќе се одвива согласно пропишаните правила и воспоставените стандарди поврзани со информирана согласност, анонимност, прочитано упатство пред администрација на инструментите.

Статистичка обработка на податоците

Целосна анализа и интерпретација на податоците кои се добиени од анкетните прашалници, како и нивно прикажување во табели и графикони.

2. Резултати од истражувањето

Целокупното истражување во магистерскиот труд со наслов *„Успешното менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација“*, треба да ги открие најважните фактори кои влијаат позитивно за постигнување на успех во организациите, а кои се однесуваат на успешното менаџирање со човечките ресурси.

Следен важен чекор е имплементација во реалноста на сите договори и активности кои ќе треба да се превземат од страна на организациите, а кои се во полза на самото успешно менаџирање и се клуч на успех за сите организации. Практично, резултатите ќе покажат која и каква е улогата на менаџментот на човечките ресурси и нивното управување во компаниите, преку чии правилни реализации на плановите и нивно спроведување, компаниите, односно организациите ќе можат да го постигнат посакуваниот успех.

За спроведеното истражување наменски се изготвени два анкетни прашалници наменети за вработените во компаниите, односно во организациите кои беа дел од истражувањето. Испитаниците се обезбедени преку Централниот регистар, преку кој беа добиени електронските адреси на компаниите на кои им беше испратен прашалникот за потанамошно негово интерно дистрибуирање.

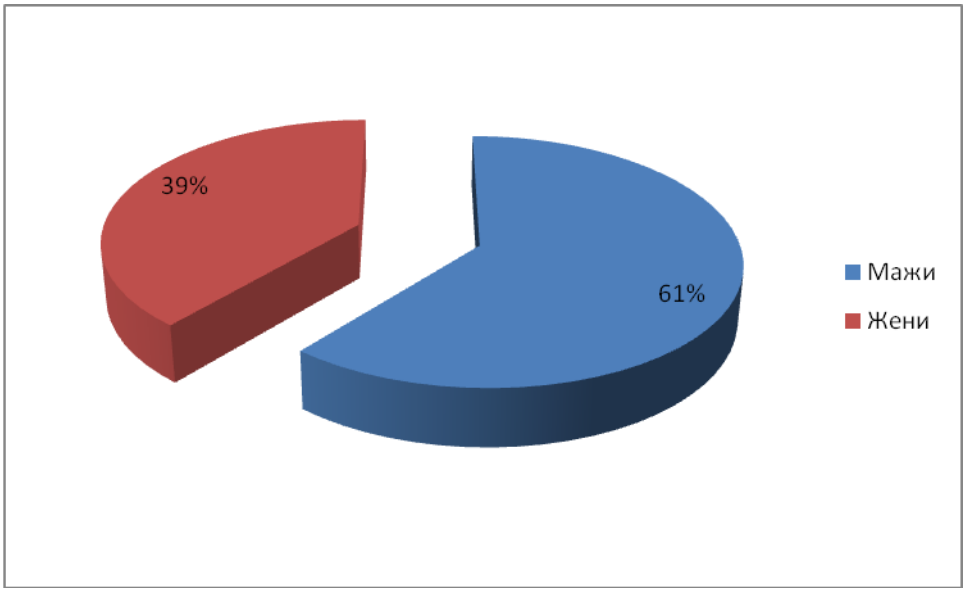
Во истражувањето се опфатени вкупно 108 испитаници. Истражувањето се спроведе во месец март 2022 година.

Анкетниот прашалник е од затворен тип и содржи 13 адаптирани прашања (како и пет прашања поврзани со општите, односно демографските податоци на испитаниците), наменети за вработените во организациите, на кој испитаниците имаа можност да одберат едно од трите понудени опции за одговор (А = Не, Б = Делумно и В = Да).

Но, на самиот почеток се дадени одговорите на испитаниците кои се однесуваат на демографските податоци. Демографските податоци на испитаниците се следните:

1. Пол на испитаниците

1) М - 66
2) Ж - 42



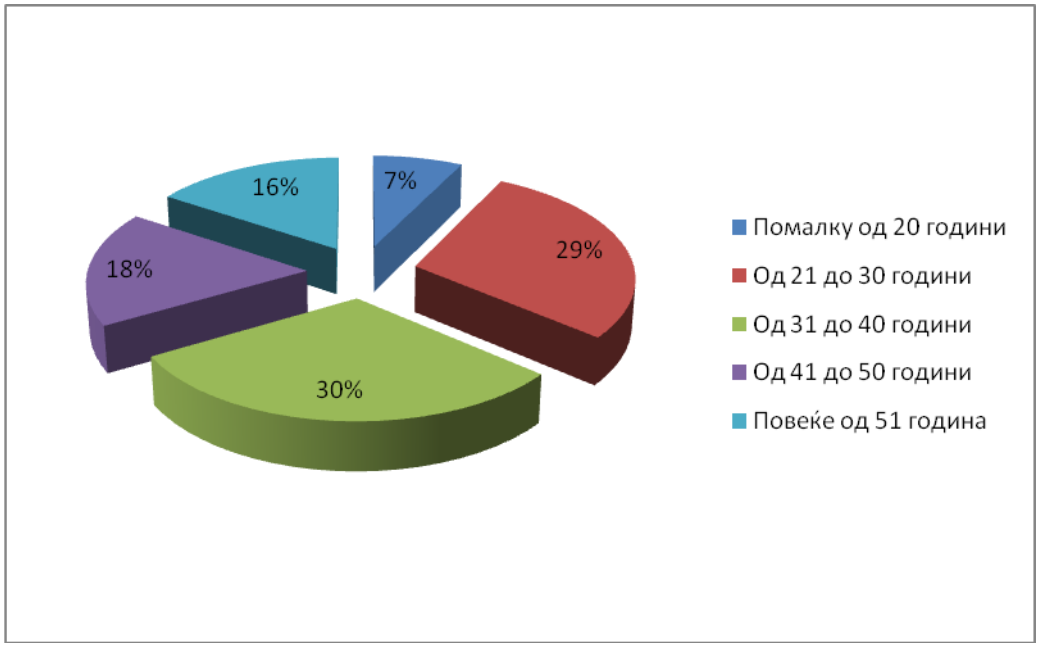
Графикон бр. 1 – Одговори на прашање бр. 1

Како што може да се види од прикажаното на графиконот 1, кој се однесува на добиените одговори од првиот дел од прашалникот, според полот, 66 испитаници или 61% се мажи, а останатите 42 испитаници или 39% се жени.

2. Возраст

1) Помалку од 20 години - 8
2) Од 21 до 30 години - 31
3) Од 31 до 40 години - 33
4) Од 41 до 50 години - 19
5) Повеќе од 51 години – 17

Што се однесува до возраста на испитаниците, според добиените одговори, на возраст помалку од 20 години се вкупно 8 испитаници или 7%, од 21 до 30 години се 31 испитаник или 29%, на возраст од 31 до 40 години се вкупно 33 испитаници или 30%, од 41 до 50 години имаат вкупно 19 испитаници или 18%, а повеќе од 51 година се 17 од испитаниците или 16% од вкупниот број опфатени со истражувањето. Наведеното е графички прикажано на графиконот 2 прикажан во продолжение.

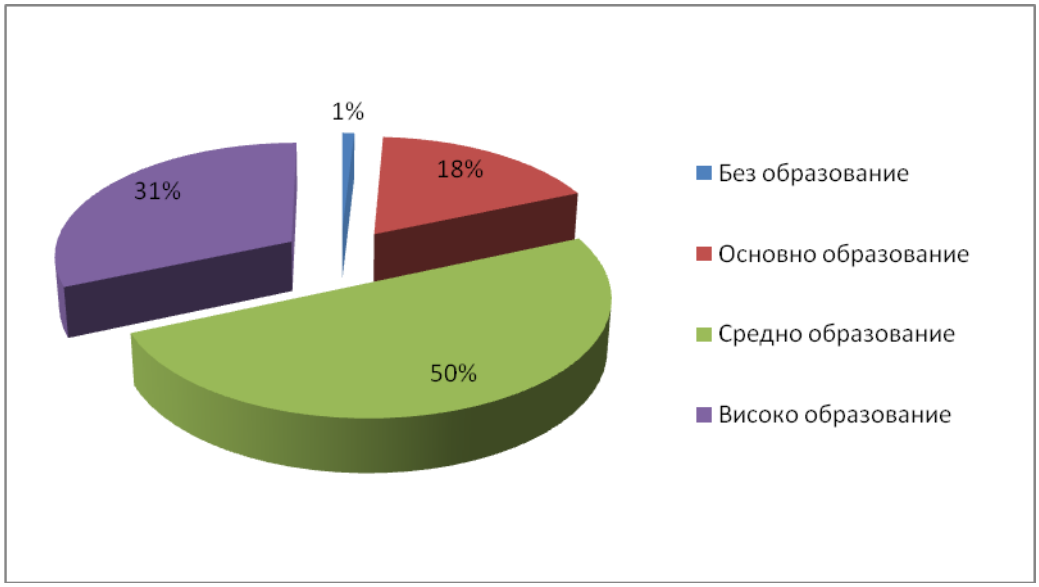


Графикон бр. 2 – Одговори на прашање бр. 2

3. Образование

1) Без образование - 1
2) Основно образование - 19
3) Средно образование - 54
4) Високо образование – 34

Според степенот на образование, само еден испитаник (1%) е без образование. Останатите испитаници имаат основно, високо или средно образование, односно, со основно образование се 19 испитаници (18%), со средно образование се 54 испитаници (50%) и 34 испитаници имаат завршено високо образование (31%). Наведените резултати во однос на степнот на образование на испитаниците се графички прикажани на графиконот 3 прикажан во продолжение.

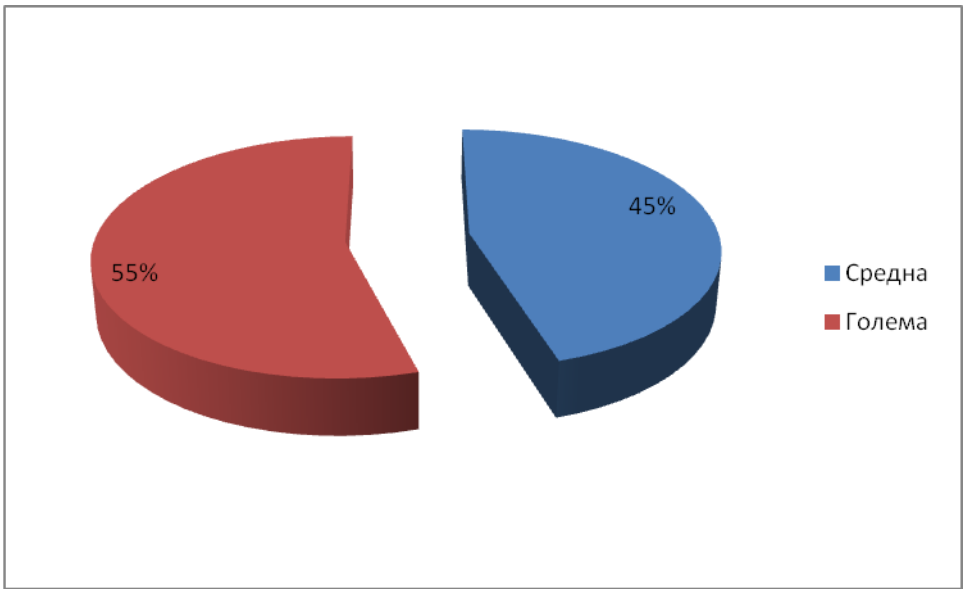


Графикон бр. 3 – Одговори на прашање бр. 3

4. Вид на организација

1) Средна - 49

2) Голема - 59

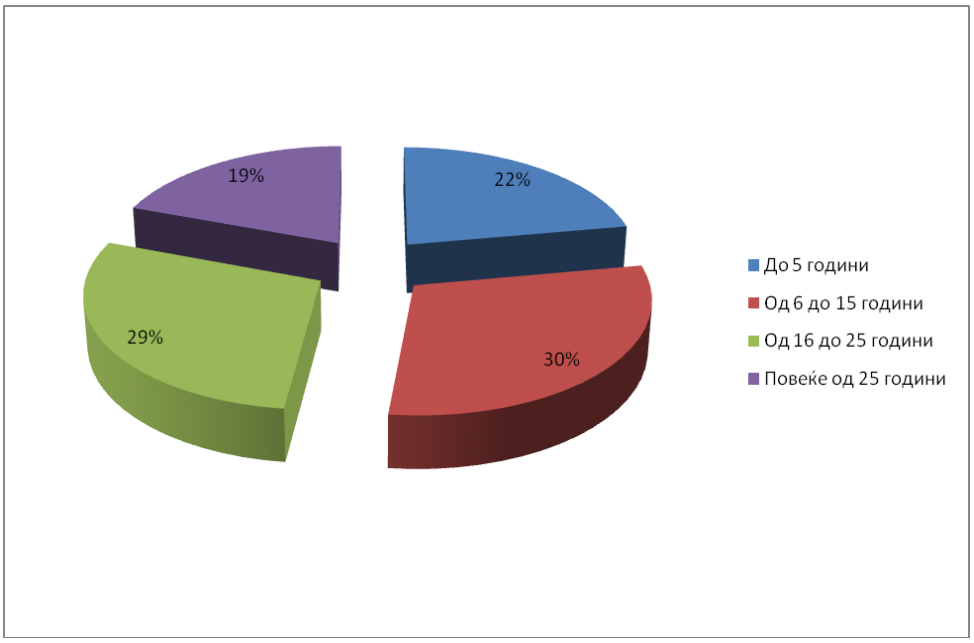


Графикон бр. 4 – Одговори на прашање бр. 4

Видливо и од графиконот 4, 49 испитаници се вработени во средна по големина организација (45%) и 59 се вработени во голема организација (55%).

5. Работен стаж во организацијата

1) До 5 години - 24
2) Од 6 до 15 години - 32
3) Од 16 до 25 години - 31
4) Повеќе од 25 години - 21



Графикон бр. 5 – Одговори на прашање бр. 5

Според добиените одогвори на последното прашање од првиот дел од прашалникот наменет за вработените во средните и големите претпријатија, може да се заклучи дека според истите, работен стаж во организацијата имаат до 5 години вкупно 24 испитаници (22%), стаж од 6 до 15 години имаат 32 испитаници или 30%, од 16 до 25 години стаж имаат 31 испитаник илои 29%, а останатите испитаници, вкупно 21 (19%) се со работен стаж повеќе од 25 години во организацијата во која работат.

Во продолжение се претставени резултатите добиени од страна на испитаниците, а кои се однесуваат на вториот дел од прашалникот кој се однесува на успешното менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација. Добиените резултати се прикажани табеларно и графички.

Првиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација гласи: ***Дали сметате дека човечките ресурси се значаен и потребен дел за исполнување на целите и програмите на организацијата во која работите?*** На овој исказ од 108 испитаници во истражуваната популација и добиени се следниве резултати:

А) НЕ одговориле 9 испитаници, што претставува 8% од испитаниците,

Б) ДЕЛУМНО одговориле 6 испитаници, што претставува 6% од испитаниците и

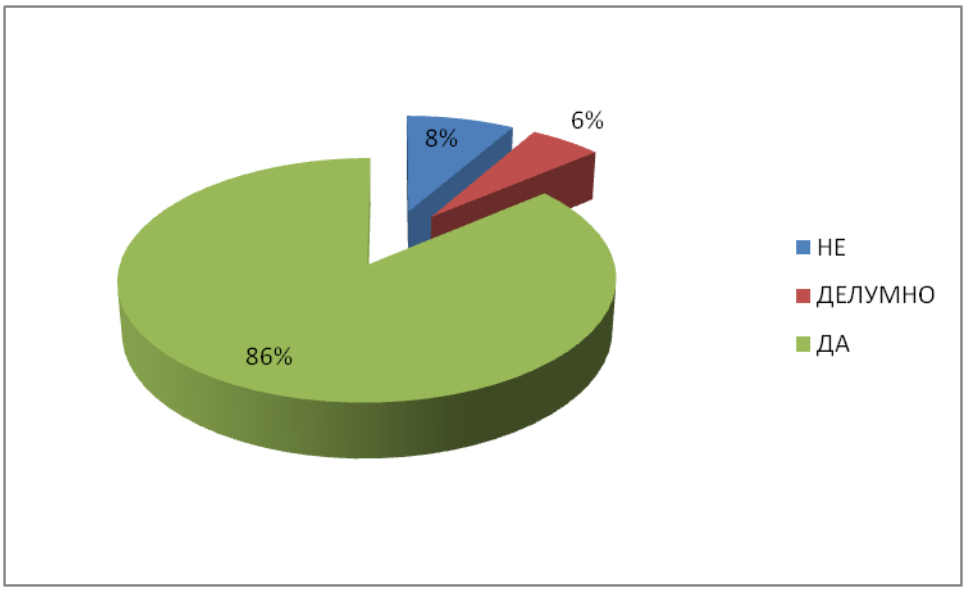
В) ДА одговориле 93 испитаници, што претставува 86% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има на табела број 1.

Табела бр. 1 – Одговори на прашање бр. 1

Дали сметате дека човечките ресурси се значаен и потребен дел за исполнување на целите и програмите на организацијата во која работите?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 1	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	9	6	93	108
	8%	6%	86%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 6.



Графикон бр. 6 – Одговори на прашање бр. 1

Второто прашање, односно второто тврдење, кое е адаптирано поставено на истражуваната популација гласи: ***Дали Вашата организација води сметка за квалитетно планирање на човечките ресурси?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници, добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 10% од испитаниците, со

Б) ДЕЛУМНО одговориле 18 испитаници, што претставува 17% од испитаниците и со

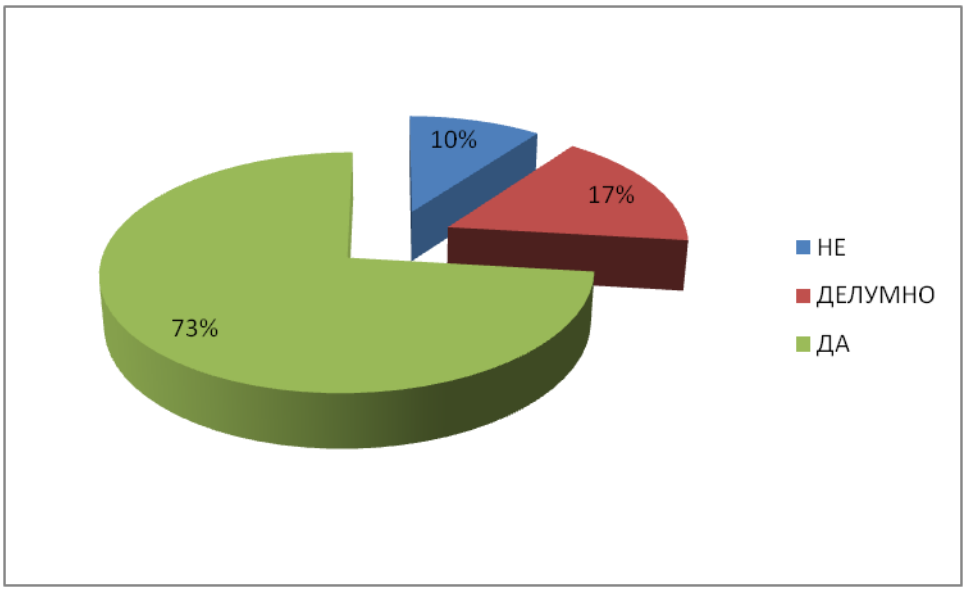
В) ДА одговориле 79 испитаници, што претставува 73% од испитаниците.

Табеларен приказ на добиените одговори има на табела број 2.

Табела бр. 2 – Одговори на прашање бр. 2

Дали Вашата организација води сметка за квалитетно планирање на човечките ресурси?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 2	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	11	18	79	108
	10%	17%	73%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 7.



Графикон бр. 7 – Одговори на прашање бр. 2

Третото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваната популација гласи: ***Дали сметате дека во Вашата организација правилно се управува со човечките ресурси?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 12 испитаници, што претставува 11% од испитаниците, со

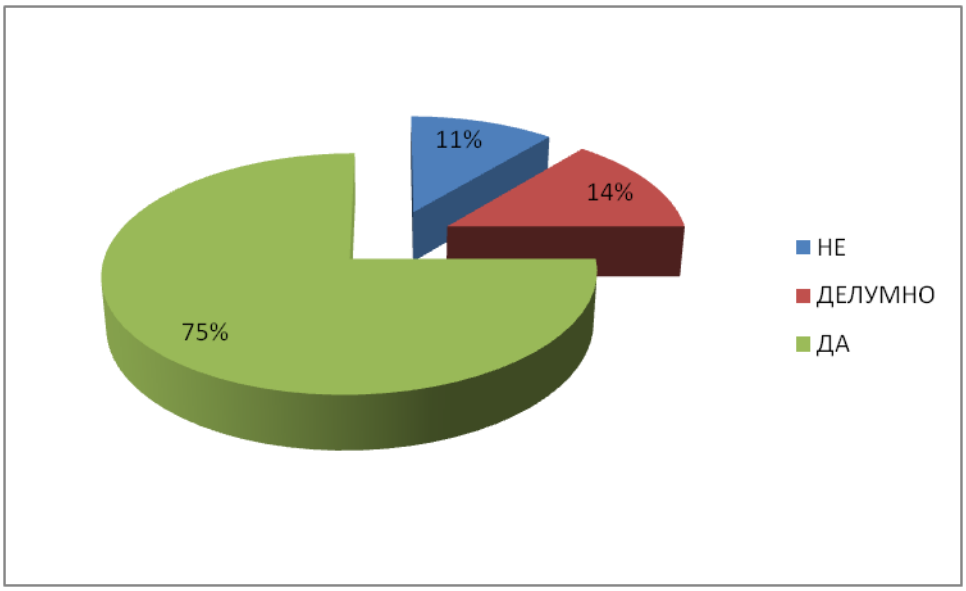
Б) ДЕЛУМНО одговориле 15 испитаници, што претставува 14% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 81 испитаници, што претставува 75% од испитаниците.

Табела бр. 3 – Одговори на прашање бр. 3

Дали сметате дека во Вашата организација правилно се управува со човечките ресурси?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 3	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	12	15	81	108
	11%	14%	75%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 8.



Графикон бр. 8 – Одговори на прашање бр. 3

Четвртото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали во Вашата организација се организира постојана обука за вработените?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 10 испитаници, што претставува 9% од испитаниците, со

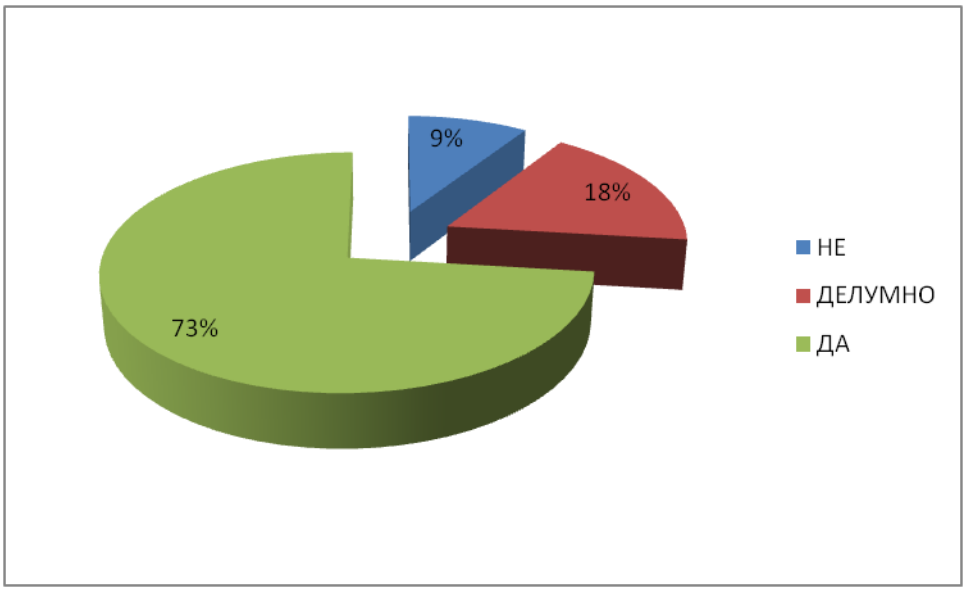
Б) ДЕЛУМНО одговориле 19 испитаници, што претставува 18% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 79 испитаници, што претставува 73% од испитаниците.

Табела бр. 4 – Одговори на прашање бр. 4

Дали во Вашата организација се организира постојана обука за вработените?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 4	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	10	19	79	108
	9%	18%	73%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 9.



Графикон бр. 9 – Одговори на прашање бр. 4

Петтото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали менаџерот стручно и професионално, се однесува со вработените?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 15 испитаници, што претставува 14% од испитаниците, со

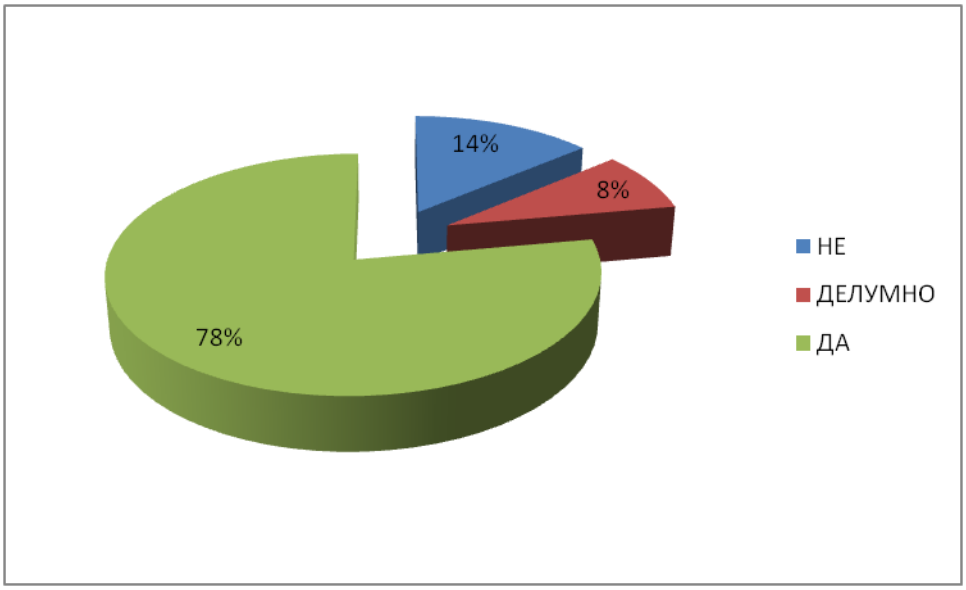
Б) ДЕЛУМНО одговориле 9 испитаници, што претставува 8% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 84 испитаници, што претставува 78% од испитаниците.

Табела бр. 5 – Одговори на прашање бр. 5

Дали менаџерот стручно и професионално, се однесува со вработените?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 5	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	15	9	84	108
	14%	8%	78%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 10.



Графикон бр. 10 – Одговори на прашање бр. 5

Шесттото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали во Вашата организација значајна улога во процесот на управување со човечките ресурси има секторот / одделението за човечки ресурси?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 41 испитаници, што претставува 38% од испитаниците, со

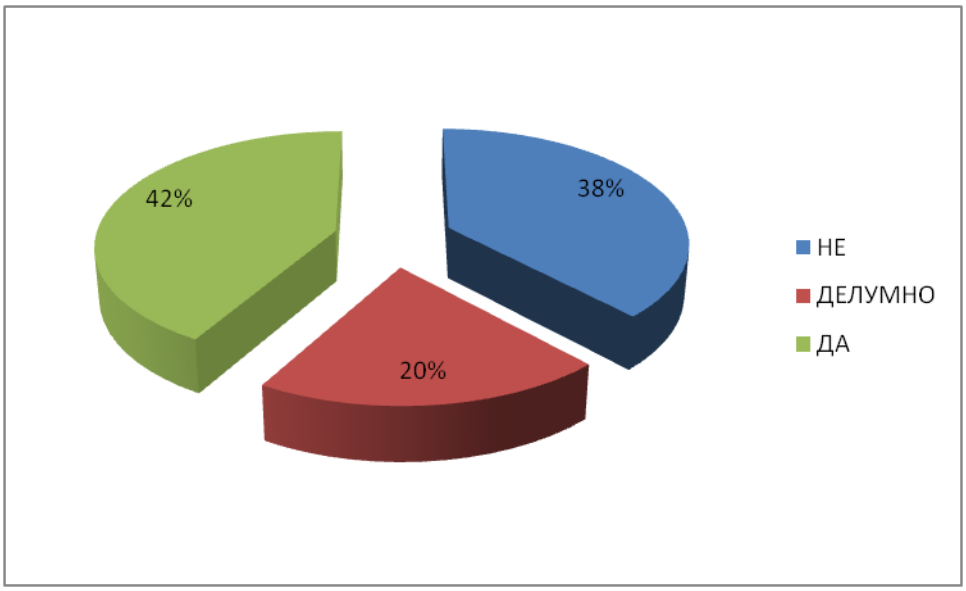
Б) ДЕЛУМНО одговориле 22 испитаници, што претставува 20% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 45 испитаници, што претставува 42% од испитаниците.

Табела бр. 6 – Одговори на прашање бр. 6

Дали во Вашата организација значајна улога во процесот на управување со човечките ресурси има секторот / одделението за човечки ресурси?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 6	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	41	22	45	108
	38%	20%	42%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 11.



Графикон бр. 11 – Одговори на прашање бр. 6

Седмото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали во Вашата организација правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и стручни кадри?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 22 испитаници, што претставува 21% од испитаниците, со

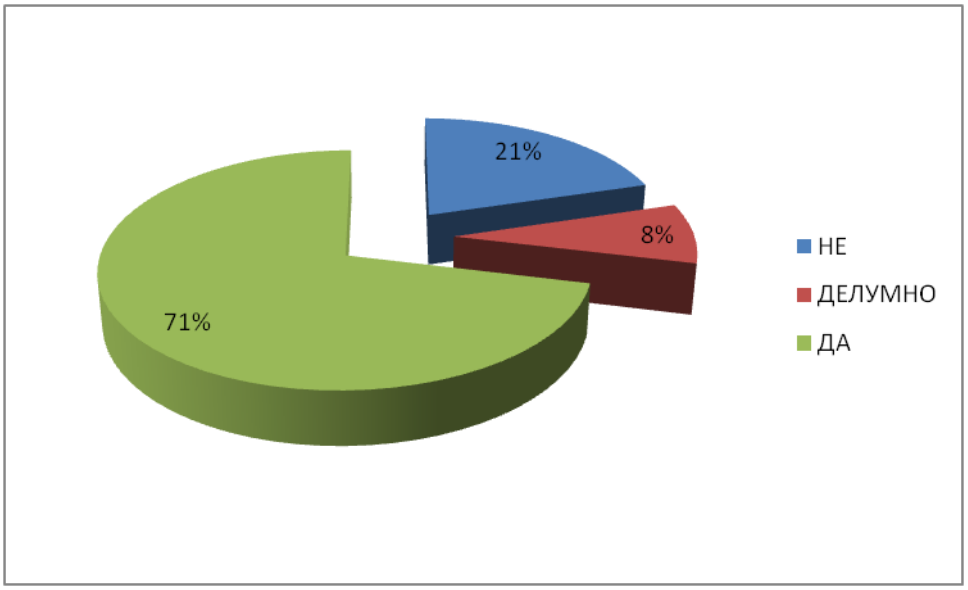
Б) ДЕЛУМНО одговориле 9 испитаници, што претставува 8% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 77 испитаници, што претставува 71% од испитаниците.

Табела бр. 7 – Одговори на прашање бр. 7

Дали во Вашата организација правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и стручни кадри?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 7	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	22	9	77	108
	21%	8%	71%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 12.



Графикон бр. 12 – Одговори на прашање бр. 7

Осмото прашање, односно тврдење, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали во Вашата организација се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 19 испитаници, што претставува 18% од испитаниците, со

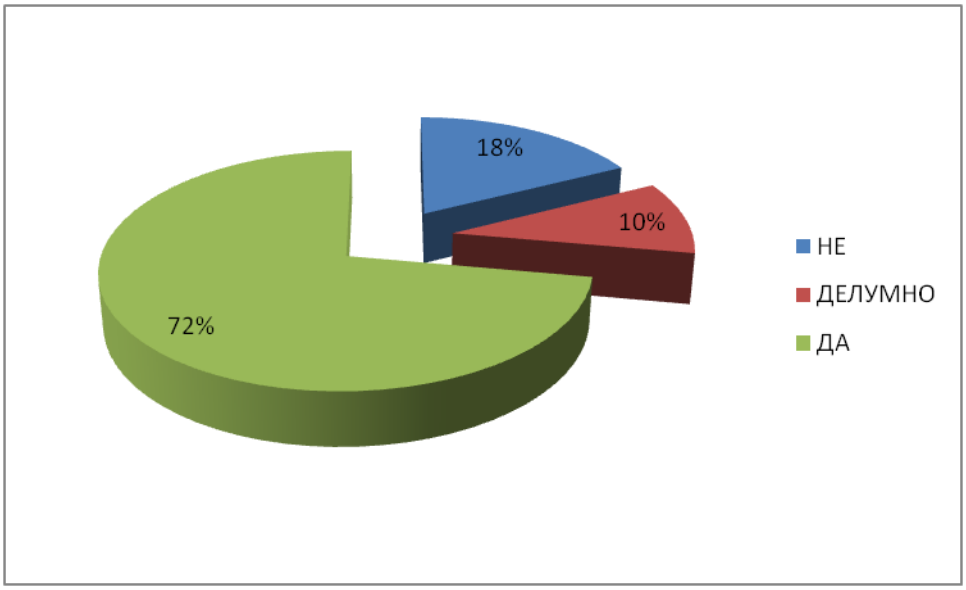
Б) ДЕЛУМНО одговориле 11 испитаници, што претставува 10% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 78 испитаници, што претставува 72% од испитаниците.

Табела бр. 8 – Одговори на прашање бр. 8

Дали во Вашата организација се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 8	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	19	11	78	108
	18%	10%	72%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 13.



Графикон бр. 13 – Одговори на прашање бр. 8

Деветтото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали во Вашата организација се применуваат правилни мотивациски техники и систем за наградување се со цел стимулирање за Вашето успешно работење?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 31 испитаници, што претставува 29% од испитаниците, со

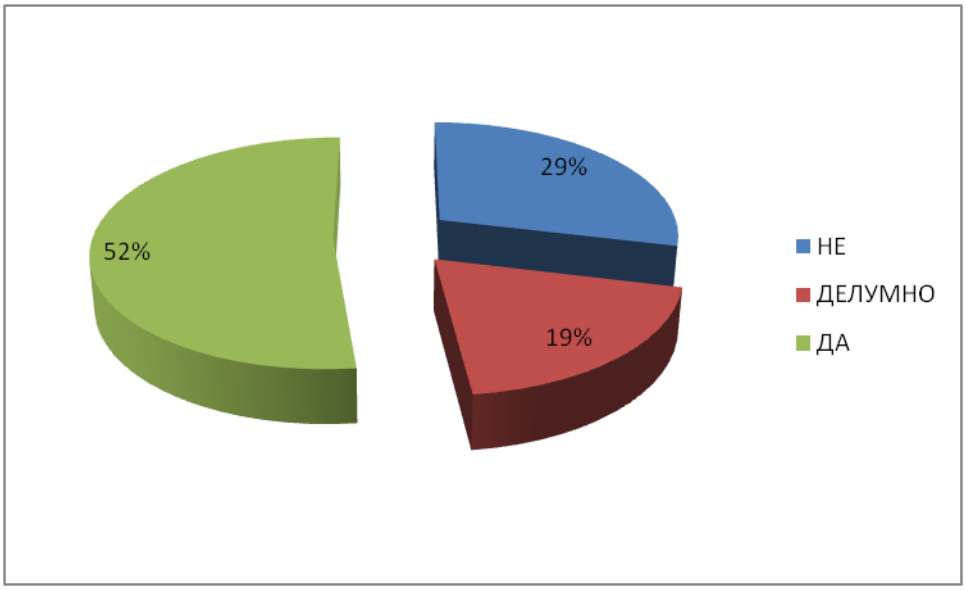
Б) ДЕЛУМНО одговориле 21 испитаници, што претставува 19% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 56 испитаници, што претставува 52% од испитаниците.

Табела бр. 9 – Одговори на прашање бр. 9

Дали во Вашата организација се применуваат правилни мотивациски техники и систем за наградување се со цел стимулирање за Вашето успешно работење?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 9	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	31	21	56	108
	29%	19%	52%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 14.



Графикон бр. 14 – Одговори на прашање бр. 9

Десеттото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали во Вашата организација е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 13 испитаници, што претставува 12% од испитаниците, со

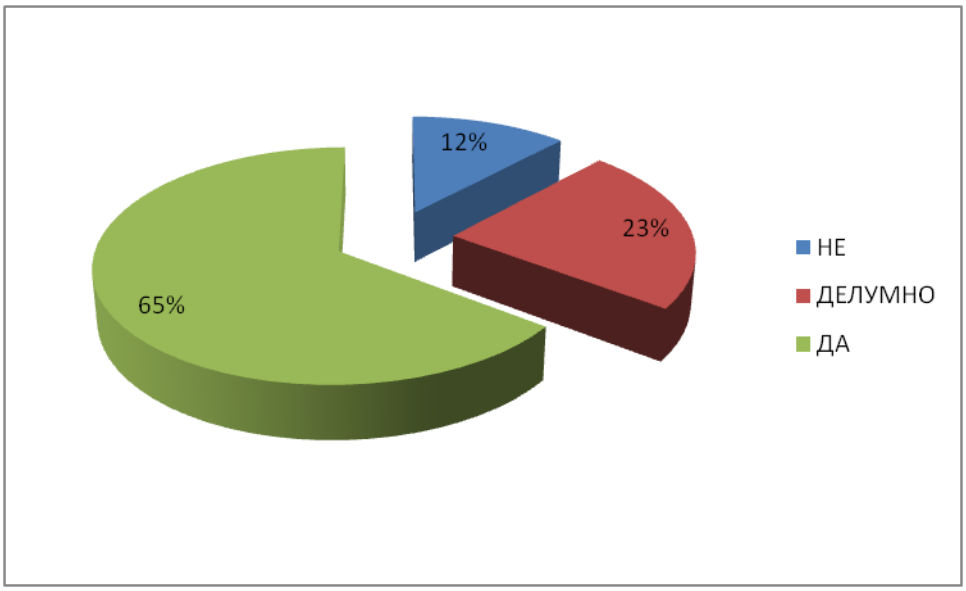
Б) ДЕЛУМНО одговориле 25 испитаници, што претставува 23% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 70 испитаници, што претставува 65% од испитаниците.

Табела бр. 10 – Одговори на прашање бр. 10

Дали во Вашата организација е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 10	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	13	25	70	108
	12%	23%	65%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 15.



Графикон бр. 15– Одговори на прашање бр. 10

Единаесеттото прашање, односно тврдење, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали МЧР има квалитетна комуникација со вработените?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 14 испитаници, што претставува 13% од испитаниците, со

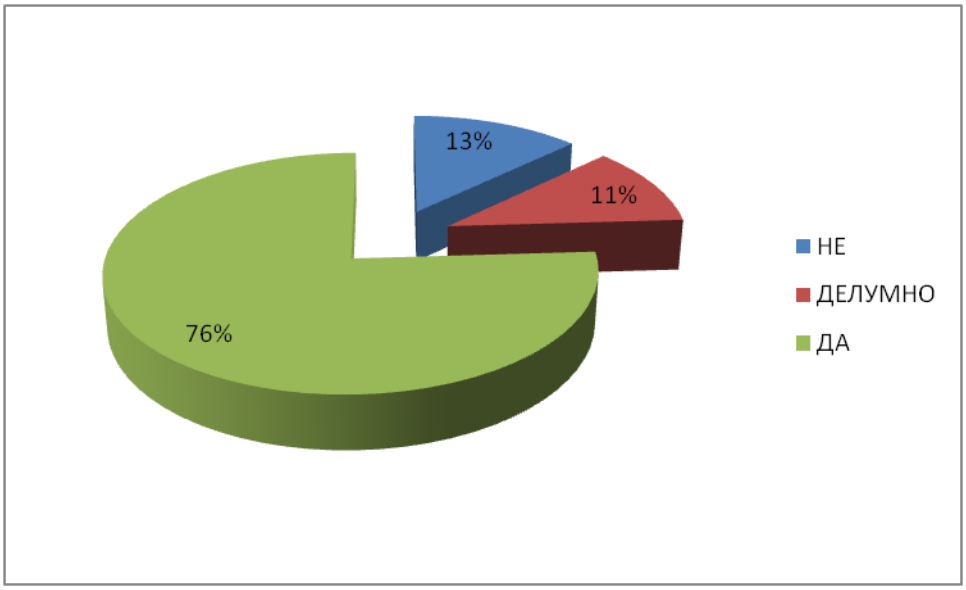
Б) ДЕЛУМНО одговориле 12 испитаници, што претставува 11% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 82 испитаници, што претставува 76% од испитаниците.

Табела бр. 11 – Одговори на прашање бр. 11

Дали МЧР има квалитетна комуникација со вработените?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 11	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	14	12	82	108
	13%	11%	76%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 16.



Графикон бр. 16 – Одговори на прашање бр. 11

Дванаесеттото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали ви е јасно дека сите во организацијата сте поврзани и влијаете на севкупниот успех?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 11 испитаници, што претставува 10% од испитаниците, со

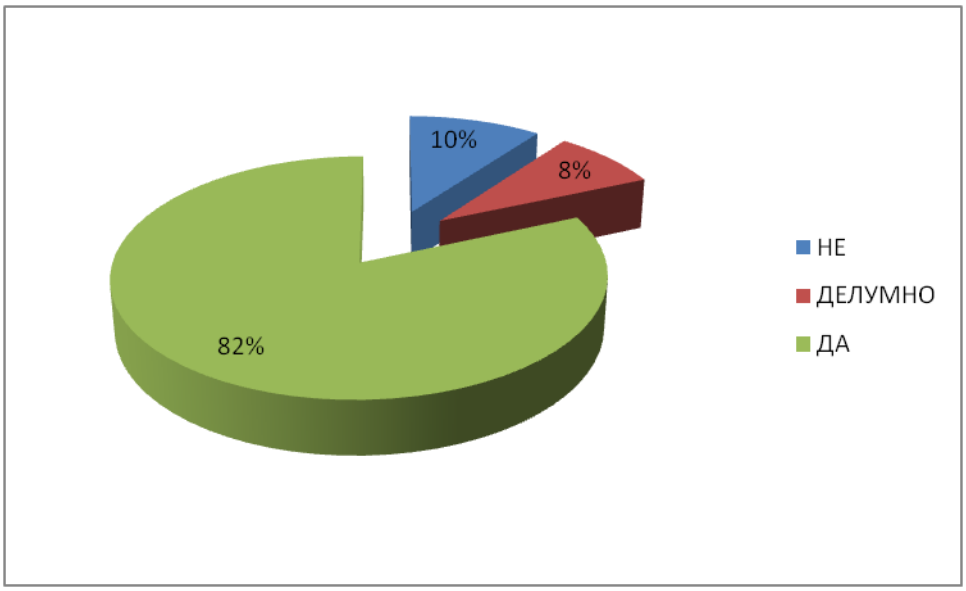
Б) ДЕЛУМНО одговориле 9 испитаници, што претставува 8% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 88 испитаници, што претставува 82% од испитаниците.

Табела бр. 12 – Одговори на прашање бр. 12

Дали ви е јасно дека сите во организацијата сте поврзани и влијаете на севкупниот успех?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР. 12	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	11	9	88	108
	10%	8%	82%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 17.



Графикон бр. 17 – Одговори на прашање бр. 12

Тринаесеттото прашање, кое е адаптирано и поставено на истражуваните популации, гласи: ***Дали менаџерите преку исполнувањето на разновидните улоги во менаџирањето со човечките ресурси создаваат услови за добра соработка, единство помеѓу вработените?***

На ова прашање од вкупно 108 испитаници добиени се следниве резултати: со

А) НЕ одговориле 16 испитаници, што претставува 15% од испитаниците, со

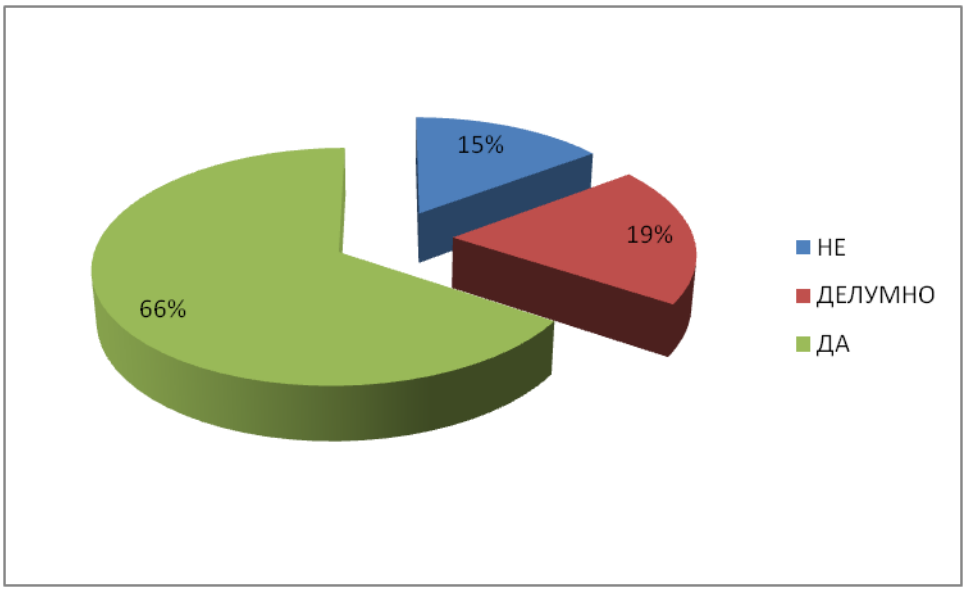
Б) ДЕЛУМНО одговориле 21 испитаници, што претставува 19% од испитаниците и со

В) ДА одговориле 71 испитаници, што претставува 66% од испитаниците.

Табела бр. 13 – Одговори на прашање бр. 13

Дали менаџерите преку исполнувањето на разновидните улоги во менаџирањето со човечките ресурси создаваат услови за добра соработка, единство помеѓу вработените?				
ОДГОВОРИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ				
ПРАШАЊЕ БР.13	**А**	**Б**	**В**	**ВКУПНО**
	16	21	71	108
	15%	19%	66%	100%

Визуелно тоа е претставено со графикон бр. 18.



Графикон бр. 18 – Одговори на прашање бр. 13

3. Дискусија

Заради потврдување и докажување на хипотезите и поставените тврдења е спроведена квалитативна анализа на добиените резултати од истражувањето. За таа цел добиените одговори се групирани според индикаторите од кои произлегоа и се соодветно бодирани и пресметани. Бодирањето и пресметувањето е извршено на тој начин што: секој одговор А) добива 1 бод, секој одговор Б) добива 2 бода и секој одговор В) добива 3 бода.

Максималниот број на бодови кои можат да произлезат од еден исказ, односно тврдење (под претпоставка, дека сите испитаници одговориле со одговорот под В), е износот од бројот на испитаници помножен со 3, а минималниот е износот од бројот на испитаници помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со А).

Добиените бодови се делат на бројот на испитаници така што се добива аритметичка средина за конкретниот исказ, односно за конкретното тврдење.

За пресметување на варијаблата на секоја хипотеза, вкупниот број бодови од исказите, односно тврдењата кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и се делат со бројот на тврдења.

За докажување на хипотезата, се споредуваат добиените вредности од соодветната независна со соодветната зависната варијабла. Се пресметува артитметичка средина на секое прашање, а потоа и на секоја истражувна варијабла. Резултатот може да се движи од минимум 1 до максимум 3.

Ако аритметичката средина е поголема од 1,5 варијаблата се потврдува, а ако аритметичката средина е помала од 1,5 се отфрла. Ако и зависната и независната варијабла од една хипотеза се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува. Исто така, ако и зависната и независната варијабла од една хипотеза се отфрлаат повторно хипотезата се докажува.

Генералната хипотеза поставена во истражувањето гласеше: ***Успешното управување со човечките ресурси од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси, освен до зголемување на задоволството на вработените ќе доведе и до успешно постигнување на поставените стратегиски и организациски цели.***

Табела бр. 14 – Добиени одговори од испитаната популација

Прашање/ одговор	А - Не	Б - Делумно	В - Да	Σ Испитаници
1	9	6	93	108
2	11	18	79	108
3	12	15	81	108
4	10	19	79	108
5	15	9	84	108
6	41	22	45	108
7	22	9	77	108
8	19	11	78	108
9	31	21	56	108
10	13	25	70	108
11	14	12	82	108
12	11	9	88	108
13	16	21	71	108

Табела бр. 15 – Пресметани бодови од испитаната популација

Прашање	**А - Не**	**Б - Делумно**	**В - Да**	**Σ бодови**	**Σ/N**
	Х 1 бод	**Х 2 бода**	**Х 3 бода**	**Σ**	**Σ/108**
1	9	12	279	300	2.77
2	11	36	237	284	2.62
3	12	30	243	285	2.63
4	10	38	237	285	2.63
5	15	18	252	285	2.63
6	41	44	135	320	2.96
7	22	18	231	271	2.50
8	19	22	234	275	2.54
9	31	42	168	241	2.23
10	13	50	210	273	2.52
11	14	24	246	284	2.62
12	11	18	264	293	2.71
13	16	42	213	271	2.50
				Σ	**76.53**
				Σ/13	**2.63**

Од добиените одговори од страна на 108-те испитаници на 13-те поставени тврдења, може да се заклучи дека, според испитаниците, успешното менаџирање со човечките ресурси од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси, освен до зголемување на задоволството на вработените ќе доведе и до успешно постигнување на поставените стратегиски и организациски цели. Така, анализирајќи ги добиените одговори, како и спроед претходно елаборираното, може да се заклучи дека се потврдува и генералната хипотеза на истражувањето.

Претходно, за да може да се провери точноста на поставената хипотеза, претходно беа истражени и поединечните и посебните хипотези. Имено, според резултатите добиени од истражувањето, може да се заклучи дека со потврдување на поединечните хипотези, односно со потврдување на тоа дека: адекватно обезбедениот инструмент-обука води до зголемени знаења на вработените, а тоа доведува до зголемена конкурентност на организацијата; правилното регрутирање доведува до намалена флуктуација на вработените; доколку менаџерите за човечки ресурси го помагаат и промовираат создавањето на поволната организациска клима, тоа ќе доведе до подобрени услови за соработка, комуникација и мотивација помеѓу вработените; и добро поставениот систем за наградување го поттикнува остварувањето на подобри индивидуални и

организациски перформанси; - се потврдуваат и поставените посебни хипотези, односно дека: доколку компанијата сака успешно да се соочи со новите предизвици на фронтот на знаења, технологии и конкурентност на пазарот треба ефективно да се управува со човечките ресурси преку правилна примена на адекватни инструменти, и поволната организациска клима овозможува оптимизирање на индивидуалниот и колективниот придонес на сите вработени во успехот на компанијата. Така, може да се дојде и до очигледниот заклучок кој води кон потврдување и на генералната истражувачка хипотеза која гласеше дека: Успешното управување со човечките ресурси од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси, освен до зголемување на задоволството на вработените ќе доведе и до успешно постигнување на поставените стратегиски и организациски цели.

ЗАКЛУЧОК

Човечките ресурси се општествено производство. Општественото производство е свесно, организирано и намерно дејствување на човекот врз природата или одредени предмети од природата со цел да ги претвори во добра кои можат да задоволат различни човечки потреби. Општественото производство подразбира три фактори на производство: труд, средства за труд и предмети на трудот. Под работна сила се подразбираат човечки ресурси, т.е. севкупноста на менталните и физичките способности на човекот кои тој ги става во движење секогаш кога тој произведува. Без човекот не може да има производство. Производството сфатено како општествена активност која постојано се обновува се нарекува социјална репродукција и вклучува синтеза на четири фази: производство, дистрибуција, размена и потрошувачка.

Постојаните технолошки и пазарни промени поставуваат зголемени барања од менаџерите. Конкуренцијата е огромна, а бизнисот често се сведува на борба за опстанок на компанија или организација, но и на еден претприемач. Во такви услови, разумното и ефикасно управување со ресурсите е основата на секој успешен бизнис.

Експертите и нивното знаење се почетните ресурси, тие се основниот фактор за постигнување на целите и богатството. Способноста за донесување одлуки, иновативноста, креативноста, чувството за заедница и тимска работа, свесноста за личната одговорност, како и грижата за развојот на животниот пат се важни ставки на овој ресурс. Во оваа област постојано се појавуваат нови знаења и нови структурни гранки со цел управување со споделување знаење и континуирано систематско учење и унапредување (долгоживотно учење).

Времето што претстои дополнително ќе го прошири опсегот на знаења потребни за успешно користење на ресурсите, основните услови за успешен бизнис. Потребно е да се истражи концептот на човечки ресурси и добро да се знае, за да може подобро да се примени знаењето од оваа област во понатамошното работење на организациите.

Затоа, многу е важно да се има способен и подготвен кадар за адекватна проценка на човечките ресурси. Ангажирањето способни кадри е исклучително важно. Понатамошниот развој и успех на организацијата/компанијата зависи од оценувањето на квалитетот и изборот на кандидати од способни и компетентни кадри. Понекогаш погрешното проценување од некомпетентна и неспособна личност на која и е доверена задачата може да направи голема штета.

Секоја компанија, односно секоја организација инвестира сè повеќе и повеќе во човечките ресурси бидејќи тие се сè поважен дел од организацијата. Човекот е фундаментален фактор за успехот на секој бизнис и затоа на менаџментот со човечките ресурси треба да му се посвети големо внимание. За таа цел, менаџерите ги усогласуваат различните потреби, поединци и организации преку регрутирање, избирање и вработување на кандидати. Во сегашните услови на силна конкуренција и големи промени, организациите мора да ги третираат луѓето како најважен ресурс кој ќе придонесе за интересите на организацијата и за постигнување на нејзините цели и успех во работењето.

Човечките ресурси се важен ресурс на модерната економија на новиот век. Нивното значење и важност во секој сегмент се многу важен елемент за растот и успехот на компанијата. Важноста на човечкиот потенцијал е неизмерна во денешниот бизнис и денешното општество. Грижата за вработените станува сè поважна, а многу компании сè повеќе го поддржуваат растот, развојот и важноста на добрите вработени. Компаниите кои сфатиле дека човечките ресурси се еден од фундаменталните фактори за успех во бизнисот се поуспешни од компаниите во кои има слаб менаџмент кој сè уште не ја сфатил важноста на човечките ресурси и организациските техники.

Менаџментот со човечките ресурси вклучува планирање на човечки ресурси, регрутирање, селекција, обука, развој и мотивација на вработените. Планирањето на човечките ресурси е резултат на промената на целокупниот пристап и разбирањето на стратешкото значење на човечките ресурси. По планирањето, се врши регрутирање со цел да се привлечат потенцијални кандидати кои се погодни за слободни работни места. По регрутирањето, се врши селекцијата за да се изберат кандидати кои одговараат на описот на работното место. За вработените и менаџерите да бидат задоволни, важно е да се спроведе обука и развој на вработените. Обуката е

ориентирана кон работата, додека развојот на неговите потенцијали е индивидуален. Развојот на вработените е поврзан со стекнување на нови знаења, вештини и способности кои му овозможуваат на поединецот да превземе нови, посложени работни места.

Менаџерите денес сè повеќе сфаќаат дека мотивацијата на вработените е најважна за успехот на една организација бидејќи ја подобрува нивната ефикасност и продуктивност. Во пракса, се покажа дека вработените се најдобро мотивирани од стимулации и награди, но потребите на поединците се различни, така што не може да се предвиди како наградата ќе влијае на нивното индивидуално однесување. Затоа, постојат опипливи и нематеријални награди за мотивирање на вработените во зависност од нивните потреби и цели.

Управувањето со човечки ресурси е предмет на истражување меѓу научниците и практичарите од раните децении на дваесеттиот век. Низ целиот свет беа спроведени голем број студии со цел да се разјасни влијанието на HRM врз различните аспекти на успехот на компаниите. Како резултат на овие студии се појавија голем број теории и модели на управување со човечки ресурси, но тие главно се фокусирани на големите претпријатија. Дури и ако некои од горенаведените студии вклучуваат мали организации во нивниот примерок на истражување, малите и средните организации не беа предмет на одредени истражувања. Сепак, поинтензивно проучување и истражување на полето на управување со човечки ресурси во малите и средни претпријатија започна во последните две децении.

Помеѓу останатото презентирано во трудот, беше укажано и на следното:

- ✓ за разлика од големите гигантски компании, каде практиката на управување со човечки ресурси е формализирана, кај МСП таа се менува во согласност со промените во големината на компанијата, од ад хок до попрецизни, стандардизирани методи и техники;
- ✓ промените поврзани со управувањето со човечките ресурси кај МСП се индуцираат во раната фаза на раст, забележувајќи повисока стапка на раст на почетокот, која постепено се забавува во подоцнежните фази;

- ✓ усвојувањето на формални практики за управување со човечки ресурси во малите претпријатија на раководни позиции заостанува зад оние на извршните позиции.

Според тоа, следните импликации може да се направат во однос на избраниот предмет на истражување:

- ✓ обуките и советите на менаџментот на МСП со акцент на формализирање на процедурите и политиките за менаџмент со човечки ресурси се контрапродуктивни доколку не го земат предвид постигнатото ниво на раст на претпријатијата; истовремено, треба да се има предвид општиот заклучок дека потребата за официјализирање постепено се индуцира со зголемувањето на бројот на вработени, активности, засегнати страни и акционери на компании, пазари на кои работи итн.
- ✓ сопствениците-менаџери треба да бидат свесни за потребата да се одржува рамнотежа помеѓу оние практики за управување со човечки ресурси кои обезбедуваат предвидливост, одговорност и усогласеност со законодавството, од една страна, и оние практики кои обезбедуваат флексибилност во одговорот на стратешките барања, од друга страна. Соодветниот режим на балансирање на промената на овие крајности, т.е. потребата се менува со промената на големината и стратешката ориентација на компанијата.

Наодите од овој труд, а со тоа и неговата релевантност, би можеле значително да се збогатат со резултатите од долгорочната анализа на примената на практиката за менаџмент со човечки ресурси на избран примерок од мали и средни претпријатија, по кластери на активности, при нивното поминување низ различни фази на растот.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Арнаудова, В., (2015), Предавања за предметот: Менаџмент на човечки ресурси, Планирање на човечките ресурси, Филозофски факултет, Скопје;
2. Adler, N. J., (1997), International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. Cincinnati, OH: Shout-Western College Publishing;
3. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J., (2013), Osnove marketinga I menadzmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb;
4. Antolović, J., (2009), Menadžment u kulturi, Hadrian d.o.o. Ekonomski vjesnik, XXIII (1), 152-167. Zagreb;
5. Armstrong, M., (2014), A Handbook of Human Resources Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page;
6. Бауман, З., (2000), Културата како поим, Филозофски факултет, Скопје;
7. Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје;
8. Bahtijarevic-Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb;
9. Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје;
10. Bahtijarević, Š., (2002), Menadjment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb;
11. Bennett, T., (2001), Differing diversities. Transfersal study on the theme of cultural policy and cultural diversity, Strasbourg: Council of Europe;
12. Boljanović, J. Đ., Pavić, Ž. S., (2014), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd;

13. Byars, L. L., Rue, W. L., (2004), Human resource management. The McGraw Hill Companics, New York;

14. Bratton, J., Gold, J., (1999), Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain;

15. Bacal, R., (2004), Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA;

16. Beaver, G., Hutchings, K., (2005), Training and Developing an Age Workforce in SME's: The Need For a Strategic Approach, *Education+Training*, vol. 47(8/9), 2005, str. 592-604

17. Bartol, K. M., (1998), Martin, D.C. Management. third edition. McGraw-Hill,

18. Bartel, A. P., (2018), Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, Industrial and Labour Relations;

19. Brown, A., (1995), "Organizational Culture", Pitman, London;

20. Bogićević, B., (2003), Menadžment ljudskih resursa, Ćugura print, Beograd;

21. Bahtijarevic-Siber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb;

22. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 358

23. Boxall, B., Purcell, J., (2003) "Strategy and Human Resource Management," Palgrave Macmillan, Basingstoke

24. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (2001), *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb.

25. Capon, C., (2000), *Understanding Organisational Context*, London, Financial Times-Prentice Hall.

26. Гоцевски, Т., (2008): Образовен Менаџмент. Македонска Ризница, Куманово;

27. Gareth, R., Jones, J. M., (2008): Sovremen menadzmen, New York;

28. Gitman, S., (1996), Modern Banking in Theory and Practice, John Wilwy&Sons Ltd., Chichester;

29. Graham, H. T., (1978), Human Resources Management;

30. Драгиќевиќ Шешиќ, М., Драгоевиќ, С., (2011), Менаџмент на уметноста во турбулентното опкружување, Организациски пристап, Готен, Скопје;

31. Dessler, G., (2007), „Основи менаџмента људских ресурса“, Дата статус, Београд;

32. Dornević, B., (2006), *Menadžment: principi, teorije, primena*, Centar za industrijski menadžment, Kruševac.

33. Bahtijarevic, J., (2000), Menadzment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb;

34. Dessler, G., (1999), "Human resources management", New York;

35. Carell, M., Elbert., Hatfield, R., (1995), Human Resource Management, Prentice Hall;

36. Drucker, F. P., (1991), Inovacije I preduzetništvo, NIP „Privrednipregled", Beograd;

37. Dalton, E., McFarland, (1964), Management: Principles and practices, The McMillan,Inc., New York;

38. Dessler, G., (2007), Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Fakultet organizacionih nauka, Beograd;

39. Ivekovich, D., (2006), HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija;

40. Janićijević, N., (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd.

41. Jovanović-Božinov, M.,Kulić, Ž., Cvetkovski, T., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Beograd;

42. Hill, R., Stewart, J., (2000), Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24(2/3/4), 2000, str. 105-117

43. Koontz, H., Weihrich, H., (1990), "Essentials of management", New York;

44. Kneževic, T., Požarev, V., Katid, I., (2019), Talent menadžment i organizacijski uspjeh, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad;

45. Кралев, Т.,, Наумовска, Л., (2008): „Основи на менаџмент“, Европски Универзитет, Скопје;

46. Kotey, B., Sheridan, A., (2004), Changing HRM Practices With Firm Growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11(4), 2004, str. 474-485

47. Levo-Henriksson, R., (1994). Eyes upon wings - culture in Finnish and U.S. television news. Yleisradio, Helsinki;

48. Legge, K., (1995), Human Resources Management Rhetorics and Realities;

49. Mickov, B. (2010), Evropski modeli menadžmenta u savremenoj umetnosti I kulturi, Muzej savremene umetnosti Vojvodine, Novi Sad;

50. McGregor, D., (1964), "The human side of enterprice", Chicago;

51. MacMahon, J., Murphy, F., (1999), Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications For HRD, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23(1), 1999, str. 25-35

52. Мицески, Т., (2009), Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип;

53. Milohnić, A., Śvob-Đokić, N., (2011), Cultural identity politics in the post-transitional societies, Zagreb: Institute for international relations. politeness theory (2nd edition) London & New York;

54. Miller, P., (1992), Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), pp. 23-29;

55. Marušić S., (2002), „Upravljanje ljudskim potencijalima", Zagreb;

56. Мицески, Т., (2009), Менаџмент на човечки ресурси, авторизиран материјал Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев", Штип;

57. Мицески, Т., (2009), Основи на менаџмент, УГД-Економски факултет, 2009, Штип

58. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006), Менаџмент људских потенцијала, 3. изд., Загреб;

59. Наумовска, Л., (2008), Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје;

60. Patton, D., Marlow, S., (2000), The Determinants of Management Training Within Smaller Firms in the UK. What Role Does Strategy Play?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9(3), 2000, str. 260-270

61. Пејковски, Ј., (2009), Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања, Филозофски факултет, Скопје;

62. Pržulj, Ž., (2017), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Banja Luka;

63. Redman, T., Wilkinson, A., (2006), *Contemporary Human Resource Management-Text and Cases*, Financial Times-Prentice Hall, London

64. Rishard, A., Johnson, F. E., (1973): The Theory and management of systems, . inc., McGraw-Hill Book Company, New York;

65. Roffe, I., (2007), Competitive Strategy and Influences on E-learning in Entrepreneur-led SME's, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(6), 2007, str. 416-434

66. Rigg, C. Trehan, C., (2002), Do they or don't they? A Comparison of Traditional and Discourse Perspectives of HRD in SME's, *Education+Training*, vol. 44(8/9), 2002, str. 388-397

67. Salai, L., Franciśković, A., (2007), Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, str. 72-78

68. Saru, E., (2007), Organisational Learning and HRD: How Appropriate are They For Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, vol. 31(1), 2007, str. 36-51

69. Salai, L., (2007), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Viša poslovna škola, Novi Sad.

70. Salai, L., Franciškoviċ, A., (2007), Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-preduzetnika, *Škola biznisa*, br. 1, 2007, str. 72-78

71. Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., (2008), Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје;

72. Сарџоска, Е., (2009), Психологија на организацијата, Скопје: УКИМ Филозофски факултет;

73. Torrington, D., Hall, L., (2002), Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Data status

74. Томпсон, Џ. Б., (1999), Поимот на културата, Скопје;

75. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd;

76. Христова,Т., (1996), Менаджмент на човешките ресурси, Princeps, Варна;

77. Hendry, C., (1995), Human Resours Management - a strategic approach to emploument,Butterworth-Keinemann Ltd.,Oxford;

78. Шуклев, Б. (1998), Менаџмент – второ издание, Економски факултет, Скопје;

79. Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В., (2005): „Менаџмент људских ресурса“, Економски факултет - Суботица, Суботица;

80. Штангл-Шушњар Г., Зиманџи В. (2006), Управување со човечки ресурси, Економски факултет, Суботица.

ПРИЛОГ – Анкетен прашалник

Овој анкетен прашалник е анонимен и се пополнува по Ваша лична желба. Се работи за истражување поставено во рамките на мојот магистерски труд. Добиените резултати ќе се користат исклучиво за доказ на поставените хипотези во трудот. Темата на истражување е „Успешното менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација“.

Пред Вас се 13 тврдења на кои Вие треба да го заокружите одговорот кој е одраз на Вашето мислење. Можете да ја прецртате со X буквата пред одговорот кој ќе го одберете или едноставно да ја заокружите. Понудени се следните одговори:

1 – не се согласувам

2 – делумно се согласувам

3 – се согласувам

Претходно, Ве замолувам да одговорите на петте прашања кои се однесуваат на општите податоци.

Однапред Ви благодарам за соработката!

Со почит,

Марина Анѓелова

Прашалник за општи податоци за испитаниците

Пол на испитаниците

1) М
2) Ж

Возраст

1) Помалку од 20 години
2) Од 20 до 30 години
3) Од 30 до 40 години
4) Од 40 до 50 години
5) Повеќе од 50 години

Образование

1) Без образование
2) Основно образование
3) Средно образование
4) Високо образование

Вид на организација

1) Средна
2) Голема

Работен стаж во организацијата

1) До 5 години
2) Од 6 до 15 години
3) Од 16 до 25 години
4) Повеќе од 25 години

Прашалник за успешно менаџирање со човечки ресурси, како клуч за успех во секоја организација

1. Дали сметате дека човечките ресурси се значаен и потребен дел за исполнување на целите и програмите на организацијата во која работите?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

2. Дали Вашата организација води сметка за квалитетно планирање на човечките ресурси?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

3. Дали сметате дека во Вашата организација правилно се управува со човечките ресурси?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

4. Дали во Вашата организација се организира постојана обука за вработените?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

5. Дали менаџерот (сопственикот) стручно и професионално, се однесува со вработените?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

6. Дали во Вашата организација значајна улога во процесот на управување со човечките ресурси има секторот / одделението за човечки ресурси?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

7. Дали во Вашата организација правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и стручни кадри?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

8. Дали во Вашата организација се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

9. Дали во Вашата организација се применуваат правилни мотивациски техники и систем за наградување се со цел стимулирање за Вашето успешно работење?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

10. Дали во Вашата организација е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

11. Дали МЧР има квалитетна комуникација со вработените?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

12. Дали ви е јасно дека сите во организацијата сте поврзани и влијаете на севкупниот успех?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

13. Дали менаџерите преку исполнувањето на разновидните улоги во менаџирањето со човечките ресурси создаваат услови за добра соработка, единство помеѓу вработените?

А = НЕ Б = ДЕЛУМНО В = ДА

Ви благодарам!