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



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

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

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

СТУДЕНТ: АНА ПАВЛОВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М191010
МЕНТОР: ПРОФ Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

Јуни, 2022 година
БИТОЛА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Магистерски труд: ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Студент: АНА ПАВЛОВСКА

Членови на комисија:

1._____

2. _____

3._____

АПСТРАКТ

Менаџирањето на човечки ресурси е можеби и едно од најкомплицираните полиња во полето на бизнисот, па и во било која друга институција. Човекот не е машина за да биде покорна, човекот не е компјутер за да не прави грешки, не е нешто што може лесно да се манипулира, а пред се, човекот е живо битие со емоции кои ја раководат неговата продуктивност, неговата способност за работа, неговото прифаќање или одбивање на сугестијата итн.

Имено, не постои формула за тоа кој е најправилниот начин за менаџирање на човечките ресурси, не постои некаков таен рецепт, туку тоа е коктел од различни постапки, увидување на климата во која се работи, константно набљудување и испробување на нови техники методи, усовршување на себе, но и подобрување на условите за работа. Без човекот ни една индустрија не би функционирала онака како што треба, ни еден бизнис (мал или голем), ни една институција не може да функционира онака како што треба тоа да се одвива. Машините можат да ја работат работата место човекот, но некој мора да ја управува машината. И покрај тоа што човекот е несовршено битие, тоа е свесно битие со своја етика и естетика, со норми и вредности кои се и двигатели на сите успешни бизниси, без исклучок. Многу е важно да се разгледаат сите аспекти од овој комплексен проблем и да се изнајдат единствено најпродуктивните решенија. Редоследот по кој ќе се движи овој труд е теориски дел па методолошки дел. Секој од нив ќе биде детално објаснет и поддржан со аргуметни и научни истражувања. Човечкиот капитал (човечките ресурси) претставува збир на знаења, вештини кои се стекнуваат по пат на формално или неформално образование, а имаат за цел примена во различни домени во индустријата. Под поимот на формално образование се подразбира се што припаѓа под капата на државата или уиверзитетите кои се признати од неа, додека пак неформалното се курсеви, семинари и се што се користи за надоградување на знаењата и усовршување на вештините.

Клучни зборови: **менаџмент на човечки ресурси, задоволство, вработени**

ABSTRACT

Human resource management is perhaps one of the most complicated fields in the field of business, and in any other institution. Man is not a machine to be submissive, man is not a computer to make mistakes, he is not something that can be easily manipulated, and above all, man is a living being with emotions that guide his productivity, his ability to work, his acceptance or rejection of the suggestion, etc.

Namely, there is no formula for the best way to manage human resources, there is no secret recipe, here it is a cocktail of different actions, insight into the climate in which it works, constant observation and testing of new technical methods, improvement of themselves, but also improving the working conditions. Without man, no industry would function as it should, no business (small or large), no institution can function as it should. Machines can do the work instead of man, but someone has to control the machine. Despite the fact that man is an imperfect being, he is a

conscious being with his own ethics and aesthetics, with norms and values that are the engines of all successful businesses, without exception. It is very important to look at all aspects of this complex problem and to find only the most productive solutions. The order in which this work will move is the theoretical part and the methodological part. Each of them will be explained in detail and supported by argumentative and scientific research. Human capital (human resources) is a set of knowledge, skills that are acquired through formal or non-formal education, and are aimed at application in various domains in industry. The term formal education refers to what belongs to the state or universities recognized by it, while non-formal education is courses, seminars and is used to upgrade knowledge and improve skills.

Key words: **human resource management, satisfaction, employees**

АБСТРАКТНЫЕ

Управление человеческими ресурсами, пожалуй, одна из самых сложных областей в сфере бизнеса, да и в любом другом учреждении. Человек — не машина, чтобы подчиняться, человек — не компьютер, чтобы совершать ошибки, им нельзя легко манипулировать, и, прежде всего, человек — живое существо с эмоциями, которые определяют его производительность, его способность работать, его принятие или отклонение предложения и т. д.

А именно, нет формулы наилучшего способа управления человеческими ресурсами, нет секретного рецепта, здесь коктейль из разных действий, понимание климата, в котором он работает, постоянное наблюдение и проверка новых технических приемов, усовершенствование самих себя, но и улучшить условия труда. Без человека ни одна промышленность не могла бы функционировать должным образом, ни один бизнес (малый или крупный), ни одно учреждение не могло бы функционировать должным образом. Машины могут выполнять работу вместо человека, но кто-то должен управлять машиной. Несмотря на то, что человек — существо несовершенное, он — существо сознательное со своей этикой и эстетикой, со своими нормами и ценностями, которые являются двигателями всех без исключения успешных предприятий. Очень важно рассмотреть все аспекты этой сложной проблемы и найти только самые продуктивные решения. Порядок, в котором эта работа будет двигаться, является теоретической частью и методологической частью. Каждый из них будет подробно объяснен и подкреплен аргументированными и научными исследованиями. Человеческий капитал (человеческие ресурсы) – это совокупность знаний, умений и навыков, приобретаемых посредством формального или неформального образования и направленных на применение в различных областях промышленности. Термин формальное образование относится к тому, что принадлежит государству или признанным им университетам, тогда как неформальное образование представляет собой курсы, семинары и используется для обновления знаний и повышения квалификации.

Ключевые слова: **управление человеческими ресурсами, удовлетворенность, сотрудники.**

БЛАГОДАСРНОСТ/ПОСВЕТА

Содржина

Вовед 8

I. ТЕОРИСКИ ДЕЛ

1. Дефинирање на поимот човечки ресурси (капитал) 10

2. Двигатели на човекот 14

2.1. Мотивација *18*

2.1.1. Внатрешни мотиви *24*

2.1.2 Надворешни мотиви *24*

2.1.3. Пигмалион ефект *25*

2.2. Емоции *26*

2.2.1. Менаџерот и емоционалната интелигенција *26*

2.2.2 Вработениот и емоционалната интелигенција *27*

2.3. Мислењето и работата *28*

3.Етика на менаџерот 29

4. Теории за менаџирање на човекови ресурси 31

4.1. Теорија на организација на животниот циклус *32*

4.2. Теорија на однесување во одредена улога *32*

4.3. Теорија на зависност од ресурси *32*

4.4. Институционална теорија *33*

4.5. Теорија на трансакциски трошоци *33*

4.6. Теорија на компаративна предност *34*

4.7. Теорија на човечки капитал *34*

5. Стратегии и стратегиски менаџмент на човечки ресурси 35

6. Менаџерот и лидерот- карактеристики за управување со човечки ресурси 37

6.1. Што е лидер? *38*

6.1.1. Лидерски пристап *41*

6.2. Менаџер *43*

6.2.1. Способности на менаџерот *45*

6.2.3 Стилови на менаџирање *46*

7. Релации работодавец- вработен 47

7.1. Мобинг *49*

10. Македонска политика за управување со човечки ресурси 53

11. Закон за работни односи на Македонија 55

II. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

Концептуална рамка 57

На што треба да размисли пред да се направи анкета 60

Прашања за истражување 60

Цели 61

Хипотези 62

Материјал и методи 63

Истражувачки пристап *64*

Извор на податоци *64*

Импликации на политиката *65*

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРТАЖУВАЊЕТО 67

Заклучок 78

Користена литература: 79

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ..... 84

ПРИЛОГ бр.1 АНКЕТЕН ПРАШАНИК 85

Вовед

Светот е отворен. Живееме во време на најголеми достигнувања и растечка меѓународна подвижност на капиталот, стоки, идеи и луѓе. Во услови на се поизразена глобализација, динамично опкружување, од менаџментот се очекува стратегиски пристап за водење на претпријатието со цел постигнување конкурентска предност. Менаџментот претставува процес, активност или вештина во управувањето, раководењето и контролата на работењето на претпријатието, односно повоопштено кажано на ефикасното и ефективното извршување на целите. Менаџментот и користењето на менаџерските способности е најдобриот начин успешно да се чекори кон иднината, да се обезбеди економичното, ефикасното и ефективното работење на претпријатијата.

Со согледувањето на местото и улогата на менаџерите во организациите, со оценката, односно утврдувањето на содржината на менаџерскиот процес преку неговите основни функции и потребата од соодветни информации, јасно може да се согледа улогата и значењето на сметководствениот менаџмент во една организација. Тоа пред се е ориентирано кон тоа да им служи на потребите на менаџерите и да им обезбедува доволни податоци за тековното и стратешкото деловно одлучување, односно постојан, но перманенен развој и унапредување на информациите. Сметководствениот менаџмент главно е ориентиран кон предвидување и антиципација на иднината и на тој начин менаџментот при донесувањето на одлуките за работењето на претпријатието во идните периоди може да ги користи тие информации кои ги добива токму од сметководствениот менаџмент. Сметководствениот менаџмент како дел од управувачкиот процес има за основна цел распоредување и користење на ресурсите и е поврзан со останатите делови од управувачкиот процес преку насочување на организацијата/деловниот субјект, организационо структуирање, обврзување на организацијата, менување, контролирање на организацијата итн. Управувањето како функција на сметководствениот менаџмент подразбира и одредување на стратегиите и целите, структуирање на работата, градење на патентирани постапки, соодветно распоредување на ресурсите, креативно реагирање, проценка на тековната ефикасност, целисходност на функцијата и сл. За да ја зачува улогата на „око и уво“ на менаџментот, сметководствениот менаџмент реагира со проширување на

информациските полиња, реструктуирање на информациските понуди, забрзување на информирањето и ригорозно фокусирање на релевантните информации.

Да се биде конкурентен денес, значи компаниите да обезбедуваат доследно квалитет и вредност за нивните потрошувачи. Денес е време кога секоја компанија треба да развива што подобри врски со своите потрошувачи, да иницира тимска работа и да создава поквалитетна работа.

Покрај сите останати функции коишто ги обавува менаџментот за водење на компанија, и услогласување на своите стратешки цели, менаџирањето со човечките ресурси е од суштинско значење, бидејќи човекот е главен двигател во целокупниот процес.

Менаџирањето на човечки ресурси е можеби и едно од најкомплицираните полиња во полето на бизнисот, па и во било која друга институција. Човекот не е машина за да биде покорна, човекот не е компјутер за да не прави грешки, не е нешто што може лесно да се манипулира, а пред се, човекот е живо битие со емоции кои ја раководат неговата продуктивност, неговата способност за работа, неговото прифаќање или одбивање на сугестијата итн. Имено, не постои формула за тоа кој е најправилниот начин за менаџирање на човечките ресурси, не постои некаков таен рецепт, туку тоа е коктел од различни постапки, увидување на климата во која се работи, константно набљудување и испробување на нови техники методи, усовршување на себе, но и подобрување на условите за работа. Она што мене ме привлече во одбирањето на ова поле од бизнисот е токму комплексноста на самата тема, на самиот проблем, ако можеме да го наречеме проблем. Всушност, секојдневното збогатување на литературата кога станува збор за менаџирање на човечките ресурси е доволен показател зошто е важно да се изучува ова поле. Без човекот ни една индустрија не би функционирала онака како што треба, ни еден бизнис (мал или голем), ни една институција не може да функционира онака како што треба тоа да се одвива.

Машините можат да ја работат работата место човекот, но некој мора да ја управува машината. И покрај тоа што човекот е несовршено битие, тоа е свесно битие со своја етика и естетика, со норми и вредности кои се и двигатели на сите успешни бизниси, без исклучок.

Јас би сакала во овој труд да ја доловам детално мојата гледна точка околу тоа како би било најдобро да се менаџираат човечките ресурси според бројни теории кои постојат за

нивно менаџирање, па потоа ќе разгледаме и различни методи кои ги користев за да дојдам до свои заклучоци од мои лични истражувања. Многу е важно да се разгледаат сите аспекти од овој комплексен проблем и да се изнајдат единствено најпродуктивните решенија. Редоследот по кој ќе се движи овој труд е теориски дел па методолошки дел. Секој од нив ќе биде детално објаснет и поддржан со аргуметни и научни истражувања.

I. Теориски дел

1. Дефинирање на поимот човечки ресурси (капитал)

Во современата литература постојат бројни за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број на автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број на процеси и функции.

Човечкиот капитал (човечките ресурси) претставува збир на знаења, вештини кои се стекнуваат по пат на формално или неформално образование, а имаат за цел примена во различни домени во индустријата. Под поимот на формално образование се подразбира се што припаѓа под капата на државата или универзитетите кои се признати од неа, додека пак неформалното се курсеви, семинари и се што се користи за надоградување на знаењата и усовршување на вештините.

Инвестирањето во човечкиот капитал, т.е. одделот за човечки ресурси во бизнисот е еднакво важно како и инвестирањето во физички ресурси во една индустрија. Имено, доколку кадарот не е опремен за работа со одредена нова механизација, нов софтвер, не е заштитен на правилен начин, бизнисот оди во пропаст, поточно осуден е на пропаст. Надоградувањето на човечките ресурси секогаш резултира со подобри кадри, поиновативни личности, луѓе кои се свесни за новите промени во светот и можат да бидат двигатели на бизнисот, т.е. да помагаат бизнисот да се развива на едно повисоко ниво. Доколку кадарот стагнира на точката каде што биле кога се вработиле, тие за кратко време стануваат некомпетитивни, некорисни и несвесни за новите напредоци, новите работи кои се случуваат во светот. Тогаш бизнисот стагнира, не се развива, нема двигатели и иновативни

идеи. Народно речено, бизнисот тапка во едно место се додека не дојде до точка на банкрот и затворање на истиот. Зошто е тоа така?

Да речеме некој бизнис има некоја нова технологија која може да помогне во развивањето на бизнисот, но кадарот е некомпетентен да раководи со таа технологија затоа што никогаш претходно не се сретнал со неа и немал никаква обука за нејзино користење. Тогаш, инвестирањето во физичките ресурси е бескорисно и бизнисот функционира со старата технологија и стагнира така со месеци, а можеби и години додека конечно не пропадне,

Човечките ресурси се најзначајниот дел од секој бизнис, односно индустриски сектор. Човекот мора да ги има сите основни услови за работно место, а тоа е: доквалификација (едукација околу новитетите во бизнис полето), заштита на работно место, пензиско осигурување, здравствено осигурување, платен годишен одмор, слободни денови итн. Доколку некој од овие фактори недостасува, вработениот се чувствува загрозено за својата иднина, т.е. неговата егзистенција понатаму е загрозена. Со самото тоа, тој може да го задржи работното место, но ќе биде комплетно демотивиран околу својата работа и кај тој вработен ќе има одреден отпор околу завршувањето на неговите задачи кои се есенцијални за тоа бизнисот да оди понатаму.

Како една компанија го започнува процесот на континуирано подобрување? Подолу се наведени одредените фази, стадиуми за воспоставување на успешна стратегија за континурано подобрување[*].

- Воспоставување на цели и излегување во пресрет на тие воспоставени цели

Користење на разни мерења за колку реални и точни се воспоставените цели

- Менаџментот назначува целосна обврзаност за континуирано подобрување

Квалитетот може да биде постигнат само ако менаџментот даде висок приоритет и чиста, јасна желба за континуирано подобрување.

- Идентификување на фазите

[*] www.foundation.phccweb.org/Library/Articles/TQM.pdf

Целите на континуираното подобрување се намалување на загубите, намалување на трошоците и зголемување на продуктивноста. Овие почетни точки, цели се едноставни, но радикални.

- Воспоставување на одговорност

Ова е наредниот чекор-воспоставување на одговорност. Ако претходно е дефинирано што ќе работи секој тим и е воспоставена одоговорноста на секој тим, тогаш се дефинирани производите и услугите што ги нуди компанијата. Ова е една од најбитните точки при континуираното подобрување – одредуваањето на производите и услугите. Секој тим е одговорен за обезбедување на производи/услуги од прва класа, со највисок квалитет за нивните потрошувачи. Производот/услугата мора да биде доставена без никакви неприлики, затаени грешки и без неквалитетна работа.

- Одредување на датумот

Континуираното подобрување го поддржува концептот за осигурување на квалитетот. Потпирањето единствено на квалитетот на производите не е одговорност само за менаџментот. Традиционалното обезбедување на квалитет едноставно го поправа производот; едноставно не е доволно да се прифати, или пак, да се одбие погрешното работење од страна на контролорите. Континуираното подобрување одредува дека кога нешто не е во ред, мора да се пронајде коренот на причините кои довеле до грешка во работењето и да се поправаат тие причини, грешки. Одредувањето на датумот се прави се со цел секој вработен да може да ја пресмета неговата работа или бројот на произведени производи. Тоа доведува до заедничка работа на сите вработени заради комплетирање на подобрувањето на начинот на работа.

- Пред –план

Оваа фаза се однесува на создавање на еден тим кој ќе го раководи целиот проект за работа на една компанија, почнувајќи од самата изградба на објектите.

- Набљудување на секој проект како дел од еден круг

Така, може да се научи нешто повеќе од секој проект.

- Секој вработен се смета себеси како контролор/инспектор на неговата работа и задачи

Ова е потребно заради зголемените напори за зголемување на продуктивноста, намалување на трошоците.

Дополнителни цели[*]:

- Секој вработен иницира и персонално води кон подобрување на квалитетот во неговата област.
- Осигурување дека ресурсите и се достапни на организацијата.
- Внимателно зајакнување на подобрувањето на процесите.
- Интегрирање на TQM принципите во сите планирања и планови.
- Потреба од донесување на одуки базирани врз точни податоци.
- Воспоставување на добра изведба на целите на организацијата, што ќе овозможи бенчмаркинг за успех на компанијата
- Константно комуницирање и споделување на визијата со сите нивоа во компанијата
- Однесување базирано врз основа на наградување за постигнатиот квалитет.
- Поддржување на тимска работа, а не индивидуализмот
- Константно разгледување на политиките и одлуките на организацијата за осигурување на поддршка за имплементација на TQM
- Водење на организацијата до воспоставување на агресивна култура фокусирана кон потрошувачите.

[*] www.foundation.phccweb.org/Library/Articles/TQM.pdf

2. Двигатели на човекот

Она на што треба да се обрне внимание е она што човекот го прави човек. Во оваа категорија влегуваат: емоциите, мотивацијата, мислењето, однесувањето на другите итн. Мислам дека ова претставува важен фактор во менаџирањето на човекот, токму затоа што овие компоненти се тие од кои зависи перформансот на човекот. Менаџерот треба да биде свесен околу тоа како да направи работна атмосфера, поттикнувајќи ги овие двигатели до нивното оптимално ниво. Доколку не се направи таа клима која е потребна, т.е. работната атмосфера која е потребна, кај луѓето може да дојде до појавување на одреден отпор. Во продолжение, сакам да ги објаснам овие двигатели во подетална форма.

Феноменот на мотивацијата може да се гледа од различни аспекти во зависност од тоа кој временски период се зема за пример. Токму поради фактот што терминот мотивацијата е толку опширен постојат и толку многу дефиниции и автори кои се занимаваат подетално со овој термин. Мотивацијата не се однесува само на работното место на луѓето иако за ова истражување тој аспект е најважен, но мора претходно да се даде кратко и конкретно објаснување за тоа што воопшто значи мотивацијата поаѓајќи од најопштата дефиниција која постои за мотивација, терминот мотив и поврзаноста со личноста.

Наједноставно, мотивацијата и човековата природата се тесно поврзани. Мотивацијата претставува она чувство кое човекот го има во овој момент кога ја сфаќа поентата на одредена акција што треба да ја направи за да добие нешто што нему му е потребно физички или духодно.

Преку овој пристап не се навлегува на етичкиот и морален концепт на акцијата ниту пак во краткотрајност на чувството на мотивацијата туку само се објаснува чувството кое човекот го има кога знае дека на една негова одредена акција добива нешто за возврат. Ваквиот концепт на мотивацијата го следи човекот уште од времето на појавата на првите заедници. Во околности кога луѓето живееле во големи и многубројни заедници и кога имало стриктна поделба на работите мотивацијата се гледа од призмата на задоволувањето на потребите (нешто што ќе биде објаснето преку одредени теории за мотивацијата по

останатиот дел од истражувањето). Како и дали одредени потреби ќе бидат задоволени во тој момент зависело од тоа колку луѓето ќе бидат спремни за акција. Пример, мотивација за одењето на лов и собирањето на плодови било фактот што тогашните луѓе разбирале дека преку тие акции тие после си обезбедуваат храна и ги задоволуваат потребите кои ги имаат во однос на исхраната.

Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на организацијата насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини и интереси, мотивација и начин на однесување, потреби за остварување на моменталните, развојните и стратешките цели на организацијата.

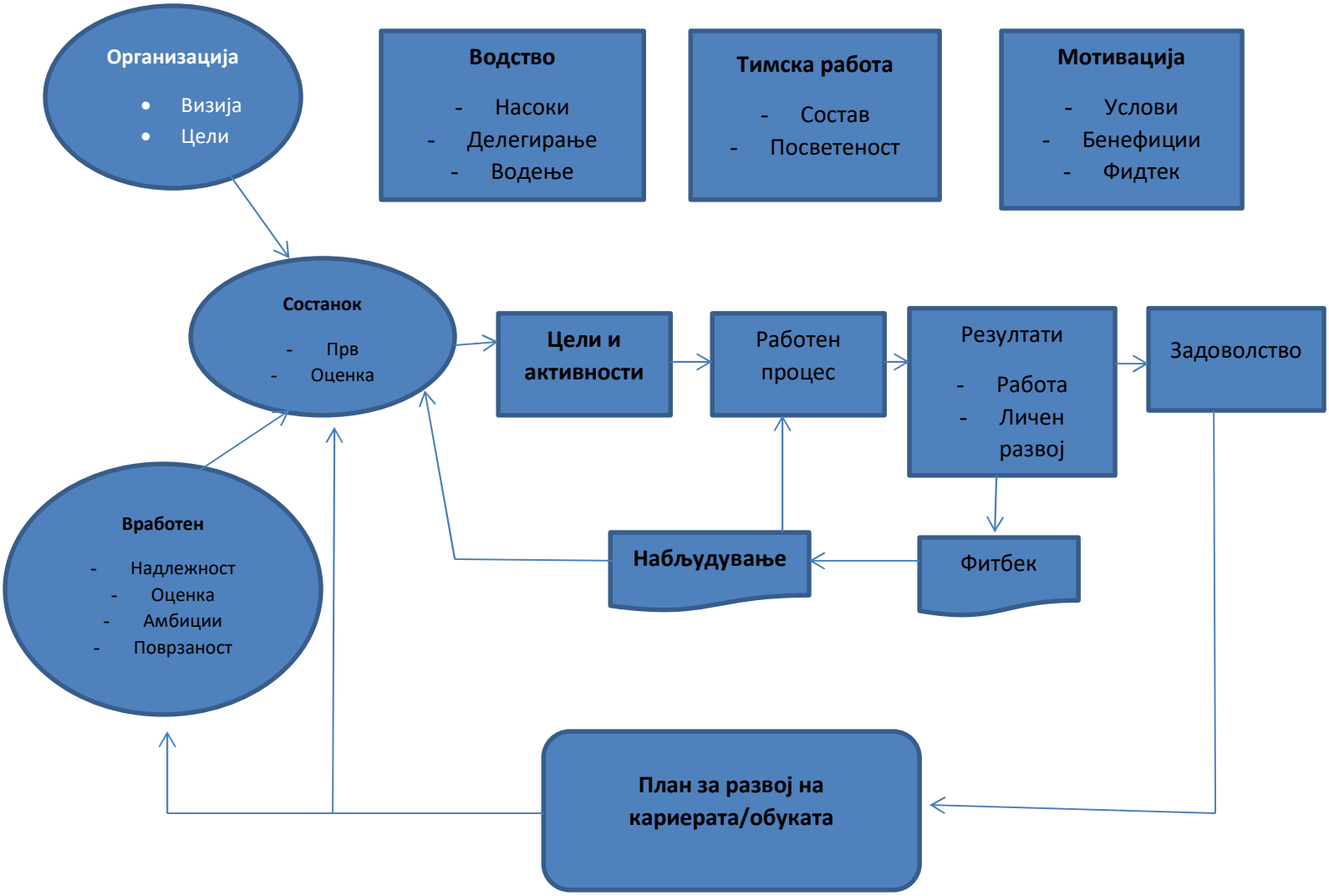
Како основни функции на менаџментот на човечки ресурси се следите[*]:

- Анализа на работата-Претставува процес на систематско собирање на информации со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како знаења, способности, вештини и други карактеристики на извршителите на работата.
- Планирање на човечките ресурси- процес на предвидување на идните потреби на човечките реусри, кој овомножува организација или институција во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот , ќе бидат во состојба да ги извршуваат, поставените задачи и на тој начин да придонесуваат во остварување на целите на организацијата.
- Регрутација на човечките ресурси- процес на утврдување, барање и привлекување на кандидати,чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на слободните работни места.
- Селекција на човековите ресурси- процес со кој што организацијата, со примена на одередени методи и постапки, межу повечето кандидати го избира оној кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.
- Обука на човечките ресурси – систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човелките ресурс, со

[*]http://www.scribd.com/doc/27441772/24/Operativni-tro%C5%A1kovi

цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

- Развој на човечките ресурси- процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои не постојат, а ќе се појават во иднина.
- Оценување на перформансите на човековите ресурси – сложен процес на на собирање и анализирање на информациите за работа на секој поединец, кои треба да го оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на на целите на организацијата во одреден временски период.
- Плаќање на човечките ресурси – процес на креирање и администрирање на успешниот систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на наградување.
- Развој и и управување со кариерата - претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано, ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења способности и вештини, со цел остварување на организациски и индивидуални цели и интереси.[*]



Слика 1. *Модел на функционирање на менаџментот со човечките ресурси*[*]

[*] https://www.researchgate.net/figure/Human-resource-management-function-related-to-deployment_fig1_311669718

2.1. Мотивација

Оваа потточка ја вметнувам само поради тоа што мислам дека е есенцијално секој менаџер да знае како да ги мотивира своите вработени, со што ќе овозможи оптимално функционирање на својот работен кадар, максимално искористување на работната сила и максимален профит користејќи ги сите потенцијали на човечките и физичките ресурси кои ги имплементирал во својот бизнис.

Мотивацијата претставува поттикнувач, двигател, се што не движи напред. Имено постојат два вида на мотиватори, т.е двигатели и тоа внатрешни и надворешни. Мотивацијата е нешто што мора константно да се поттикнува посебно да работните места. Имено, менаџерот треба да биде обучен кога станува збор за мотивирање на своите вработени, да знае што нив ги мотивира во текот на еден работен ден, да знае како да се постави кон нив со цел тие да бидат мотивирани од него, но не и да бидат исплашени од менаџерот.

Менаџерот може да работи да ги поттикнува надворешните мотиви, но со малку подобра обука, може на индиректен начин да ги поттикнува внатрешните мотиви кај своите вработени. За да бидам појасна околу она што го кажувам, овде ќе ги објаснам надворешните и внатрешните мотиви кај човекот и како тие да се стимулираат.

Накратко, различноста меѓу пристапот и методите на акцијата се разликуваат од човек до човек затоа што по патот на исполнување на целта мотивот може да биде ист ама алатките различни. Ова може да се објасни со еден најопшти пример. Доколку едно лице за себе посакува големо богатство и стабилна финансиска сигурност оди на работа, се обидува да го искористи своето време најефикасно и најквалитетно да дојде до одреден план како да просперира во кариерата и да добие повисоко со тоа и поплатени работно место за да може да ужива во целта која тоа лице е поставило. Но друго лице со истите амбиции и истото ниво на мотивација смета дека истата цел може да ја исполни преку многу полесни начини кои вкусуваат криминални и противзаконски активности кои понатаму може да предизвикаат реперкусии кон тоа лице. Токму преку овој пример може да се разбере различноста во изборот на методите за исполнување на целта, иако мотивацијата е еднаква.

Инаку, мотивацијата произлегува од мотивот кое е чувство од внатрешноста на човекот. Мотивот се дефинира како човечка сила која го движи човековото однесување во определена насока. Во голем дел ова чувство се поврзува со најосновните човечки потреби, неговите ставови кои ги застапува, интересите и целите кои ги има. Мотивацијата претставува процес кој ги насочува човековите активности кон одредено поле и кој тежнее да се исполнат очекувањата кој човекот ги има.

Мотивацијата исто така може да се дефинира како процес кои потикнува преземање на одредени активности на човекот кој се насочени кон исполнување на одредена цел односно приближување и насочување на енергијата на човекот кон таа цел која истиот си ја зацртал.

Овие неколку дефиниции исто така го објаснуваат процесот на мотивацијата во неговата најопшта форма и преку користење за најопштите елементи. Но, покрај општите дефиниции за мотивацијата потребни се и дефиниции посебно во делот на работниот ангажман на индивидуата.

Така, мотивацијата за работа претставува една комплексна моќ која иницира задржување на индивидуата на одреденото работно место во една организација.

Друга дефиниција ја става мотивацијата во улога на канализатор на енергијата која индивидуата ја вложува во постигнувањето на повисоко ниво во организацијата за реализација на своите интереси во рамките на својот работен ангажман во таа организација.

Низ литературата се сретнуваат и останати дефиниции кои ја гледаат мотивацијата низ призмата на работниот ангажман на индивидуата и се обидуваат да го објаснат мотивот на луѓето за да останат и работата на своите работни места како и за исполнувањето на нивните цели кои се однесуваат на унапредување, личниот развој во организацијата, доусовршување и слично. Токму поради ова мотивацијата за работа гледана низ стручната литература секогаш се поклопува со одредени термини како: инспирација и стимулација за работа, обезбедување на соодветни услови за работа, обезбедување на бенефити на организацијата за вработените кои ефективно ги завршиле своите обврски, поддршка на организацијата за вработените кои сакаат да се искачат во хиерархијата на организацијата и слично. Во најголемиот дел овие дефиниции се обидуваат да го поврзат работните односи со

мотивацијата на луѓето и да дадат соодветна анализа на тоа што за една индивидуа значи мотивацијата кога се работи за нејзиното работно место. Тука авторите не ја занемаруваат и улогата на самата организација. Имено, овие дефиниции улогата на организацијата ја претставуваат како мерен инструмент. Организациите треба да проценуваат колку вработените се мотивирани, кои од вработените најмногу е мотивиран односно кои од вработените воопшто не е мотивиран. На овој начин организациите кои ја мерат мотивацијата на своите вработени имаат огромна предност затоа што преку податоците кои ги добиваат може да изработат соодветен стратегиски план и да се обидат да ги минимизираат оние фактори кои влијаат на намалувањето на мотивацијата кај немотивираните работица, а кои се директно поврзани со организацијата како и да ги максимизираат оние фактори кои се одговорно за зголеменото ниво на мотивацијата кај другите работници.

Низ времето со промената на дефиниција за мотивацијата, а и промената на сфаќањето за значењето на мотивацијата воопшто како термин и значењето на мотивацијата која се однесува на вработените во една организација се појавиле неколку значајни теории кои се обидуваат да ги детерминираат принципите на мотивацијата гледано од различни аспекти. Овие теории меѓу другото се познати и како социјални теории за мотивацијата.

Социјални теории за мотивацијата

Овие теории за мотивацијата се обидуваат да ја претстават мотивацијата низ призмата на работните односи односно се обидуваат да дадат одговор на прашањето што луѓето ги мотивира посебно кога станува збор за работните односи и кариерниот развој во рамките на една организација.

Теорија на потреби

Теоријата на потреби се концентрира на човечките потреби како основен и главен двигател на мотивацијата која ја имаат луѓето. Теоријата на потреби во себе ги вклучува и некои други теории како на пример Хиерархиската теорија на потребите(Шопов,2002).

Хиерархиска теорија на потребите

Оваа теорија е позната и под името Маслова теорија на потребите по нејзиниот творец Маслов. Во центарот на теоријата Маслов го става интересот на луѓето да бидат физички и ментално здрави што е од клучно значење за да се насочат кон исполнување на сите други останати цели за кои истите се и мотивирани (Maslow, 1943).

Maslow смета дека секој човек сака да ги има задоволено сите негови потреби. Неговата мотивација поизлегува од нагонот кон задоволувањето на потребите и дека само така човекот може пред се да биде задоволен од себе односно во оној момент кога ќе ги има исполнето сите оние цели за кои тежнее.

Карактеристично за оваа теорија е тоа што авторот ги групира (хиерархиски) потребите на луѓето во неколку групи.

Според тоа, оваа теорија хиерахиски на основата ги става елемнетарните потреби. За елементарни потреби тука се сметаат потребите од вода, потребите од храна и сите поврзани потреби кои овозможуваат елеменетарно постоење на човекот. Хиерархијата на потреби веднаш по елементарните потреби ги рангира потребите кои се поврзани со сигурноста на индивидуата. Пред се тука се мисли на физичката сигурност но и на емоционалната сигурност.

Во третата група Хиерархиската теорија на пторебите ги класифицира сите оние потреби кои се поврзнаи со социјалната кохезија. Според оваа теорија луѓето имаат потреба од лубов и пријателства како и комуникација со социјалната средина за да може да фунционираат нормано.

Тука влегува и потребата на човекот кон припадност: припадност кон семејство, припадност кон некоја група, припадност кон потесната средина и слично. Четвртата група на потребите се однесува на потребите кои ги имаат луѓето во однос на нивното почитување д страна на надворешниот свет како и почитувањето од самите себе. Со други зборови овие потреби се однесуваат на имиџот на личноста која го има за самата себе и она како остананите луѓе ќе ја перцепираат. Последната и највисока група според Херархиската

теорија на Masow е потребата на индивидуата од личен развој. Тоа се очекувањата на лицето кои ги има за самото себе, постојаниот развој било тоа да се работи за неговиот работен ангажман или пак за некој друг личен развој од друга сфера на неговиот живот, доусовршувањето, дополнителна едукација, тренинг и слично.

Хиерархиската теорија на потребите го конципира процесот на мотивацијата така што смета дека секоја индивидуа тежнее најпрво да ги задоволи основните физиолошки потреби како жед и глад, а дури потоа да преминува на другите нивоа. Авторот смета дека преминот од едно на друго ниво на потреби може да биде успешен само тогаш кога индивидуата ќе ги задоволи потребите од претходното ниво односно условот е веќе да се има поминато едно ниво за да се премине на другото.

Во современото живеење и социјалните односи сведоци сме дека постојат значителни прекорачувања на оваа теорија. Ова се должи на постојаната промена на вредносните системи каде индивидуата не може така лесно да го задоволи конзумот на поголемите ниво на потребите, а петта група скоро секогаш е нецелосно задоволена од причина што на основните потреби од петта и последна група на потреби само се зголемува односно на листата се додаваат се повеќе потреби.

ЕРГ теорија

Друга теорија за мотивација која може да се земе како пример е ЕРГ теоријата, која, исто како теоријата на хиерархија на потреби на Маслов ги групира потребите според интензитет и ургентност. ЕРГ теоријата разликува неколку групи на потреби:

Е: пониско ниво на потреби кои се неопходни за нормално функционирање и се поврзани со физичките потреби на секој човек.

- Р: потреби кои се однесуваат на социјалните аспекти на човековото живеење како комуникација, припадност кон одредена група и сл.
- Г: потреби кои се однесуваат на самата личност. Тука влегуваат сите оние потреби кои се поврзани со личниот развој, искачувањето во кариерата, самореализацијата и слично.

Постојат и многу други теории кои исто така се предмет на ова истражување и се однесуваат на задоволството и мотивацијата на една индивидуа. Задоволството и мотивацијата на луѓето соодветно, како и теориите се разликуваат во однос на полето на дејствување. Групирањето на потребите, како кај теоријата на хиерархија на потреби, така и кај ЕРГ теоријата се дава врз основа на базичните инстинкти на луѓето. Но повторно мора да се нагласи дека луѓето немаат ист пристап и немаат ист однос кон определени потреби. Тие може да бидат надразнети од исполнување на различни потреби што не мора да значи дека мора да се движат стриктно по хиерархијата односно прескокнуваат по неколку нивоа за да може да ги исполнат оние потреби кои за нив претставуваат најважни.

Постојат повеќе фактори кои може да делуваат на нивото на мотивацијата на една индивидуа во зависност од тоа какви се желбите односно целите на индивидуата и каква акција сака индивидуата да превеземе за да може да ги исполни тие очекувања кои се важни за неа. Имајќи предвид дека секој човек има цели кон кои се стреми и сака да ги исполни се доаѓа до заклучок дека постојат многу фактори на мотивација.

Најпрво се индивидуалните фактори кои влијаат на мотивацијата која индивидуата ја има за своето работно место и извршувањето воопшто на сите задачи кои се поврзани со тоа работно место. Тука се вбројуваат: ставовите на личноста, нејзините мислења околу определена тема, сопствените вредносни системи кои со текот на времето ги изградила, нејзините интереси и слично. Од карактеристиките на самото работно место произлегуваат и други фактори кои влијаат на мотивацијата на едно лице. Овде влегуваат сите оние обврски кои доаѓаат со работната позиција на лицето. Колку работната позиција подразбира ангажман на лицето во организацијата, нивото на тежина на задачите кои доаѓаат со работното место и слично. Исто така, карактеристиките на организацијата имаат неколку фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените.

Во главно, тука влегуваат сите оние фактори на влијание како политики на организацијата кон своите вработени, односот на секторот за човечки ресурси, односот на менаџерите и менаџерските тимови. Како еден од најглавните фактори од оваа категоризација е и системот на награда односно политиката на организацијата која се однесува на мотивацијата на своите вработените. Како организацијата ги мотивира

вработените дали им нуди бенефиции, подароци, нематеријални награди, бонуси на плата и слично.

Средината и односите со средината на индивидуата исто така продуцираат неколку фактори кои влијаат на мотивацијата на една индивидуа. Какви се општествено – економските односи, како државата во која индивидуата живее ги регулира работните односи и други социјални односи кои значително може да влијаат на мотивацијата на едно лице.

2.1.1. Внатрешни мотиви

Внатрешна мотивација е кога луѓето се водени од сопствена желба без никакво влијание од надвор. Имањето хоби е типичен пример за тоа. Не постои една единствена и општо прифатена теорија која го појаснува потеклото на внатрешната мотивација. Многу објаснувања се комбинација од „Теоријата на атрибуција“ на Bernard Weiner и други студии поврзани со локусот на контрола и ориентацијата кон цели. Во некои заедници и организации, луѓето дејствуваат од алтруистички причини, т.е. мотиви за создавање на општо добро, поседување морална обврска кон групата, менторска работа и др. Овој модел (начин) на мотивација се уште се проучува и еволуира.

Сепак постои можност преку константни работилници и надоградувања, човекот да го развива својот внатрешен мотив за успех. Со развој на самодовербата се гради и внатрешната мотивација за самоостварување и секоја остварена цел ја подобрува самодовербата. Овде менаџерот треба да биде свесен кога има потреба за работилници со својот персонал и истите да ги организира.

2.1.2 Надворешни мотиви

Надворешната мотивација најчесто се поврзува со мотивирање на вработените (што и ми е тема на пишување): награда како промоција, зголемување на плата (негативна мотивација: казна, намалување на плата, доделување на почести и признанија. Надворешната мотивација за разлика од внатрешноста е лесно кршлива, т.е. нешто може

лесно да не демотивира иако претходно сме биле мотивирани за да постигнеме одредена цел.

Всушност, надворешната мотивација претставува некој вид на класично условување. Доколку единката има причина да заврши одредена работа, таа ќе ја заврши. Исто така, многу е важно да се дава конструктивна критика околу работата. Со ова сакам да кажам дека никогаш не треба вработениот да биде навреден од причина што навредите дополнително демотивираат и вработениот нема да сака да се усоврши во тоа поле на работа. Сите негативни критики би требало да бидат дадени како сугестија. На пример, наместо менаџерот да речи: „ Ти си неспособен за оваа работа“- каде има навреда кон вработениот, може да рече „ Мислам дека треба да обрнеш повеќе внимание на...“ со цел да посочи каде вработениот згрешил, но не и да ги навреди неговите чувства и да го демотивира да ја изврши работата.

2.1.3. Пигмалион ефект

Наредно би сакала да зборувам за еден феномен, кој сам по себе е карактеристика на човечкиот род и може добро да се имплементира кога станува збор за човечки ресурси, односно капитал и нивно менаџирање.

Пигмалион ефектот е доста интересна појава, која вреди да се спомне. Имено, стануваа збор за тоа дека доколку очекувањата на менаџерот се високи, е се постигне и подобра продуктивност. Исто така, тука важи и обратнопропорционалното, т.е. ако очекувањата се ниски и продуктивноста ќе биде ниска.

Овој ефект е забележан во се повеќе студии кои заедно со други докази достапни од научни истражувања направени ширум светот докажуваат неколку интересни манифестации на овој ефект.

На пример, откриено е дека третманот кој менаџерот го дава на вработените се манифестира врз квалитето на финалниот продукт. Друг интересен факт е дека уникатноста на добриот менаџер е во тоа што формира високи очекувања од вработените, а вработените му враќаат со ист степен на продуктивност, што го прави менаџерот исполнет. Помалку

ефикасните менаџери немаат развиена способност за создавање на такви очекувања, што се одразува со понизок квалитет на производството. Всушност овој феномен има едноставен одговор, вработените го прават она што мислат дека се очекува од нив да го направат.

2.2. Емоции

Емоциите претставуваат чувства предизвикани од некој одреден настан, одредена ситуација. Емоциите можат да бидат пријатни и непријатни. Пријатните емоции се: радост, задоволство, успех, љубов, гордост. Изненадувањето често може да биде пријатна, но и непријатна емоција во зависност од ситуацијата. Гневот, тагата, омразата, вината, неуспехот се негативни емоции. Работникот како и менаџерот треба да бидат свесни за сопствените емоции. Постојано се потенцира емоционалната интелигенција како доста важна во секоја сфера од животот, а посебно во областа на бизнисот.

Наредно би сакала да ги објаснам придобивките од тоа ако менаџерот и вработените имаат развиена емоционална интелигенција. Сите проблеми би се решиле на еден поконструктивен начин на работното место, а исто така и стекнувањето на емоционална интелигенција е еден забавен процес. Ќе посочам и некои работилници, но подоцна околу тоа како може да се стекне емоционална интелигенција (Е.И). Најпрво, би сакала да ја објаснам важноста од тоа менаџерот да биде емоционално интелигентна личност.

2.2.1. Менаџерот и емоционалната интелигенција

Пред се, доколку еден менаџер поседува емоционална интелигенција- тој ќе биде самосвесен. Да појаснам, самосвесноста е една од клучните работи кога станува збор за личност која е на позиција менаџер. Менаџерот кој е самосвесен- претставува отворена личност кон критики и мислења. Доколку некој од вработените има потреба да искаже некаков фидбек кон менаџерот, тој ќе го сослуша и ќе ја преиспита својата постапка. Исто така, доколку менаџерот добие позитивен фидбек, тој ќе знае како да го прифати, но ќе сфати и дека тогаш добро постапил и ќе продолжи да дејствува во тој правец.

Друг бенефит од емоционално интелигентен менаџер на човечки ресурси е тоа што тој менаџер има способност за самоконтрола. Расположенијата, стресот, негативните и позитивните страни на секојдневието го афектираат секој од нас. Поентата е да знаеме да се контролираме и да не ја префрламе негативната енергија на друг. Менаџерот кој успева да се самоконтролира своите проблеми ги остава на страна кога е на работното место, не ги обвинува вработените за проблемот кој тој го поседува, знае во која ситуација како да изреагира, без разлика на тоа дали нешто претходно го изнервирало.

Социјалната свесност е трет аспект од личноста на еден кадарен менаџер на човечки ресурси. Всушност, менаџерите кои се социјално свесни се добри слушатели, знаат како да се постават со луѓето, конфликтите ги решаваат на еден конструктивен начин, знаат да извршат добра евалуација на своите и туѓите постапки. Позитивното решавње на конфликти е клучно во бизнисот за неговиот развој. Непостоењето на конфликтите, пак, претставува голем проблем. Тоа значи дека се избегнуваат судирите на мислења и не се извлекува најповолното мислење од сите, а тоа е фатално за бизнисот.

Емоционално интелигентниот менаџер знае како да ги постави врските со вработените. Генерално, тој/ таа се свесни дека секоја врска (романтчна, другарска, бизнис врска) се темели на довербата, лојалноста. Тоа значи дека треба да постои доверба помеѓу менаџерот и вработениот, со цел да може двете страни да си помагаат една со друга, а со тоа да се развива бизнисот. Градењето на стабилна врска која се темели на доверба е една од најважните способности за да се бидде менаџер на човчки ресурси.

2.2.2 Вработениот и емоционалната интелигенција

Емоционалната интелигенција е исто толку важна кај вработените како и кај менаџерот од буквално истите причини. Доколку вработените поседуваат развиена емоционална интелигенција тие ќе бидат конструктивни личности. Овој вид на вработени нема да бидат избувливи, туку конфликтите ќе ги прикажат на еден смирен и практичен начин, кој ќе овозможи нивно конструктивно решавање. Исто така, ваквиот кадар ќе знае да не се навредува помеѓу себе и да не си ја отежнуваат работата и да не ја расипуваат конструктивната работна атмосфера.

Она што е важно е да бидат обезбедени посебни работилници од страна на менаџерот за човечки ресурси кои ќе придонесат за развивање на емоционалната интелигенција. Под ова подразбирам дека вработените треба да ги препознаваат своите емоции, да знаат како да ги контролираат и да бидат свесни за своите постапки. Тоа е единствено можно со одвојување на време за ваквите работилници.

Можеби тоа изгледа како изгубено време на почетокот, но резултатите потоа се извонредни. Имено, бизнисот има огромни бенефиции од инвестирањето во човечките ресурси и во развојот на нивните вештини, а ова е една од вештините кои вработените треба да ги развијат, доколку сакаме да имаме една позитивна работна атмосфера, која ќе резултира со продуктивност, креативност, мотивираност, а вработените ќе бидат задоволни од своето работно место, а аналогно на тоа и лојални.

2.3. Мислењето и работата

Мислењето како и емоциите доста влијае врз работната атмосфера. Мислата на човекот влијае на неговите емоции а со тоа и на неговото расположение, мотиви и перформанси генерално. Доколку работата е едно позитивно место, каде што човекот може да ја задоволи својата потреба за креирање и каде што нема да очекува секој ден да биде омаловажуван, т.е. навредуван од другите луѓе, тогаш мислењето ќе биде позитивно. Во спротивно, мислата ќе биде негативна со што ќе се појави отпор на работното место.

Но, што ако мислите некогаш го диригираат работниот ден, а не само на менаџерот или вработениот, туку и сите останати кои се на работното место. Доколку некој од вработените, во полоша верзија менаџерот, дојде со некои лоши мисли, а аналогно на тоа и негативна енергија, тогаш таа енергија ќе биде заразна и за останатиот дел од персоналот. Негативните мисли, стереотипите, предрасудите создаваат една токсична работна атмосфера, во која никој не би сакал да работи.

За да се спречи ова, убаво е менаџерот на човечки ресурси да прави работилници за поттикнување на позитивни мисли, кршење на стигмата и предрасудите и контролирање на мисловниот процес со цел да бидат сите попродуктивни и покреативни. Исто како и кај емоциите, овие работилници се поисплатливи отколку што изгледаат, затоа што вложеното

време во ова резултира со подобра работна атмосфера, а со тоа директно се зголемува производството или побрзо се завршуваат задачите предвидени за тој работен ден.

3.Етика на менаџерот

Етиката на менаџерот зависи и од рационалноста, но и од емоциите на менаџерот. Што значи тоа? За почеток, постојат два вида на морал и тоа: надворешен и внатрешен. Имено, некогаш надворешниот морал, т.е оној кој го налага општеството може да дојде до конфликт со некои внатрешни вредности (внатрешниот морал). Исто така, рационалното може да дојде во конфликт со интуитивното.

Во текот на оваа анализа сакам да направам споредби со однесувањето на менаџерите во Македонија и што е морално а што не е морално. Како објект врз кој менаџерот делува за пример ќе земам лица со посебни потреби, заради тоа што сакам да истакнам како всушност треба еден морален, т.е. етичен менаџер да се однесува.

Овде би сакала да направам една кратка анализа. Да речеме, во развиените земји и земјите во развој се налага рамноправно третирање на секоја индивидуа без разлика на пол, раса, сексуалност, религија, етничка припадност, здравствена способност итн. Што се случува тука? Според мои анализи, во Македонија често е стереотипите, предрасудите и стигмата да се внесени во сржта на човечкото битие.

Да го поддржам ова со некои примери за вакво расудување врз основа на нерационалното и врз основа на она што луѓето го прифаќаат ако вредност. На пример, често е да се исмеваат лицата со одреден хендикеп и тоа јавно на телевизија и тоа телевизиско шоу да биде емитувано со цел да се забавува масата. Тоа ме налага да заклучам дека многумина се сложуваат со таквиот став кон таа одредена група. Исто така исмевани се хомосексуалците, Власите, Ромите, Албанците, Муслиманите итн. Свесна сум дека таквото девијантно однесување не може никогаш сосема да се искорени, но тука проблемот

е во тоа што мнозинството, т.е. толпата се согласува со таквиот вид на исмевање, стигматизирање и дискриминирање на тие одредени групи.

Аналогно на тоа, иако рационално е да не ги понижуваме луѓето кои се различни од нас, луѓето делуваат интуитивно, што значи дека во голем дел случаи различната единка од нив ќе биде дискриминирана.

Да се вратиме на менаџерот како наш субјект за разгледување и да увидиме како би се однесувале еден морален и еден неморален менаџер.

Пример 1. Имаме ситуација каде што лицето со посебни потреби добро ја завршила работата која менаџерот ја задал. Менаџерот го увидува тоа, го пофалува и наградува лицето кое добро ја завршило својата работа, без разлика на тоа што тоа лице има одреден хендикеп. Тука можеме да забележиме дека менаџерот има високи морални вредности. Овој менаџер е свесен дека само со праведно и морално однесување може да даде добар плод. Исто така, тој не се базира на предрасуди и стереотипи и не дискриминира. Да го разгледаме сега и вториот пример.

Пример 2. Во ситуација каде што здрав човек прави грешка во истата работа што ја врши лицето со посебни потреби, а тоа лице не направило грешка, што би направил неморалниот менаџер? Тој би ја занемарил грешката на здравото лице и би ја префрлил на лицето со посебни потреби. Но и тоа да не се случи, тој би имал различен пристап кон здравото, а различен кон лицето кое поседува одреден хендикеп (разгледувам лица кои имаат хендикеп заради темата, но исто ваква дискриминација и исмевање се врши и врз база на пол, сексуалност итн). Моралот на менаџерот се однесува и на неговите одлуки. Главна причина за таквата појава е тоа што човекот носи одлуки интуитивно во најголем дел од случчаите, а интуицијата е базирана, т.е заснована врз емоциите. Доколку нешто емотивно не го примиме позитивно, нема да ја донесеме таа одлука и тоа е "програма" која човекот ја поседува. Кај најголем број од луѓето, рационлното или промисленото доаѓа после донесувањето на одлуката. Во тој поглед, можеме да разбереме, но не и оправдаме зошто се случува таа дискриминација и зошто луѓето делуваат како што делуваат. Ова ни дава една генерална претстава за тоа што се поимите, на што тие се однесуваат и до некаде и ги разгледавме тие поими. Сега би сакала да се фокусирам на конкретниот проблем, т.е како

се лицата со инвалидитет третирани во институции каде што треба да бидат заштитени и да го изложам онаков каков што е без разлика на суровоста на истиот тој проблем.

При излагање на тој проблем ќе користам најразлични статистики кои ја опишуваат зачестеноста на тој проблем и ќе се обидам да давам се повеќе примери за да се разбере сериозноста и длабочината на тој проблем.

4. Теории за менаџирање на човекови ресурси

Овие теории ни нудат начини како подобро да ги менаџираме човечките ресурси, односно човечкиот капитал. Многу е важно да ги разгледаме сите поединечно. Тоа ќе ни даде нова перспектива на начини за меназирање и идеи за имплементирање со цел подобрување на бизнис климата во Македонија.

Сепак ова се теории, но не и методи. Можеме да ги разгледаме теориите и да си донесеме некој свој стил на менаџирање, да се служиме со методи кои би ги користеле за да го постигнеме одредениот стил на менаџирање кој сметаме дека ќе биде најповолен. Всушност, можеме да направиме некаков вид на микс од повеќе теории и тоа да биде поефективно отколку да се држиме до една теорија и само тие начела, па тоа воопшто да не биде продуктивно за кадарот кој е вработен*.

* https://www.peoplehum.com/glossary/hr-theories

4.1. Теорија на организација на животниот циклус

Теорија на организација на животниот циклус е теорија која се занимава со развојот во сите животни доби и проучување на движечката сила која го тера човекот да работи во секоја доба. Според оваа теорија, во зрелоста треба да се создаде одредедена организациска структура, што ќе го движи човекот да работи. Всушност, треба да се знае што точно може еден човек да работи во одредено животно доба, а со тоа да се утврди организацијата на животниот циклус.

Овој вид на менаџирање е доста интересен сам по себе како теорија, но дали во пракса е исплатливо зависи од кадарот кој е вработен.

4.2. Теорија на однесување во одредена улога

Теорија на однесување во одредена улога претставува обид за предвидување на однесувањето на некоја индивидуа кога се наоѓа во некој тим или некоја организација. Круцијалната цел овде е подобрување на работното однесување, со цел да се стимулира (мотивира) човекот да работи повеќе и попродуктивно, т.е да се измени неговото однесување кон некое попродуктивно.

За да може оваа теорија да премине во пракса, мора да постои големо знаење кај менаџерот со цел да знае што точно да гледа во однесувањето на вработените. Потоа, кај менаџерот треба да има знаење за мотивацијата, како да го мотивира вработениот, што ги мотивира вработените да бидат попродуктивни. Доквалификацијата на менаџерот со човечки ресурси е клучна доколку претпријатието има за цел оваа теорија да ја претвори во пракса.

4.3. Теорија на зависност од ресурси

Теорија на зависност од ресурси е теорија која започнала да се развива во седумдесетите години на дваесетиот век. Причина за нејзин развој е тоа што се појавила потреба за економска рецесија. Имено, оваа теорија се занимава со тоа како да се постигне

ефикасен резултат од некоја работа, а притоа да има ограничен број на ресурси. Накратко, повеќе работа на помал број луѓе, т.е помал трошок и повеќе производи.

Оваа теорија се применува скоро во секој бизнис, посебно на територијата на Македонија, каде што рестриктивноста во ресурсите, а посебно во плаќањето на човечките ресурси се клучни. Оваа теорија според мене е нехумана, затоа што работникот се изложува на голем стрес и подлежи на Burn-out синдром, т.е. синдром на согорување. Доколку ова се случи опаѓа продуктивноста на вработените, како и креативноста, мотивацијата итн.

4.4. Институционална теорија

Институционална теорија е опис на тоа како луѓето дејствуваат во колектив. Всушност оваа теорија поаѓа од тоа дека институциите се мултипрофесионални организации и дека секој е платен онолку колку што заслужува. Потоа, се префрла на тоа дека колективното дејствување е повеќе или помалку контрола на поединците и нивно усогласување.

Оваа теорија е интересна само по себе. Една од причините зошто ми се допаѓа оваа теорија е фактот дека звучи како најправеден начин за да се постапи со вработените, поточно секој да биде платен колку што заслужува. Тука главен мотиватор би биле парите и желбатад а се постигне повеќе за да се биде платен повеќе. Тоа ми се чиви е еден од најглавните мотиватори кај секој вработен.

4.5. Теорија на трансакциски трошоци

Теорија на трансакциски трошоци е теза чиј фокус паѓа на тоа бирократските трошоци да бидат помали во однос на конкурентите. Тоа значи дека поефтините трошоци носат поголем профит за компанијата.

Оваа теорија има голем проблем, затоа што со ваквиот пристап во менаџирање на човечките ресурси, вработените се истрошени. Тоа е така бидејќи тие произведуваат огромни количини на производи со низок квалитет, а истите се продаваат по ниска цена. Обично условите во ваквите работилници се ужасни, а платата скоро минимална.

Намалувањето на трошоците, посебно кога станува збор за ускратување на сметка на платата или доквалификација кај вработените е фатално за сите.

4.6. Теорија на компаративна предност

Теорија на компаративна предност е теорија која се занимава со поделба на трудот помеѓу народите и фирмите. Се става на акцент дека еден народ (или фирма) треба да произведува добра, кои се поквалитетни и поефтини од остатокот. Исто така, се става фокус на тоа да се подобри внатрешниот капацитет на пример во фирмата. Сето ова посочува на тоа дека една фирма треба да има најдобри човечки ресурси, кои се сепак најдобро искористени.

4.7. Теорија на човечки капитал

Теорија на човечки капитал, всушност е теорија која едукацијата и тренингот на луѓето, т.е. ресурсите кои ги поседуваат не е трошок, кој треба да се минимализира, туку претставува инвестиција која подоцна ќе се исплати. Оваа тероија е од голема важност и се повеќе компании се придржуваат кон неа.

Оваа теорија се однесува токму на она што ставам акцент во текот на целиот труд. Тоа е дека никогаш не треба да се штеди на вложување во човечките ресурси. Понекогаш нивната доедукаиција е поважна отколку да се има најновиот модел на некоја технологија потребна во полето во кое се работи.

5. Стратегии и стратегиски менаџмент на човечки ресурси

Стратегиски менаџмент на човекови ресурси претставува врска, конекција помеѓу човекот и стратегиите на претпријатието. Овој тип на менаџмент на човечките ресурси се стреми кон зголемување на флексибилноста, подобрување на иновативноста, јакнење на компетитивноста итн. Всушност, ова е е со цел да имаат подобри бенефиции и страната на вработените и страната на работодавците.

Одделите на едно претпријатие, исто така, не смеат да работат независно, туку треба да работат интерактивно. Интерактивно овде значи, да се знаат кои се целите, па според тоа да постои една заедничка соработка. Тоа ќе придонесе за побрзо, поефикасно и поквалитетно постигнување на тие цели.

Но, прашањето е зошто е важен стратегискиот менаџмент? Најпрво, дали е возможно една индивидуа да функционира сама по себе, без помош од други личност? Секако, одговорот на прашањето е не.

Се испоставило дека поддршката присутна во тимот, организацијата, прептријатието, семејството, има позитивно влијание врз човекот. Во нашиот конкретен случај на стратегиски менаџмент на човечките ресурси, станува збор дека само тим во кој постои поддршка, разбирање, отивирање, може да постои и напредок, иновација, победа.

Ова не доведува до заклучок дека целта на овој тип на менаџирање на човечките ресурси е постигнување на интегрираност меѓу различните оддели, индивидуи, професии кои се наоѓаат во едно претпријатие. Токму интеграцијата, интеракцијата, поддршката носат плоден тим, квалитет и ефиасност во работата

За да ги поддржам моите аргументи со пример, ќе земам кошаркарски тим. По претпоставка, во тимот играат врвни кошаркари, но меѓу нив постои само завист и жеба за натпревар, во смисла кој ќе даде повеќе коша. Овој тим нема да успее да победи, бидејќи во него нема стратегија, нема поддршка, туку владее некоја непријателска вибрација. Спротивното на ова, да земеме повторно некој тим, со не толку професионални играчи, но меѓу нив постои интегритет, слога, поддршка, интеракција, а пред се постои стратегија, тој тим ќе успее да ја постигне својата цел.

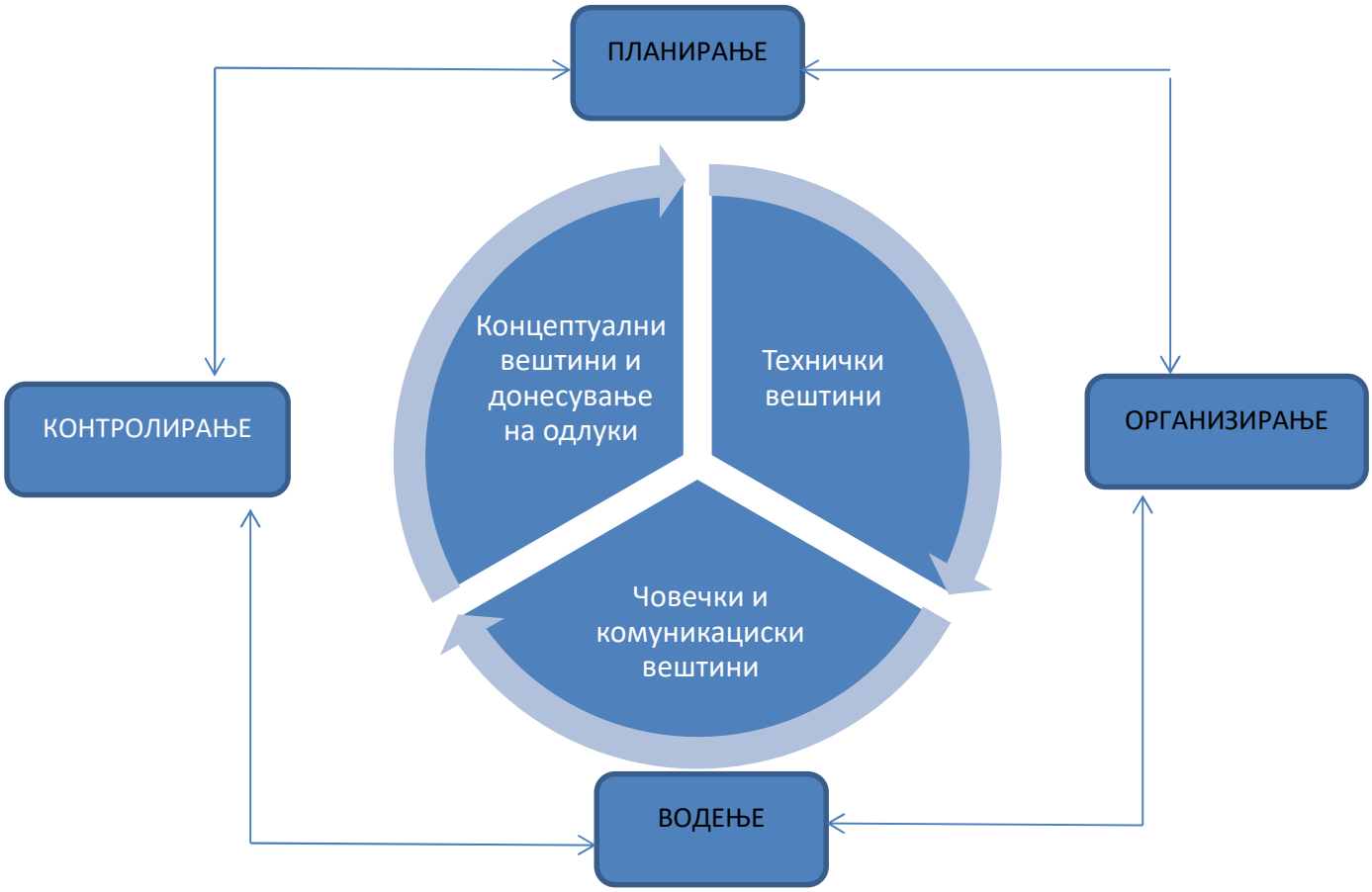
Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување на компактибилност на претпријатието во предвиденото опкружување. Концептот на стратегиски менаџмент е поширок од стратегиското планирање. Од формален аскпект стратегискиот менаџмент може да се опише како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин да се обезбеди долгорочна компактибилност меѓу интерните предности и слабости на претпријатието и екстерното опкружување. Според тоа стратегискиот менаџмент треба да индетификува и извршува таква стратегија во која веруваат дека ќе биде победничка за нивната организација. Таа не може и не смее да биде идентична со стратегијата на друха организација затоа што начините и приодот за извршување се различни.Со други зборови треба да се извршат специфични услови на делување на организацијата. Стратегискиот менаџмент во својата природа е комплексен и се однесува за целата организација , па според тиа негови карактеристики се:*

- Стратегискиот менаџмент ја унапредува организациската ефикасност. Во претпријатието има два предуслова за успех, едниот е ефикасност, а се однесува на тоа колку добро една активност се извршува, другиот момент е ефективност и зависи од правилното извршување на операциите.
- Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран, имено самата стратегија се однесува за проблеми кои се протегаат на подолг период.
- Стратегискиот менаџмент се однесува за одлуки донесени од страна на менаџерите од повиско ниво.
- Стратегискиот менаџмент се однесува за различни организациони нивоа,
- Стратегискиот менаџмент бара широко познавање на организационата структура.
- Стратегиските одлуки се однесуваат на организацијата во целина.

Имено гледано има повеќе модели за стретегиски менаџмент, но сепак тие содржат заеднички моменти во моделите како опкружувањето, формулирањето на стратегијата, нејзино извршување и на крајот оценка и контрола на остварувањето.

* https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-management#:~:text=Strategic%20management%20is%20the%20ongoing,assess%20their%20strategies%20for%20success.

Логичкиот мисловен распоред на активности кои го оспособуваат менаџментот да ги избере приоритетните стратегии зависи од четири фактори: стратешко планирање, потребни ресурси, организациона структура и стратегиска контрола.



Слика 2. *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси*[**]

[*] https://www.globalization-partners.com/blog/7-steps-to-creating-your-global-hr-business-plan/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_|_EMEA_Countries_-_Dynamic_[en]&utm_term=&gclid=CjwKCAjwq5-WBhB7EiwAl-HEksy4T8PHXZKOQRI-cgj2DXGOODPU79at780Zttwo3BJubNxSHDX9exoCjRYQAvD_BwE

[*] https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management

6. Менаџерот и лидерот- карактеристики за управување со човечки ресурси

Менаџерот и лидерот се две различни индивидуи кои имаат сосем различен пристап кон менаџирањето, т.е. организирањето со човечките ресурси. Овие две фигури се сосем есенцијални во секое поле и е потребно индивидуите на тие позиции да бидат свесни како треба да постапуваат со луѓето, да знаат едноставно да работат со луѓе. Сепак, морам да потенцирам дека нивниот пристап кон вработените е различен, а во продолжение ќе видиме и зошто е тоа така и што точно прави овие две фигури да се разликуваат една од друга.

6.1. Што е лидер?

Лидер или водач е човек кој ги дава своите иновации и го насочува тимот кон целта на равилен начин. Лидери се луѓе кои тежнеат кон остварување на своите соништа и визии. Исто така тие не бараат многу помош од другите луѓе, а сепак си ја реализираат сопствената цел. [*]

Намерата на лидерството е да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги пролагодат техниките на делување кон така осознаените фактори.Сепак тешкотијата лежи во идентификување на најкритичните фактори.Некои од критичните фактори кои лидерот треба да ги има во предвид при изборото на стил на лидерство се: [*]

- Потребите на поддредените
- Карактерот на работните групи
- Карактерот на задачите коишто треба да ја извршуваат подредените
- Климата на организацијата

Но освен овие видливи елементи, лидерот се соочува со голем број на скриени аспекти на организацијата како што се: ставови, перцепции, групни норми,

[*] https://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%203.pdf

[*] http://www.entrepreneur.mk/index.php/tips-of-the-week/1333-lider-i-liderstvo.html

неформални односи, конфликти меѓу поедници и групи и др. кои исто така треба да ги познава и разбира.

Рабоата на лодерот во организацијата е работа со луѓе, за преку нив да ги оствари целите на организацијата.



Слика 3. *Поставеност на лидерот во организацијата**

Лидерот има посебни способности и вештини и е секогаш спремен да се справи со некој проблем кој се појавил во тимот кој го предводи. Лидерот знае кога и како да говори, себеси се смета за еднаков со останатите од тимот, тој работи задачи заедно со нив. Лидерот е поддршка на својот тим и знае како да го мотивира истиот. Нивната љубопитност придонесува за тоа тие да можат да учат нови работи кои ќе им користат во бизнисот, а со тоа и подобро да ги менаџираат човечките ресурси, затоа што ќе знаат во кој правец треба да бидат насочени членовите на тимот.

Лидерите најчесто се родени со такви способности, но лидерските вештини можат со текот на времето да се научат, иако тоа може да биде долготраен процес. Овие луѓе имаат дарба да предводат тимови, знаат како и на кој начин да постапат во некоја ситуација со цел и тимот и работата да напредуваат, интелигентни се и секогаш сакаат да постигнат нешто повеќе од тоа што веќе го поседува тимот или работното место, па и самите тие. В.о наредната потточка ќе видиме каков е тој лидерски пристап, кој е толку важен за

* http://www.entrepreneur.mk/index.php/tips-of-the-week/1333-lider-i-liderstvo.html

менаџирањето со човечки ресурси. Лидерскиот пристап е еден од поважните пристапи во управувањето со човечкиот капитал.

Лидерството претставува процес на инспирација на вработените во организацијата, за континуирано и вредно да работат кон постигнување на посакуваните цели. Тоа значи насочување на поединецот и групата кон заедничка цел, кон нешто што е неопходно и оправдано. Да се биде успешен лидер, неопходно е да се поседува знаење, искуство и способност за работа во одредени аспекти на мотивација, комуникација, интерперсонални односи, тимска работа и групна динамика.

Познато е дека лидерите играат важна улога во мотивирањето на вработените, со цел да ги зајакнат своите напори во извршувањето на задачите, целта е да се поттикнат внатрешните сили на поединецот и да ги интензивираат напорите и активностите во извршувањето на поставените задачи. Лидерството игра посебна улога во формирањето, одржувањето и развојот на поединците во групата. Лидерот има задача да ги утврди целите и потребите на групата, економски и социјални, во фаза на формирањето на групата, во фаза на одржување на групата, има задача да работи на зајакнување на групната кохезија, моралните вредности, улогата на поединците и да ги решава настанатите конфликти . Некои истакнуваат дека лидери не се раѓаат, тие се создаваат, преку искуство и работа на себе. Не може да се управува со други ако тие не научат преку континуирана едукација, обука и подобрување.

Ако лидерот сака да работи на најефикасен начин и да биде успешен, мора да биде отворен за развој на сопствените компетенции.

Без разлика што некои автори застапуваат мислења дека лидерите се раѓаат или лидери не се раѓаат, туку тие се создаваат, сепак, сметаме дека лидерите и се раѓаат и се создаваат (развиваат). Човечкот по природа се раѓа со одредени дарби кои се поизразени од другите негови дарби, па, тие изразени дарби за да ги оплоди треба повеќе да се посвети на нив, со учење, работа, обука, вежбање, тренинг и слично.

Лидерите се свесни дека двајца луѓе не се исти, па така добрите лидери кон различни идивидуи имаат различен пристап, а нивна обврска е да разберат кој е вистинскиот начин за тоа.

6.1.1. Лидерски пристап

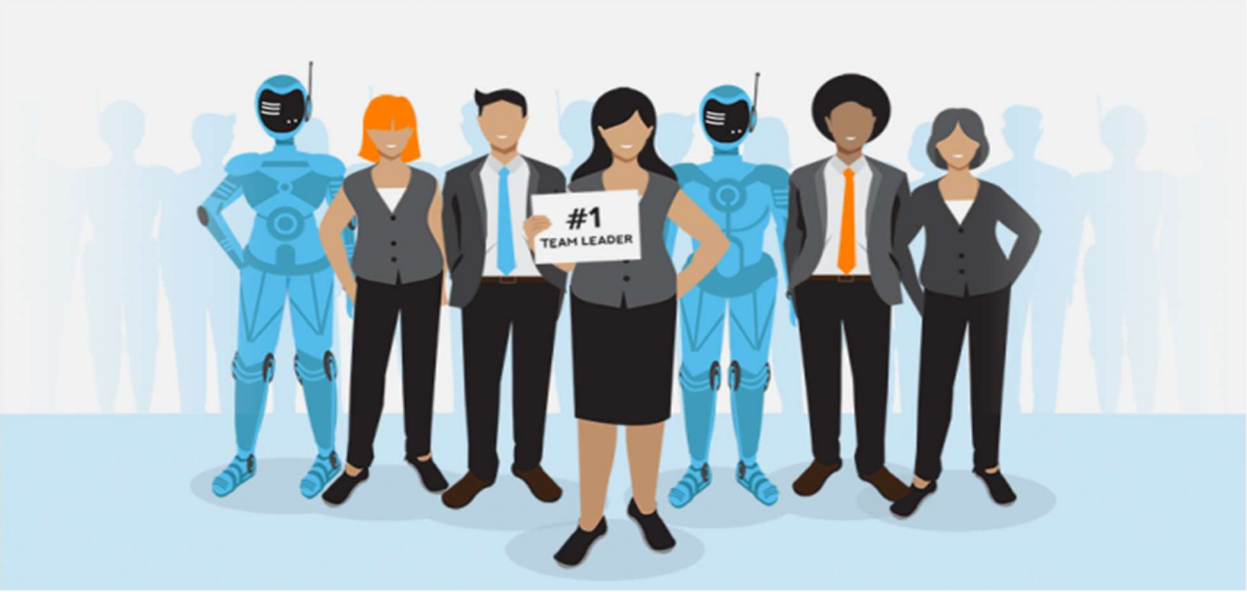
Џек Велч во книгата „Вештина за победување“ напишал дека лидерите се потребни за да го унапредуваат својот тим, да го обучуваат, да изградат меѓусебна доверба, се грижат за тоа правилно да ги насочат луѓето кон одредената цел, оптимистични се, поседуваат квалитети како искреност и транспарентност, ко фалат тоа што е вредно, имаат храброст да донесуваат непопуларни одлуки, љубопитни се, поттикнуваат континуирано учење и преземање на ризик.

Добриот лидер има многу карактеристики но седум особини се навистина особено значајни*:

1. **Демонстрирајте доверба** – Довербата е темел за ефективна тимска работа, добра организација и продуктивност.Имањето доверба во тимот е есенцијално за да не бидете од оние шефови кои сите ги мразат.Демонстрирајте им доверба на вашите вработени на секој начин. Дозволете им научат наместо да го следите секој нивни потег.
2. **Креирајте мотивирачка околина** –Мотивираните работници секогаш работат подобро. Затоа големите лидери постојано наоѓаат начини да го држат тимот возбуден на работа. Зависно од вашиот стил и од потребите на персоналот, мотивирачки може да биде од фер исплат, до грицки во текот на работниот ден или бонус за екстра вложен труд. Сепак, внимавајте мотивацијата да не премине во разгалување, бидејќи ако сакате компанијата да функционира успешно, секој од работниците сепек треба цврсто да стои на свите две нозе.
3. **Поставете јасни цели**- Лидерот е мостот помеѓу целите на организацијата и акцијата на тимот. Вие треба да ја разберете големата слика, ваша работа е да го задржете тимот на вистинската патека кон конкретната цел. Вашите вработени информирајте ги за за вашата визија, но тоа нека биде фер и реалистично за да избегнете предизвикување стрес кај нив.

* https://bizniskatalog.mk/vesti/makedonija/7-osobini-na-odlichniot-lider

4. **Поддржувајте ги другите** – Колку повеќе имаат моќ членовите во вашиот тим, толку вие сте послен лидер. Затоа охрабрувајте ги тие што се хиерархиски под вас за кога ќе се појават предизвици да можат да се справат. Ова ќе го подобри вашиот тим, но и ќе Ви обезбеди повеќе слободно време за решавање на покомплексни задачи. На овој начин ќе станете симпатија кај нив и тие ќе бидат целосно посветени на работата.
5. **Работете комплетно посветено** - Нема ништо полошо од работење под лидер кој ги остава проектите недовршени и зборот не му вреди за ништо. Дури и лош лидер е подобар од неодговорен лидер. Стојте на зборот и се што ќе започнете, завршете го навреме, дури и ако треба да притискате. Вие ќе креирате атмосфера каде што секој вработен ќе се чуствува одговорен за своите постапки.
6. **Слушајте внимателно** – Како лидер вработените треба да Ве слушаат, но најдобар начин да бидете чуени е да слушате кога е нивниот ред да зборуваат. Запомнете! Не треба само да им наредувате, туку да им дадете поддршка и посветете внимание. Вистинскиот лидер знае да учи цел живот, како однадвор така и одвнатре слушање на вработените.
7. **Научете ги да работат тимски** – Треба да ги научите своите вработени да соработуваат како тим. Тоа ќе им овозможи да работат заедно дури и кога не сте таму. Без тимски дуџ вашите вработени се само група на луѓе кои одговараат директно пред вас. Ако сакате да работат како единсвена унија и да се движат заедно кон истата цел научете ги на кооперација.



Слика 4. *Добри лидери не се раѓаат, туку се создаваат со многу труд*

Предизвикот на многу менаџери во денешно време е да станат добри лидери, поточно да бидат поефективни лидери. Тоа е така, бидејќи менаџерот пред се треба да се стекне со нови вештини како што се довербата, откажувањето од својот авторитет, да го препознаат моментот во кој ќе треба да интервенираат итн.

Ова не доведува до заклучок дека луѓето би го следеле добриот лидер пред се затоа што ќе им служи како пример, а луѓето сакаат кога имаат одредени примери и идоли кои ќе можат да ги следат. Иако не се знае точно зошто луѓето одбираат да имаат некој лидер, сепак докажано е дека го следат лидерот кој има поголеми очекувања од нив, кој покажува на крајот дека тие самостојно ја завршиле работата, кој дава конструктивни критики итн.

6.2. Менаџер

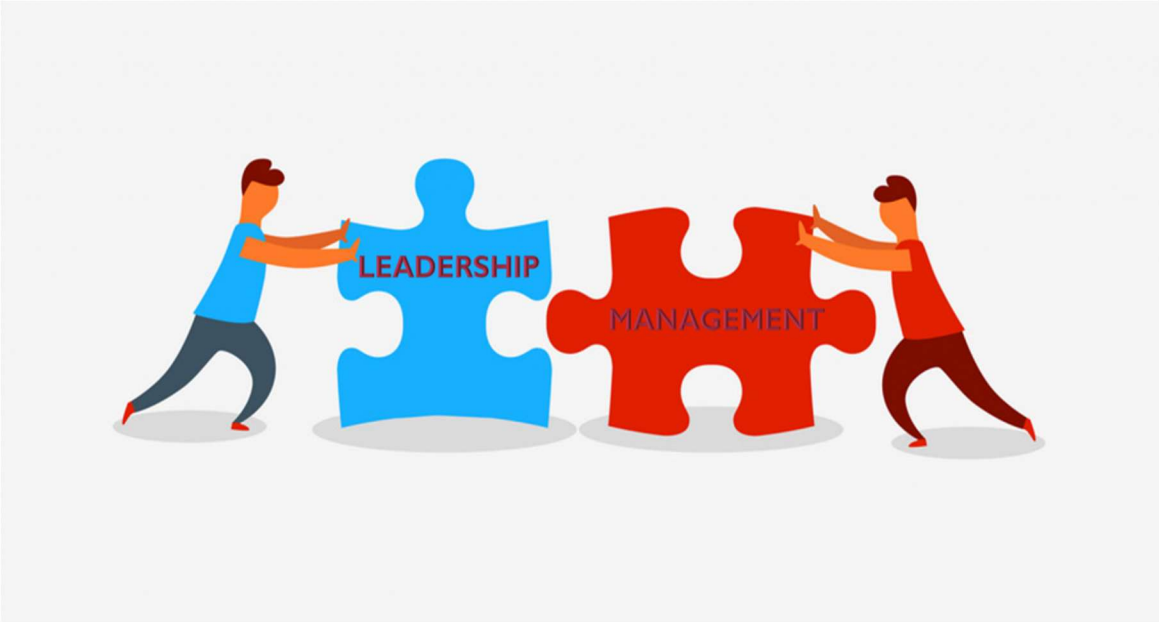
Менаџер е управител на некоја гранка. Во овој конкретен случај станува збор за менаџер на човечки ресурси, т.е. човек кој ги организира и управува човечките ресурси. Менаџерите се од големо значење за бизнисот, бидејќи тие имаат за цел да ја координираат

целокупната работа, во овој случај работата на луѓето. Други менаџери имаат за цел да го координираат времето, дистрибуцијата итн.

Лидерот иновира-Менаџерот управува, ова значи дека лидерот е онок кој што има нови идеи и ја движи организацијата нанапред и претставува личност која константно развива нови стратегии и тактики. Тој мора да има знаење од многу области и да ги следи новите современи трендови.Од друга страна, менаџерот го одржува и управува она што е веќе воспоставено.Тој ги разгледува крајноте резултати и одржува контрола во случај да настане хаос во организацијата.

Основната разлика помеѓу менаџерот и лидерот е тоа што менаџерот почесто се става во автократска позиција. Всушност, менаџерот себеси се гледа како некоја авторитативна фигура, а со самото тоа некогаш не се пожелни од страна на својот тим.

Лидерот инспирира доверба,додека менаџерот се потпира на контрола.Лидерот прашува „што и зошто“, а менаџерот „како и кога“.



Слика 4. *Лидер наспроти менаџер*[*]

[*] https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html#:~:text=Basic%20Differences&text=A%20leader%20is%20a%20person,takes%20requisite%20actions%20whenever%20required.

Сепак, не се сите менаџери исти, а во продолжение сакам да зборувам за менаџери чии способности се врвни.

6.2.1. ***Способности на менаџерот***

Способностите на менаџерот е доста важен поим во светот на бизнисот. Доколку станува збор за менаџер кој е некомпетентен во својата работа, односно ги нема потребните способности, претпријатието кое тој ќе го менаџира, би престанало да функционира уште на својот старт.

Менаџерот треба да биде иновативен.. Тој треба да гледа да ги менува на подобро производите, да биде креативен кога станува збор за лого, амбалажа итн. Зошто? Бидејќи на пазарот исто така постојат конкуренти, кои би можеле секој момент да извадат поквалитетен производ од оној кој го има другата компанија, а тоа би било со еден збор загуба.

Комуникацијата е исто така важен елемент, кој треба да го поседува менаџерот. Преку квалитетна комуникација ќе може да ја стекне довербата на својот тим, да поставува цели и правилно фа ги мотивира.

Интегритет, искреност и професионализам се клучни способности за менаџерите. Работодавачите бараат кандидати кои се држат строго до моралниот кодекс и поставуваат добри примери за другите. Овие три карактеристики се задолжителни за секој кој сака да се истакне како добар менаџер. Тој треба да има свои стандарди и свои принципи од кои нема лесно да се откаже, туку напротив, ќе претставува мотивација за останатите од тимот да се однесуваат на тој начин.

Способност да мотивира е уште една круцијална карактеристика за еден менаџер. Тој треба да знае што го мотивира неговиот тим, што рековме дека ќе го постигне преку добра комуникација. Но, исто така и Пигмелион ефектот, кој го наведов погоре, ќе биде добар начин да го мотивира неговиот тим. Тоа би го постигнал со поставување на високи

очекувања, со што неговиот тим ќе се труди да не го разочара. Довербата во својот тим би биле дополнителна мотивација, што ќе придонесе за поквалитетно производство.

Вистинската комбинација на вештини им дава моќ на менаџерите да идентификуваат и да се соочуваат со различни проблеми што може да се појават во работата. Но, ова прво бара неверојатна моќ за забележување на детали. Врвните менаџери имаат способност да забележат проблем, уште пред да стане очигледен и сите други во компанијата да го воочат. Аналитичките способности исто така се есенцијални за работа во менаџментот. Треба да знаете кои информации се најрелевантни, како да ги собирате, и што значат резултатите што ќе ги добиете.

Како што рековме, важно е да се знае кои задачи имаат приоритет, а кои задачи се нерелевантни кога станува збор за светот на менаџментот.

6.2.3 Стилови на менаџирање

Секој менаџер има свој стил со кој управува со човечките ресурси. Секој од нив е уникатен на свој начин, но генерално сите тие можат да припаѓаат во една или во друга група. Во овој случај ќе наведам три стилови на менаџирање на човечките ресурси и тоа: автократски, лесефер и демократски стил на менаџирање*.

- Автократскиот стил на менаџирање се карактеризира со поставување на менаџерот над вработениот. Менаџерот во овој случај од своите вработени очекува послушност, ред и дисциплина. Исто така, комуниацијата во овој стил на менаџирање е оскудна, а менаџерот не прифаќа никакви сугестии и критики.
- Лесефер или лежерен стил е стил кој се карактеризира со опуштеност на менаџерот до граница на индиферентност. Во ваквите случаи вработените ја користат ситуацијата да не ги извршуваат своите задачи на време. Менаџерот не е заинтересиран да управува со човечките ресурси итн.

* http://www.pretpriemac.com/stilovi-na-menadzhmentot/

- Демократскиот стил на менаџирање е стил кој се карактеризира со одлична комуникација. Менаџерот е отворен за сугестии и критики и секогаш се труди да го подобри својот стил, да ја подобри работната атмосфера итн.

7. Релации работодавец- вработен

Ова е круцијално прашање што се однесува на човечките ресурси. Всушност овде можеме да видиме колку е важна врската помеѓу вработениот и работодавецот и како тоа ги афектира и двете страни

Важно да се знае за ова прашање е дека релациите, т.е врските помеѓу работодавецот и вработениот треба да се базираат на доверба и да бидат генерално позитивни. Со самото тоа што ќе постојат позитивни врски во организацијата, ќе се создаде основа за тоа да постои и ефективност и повеќе внесеност во работата. За да се создадат вакви врски потребно е да има еден менаџер, кој ќе биде медиум (посредник) помеѓу работодавецот и вработените, со цел да ги пренесува желбите, пофалбите, критиките, недостатоците, кои вработените ги изнесуваат.

Корелацијата среќата на вработените и искуството на клиентитее интуитивно поврзана за многу улоги со кои се соочуваат клиентите.Некои организации не успеваат да сфатат дека искуството на клиентите може да биде под влијание на на чуствата на вработените на сите нивоа и улогите во една организација.

Културата, развојот на лидерството и расположението на вработените премногу често се гледаат само како дополнителен трошок. Има некои лидери кои кажуваат работи како „Би сакале да помогнеме во култура на препознавање....ако има простор во буџетот“, затоа тој простор никогаш не доаѓа.

Среќата на вработените е повеќе од поволност.Среќата на вработените е од суштински чекор за успех во организацијата.Вработените се ваша предност број еде, и вреди да се даде приоритет и да се инвестира во нив.

Повеќето компании кои долгорочно успеваат ги разбираат и ценат своите вработени.Кога вработените се вредниваат, организациите профитираат на различни начини.

Посреќните вработени се повеќе ангажирани и влижуваат во својата работа и имаат подобри резултати.Среќната работна средина им дава организациите конкурентна предност при вработување, задржување и долгорочен мандат.

Моралот и продуктивноста често паѓаат кога работникот си заминува. Другите вработени се се протегаат за да компензираат за едно лице помалку додека се обидуваат да ги балансираат сопствените задчи.

Првично вработените започнуваат со трошоци за една организација, со текот на времето новите вработени го наоѓаат своето место и носат вредност.

Несреќните работници ги напуштаат организациите, и кога вработените не се задоволни, организациите не напредуваат долгорочно.Кога стратешки планирате за за долгорочен раст на бизнисот, инветсирајте во Вашата најголема предност-вашите луѓе.

На овој начин ќе се оформат посебни врски, ќе се оформи доверба, па аналогно на тоа ќе постои и напредок во одредено претпријатие. Довербата значи и формирање на поддршка, намалување на ривалството помеѓу вработените, учење на колективна работа наместо на индивидуална. Всушност, колективниот начин на работа е многу попродуктивен отколку индивидуалниот. Зошто? Пред се, кога ссе работи како колектив сите имаат за цел да ја реализираат дадената задача, меѓусебно си помагаат, се поддржуваат и работата е побрзо завршена. Но, доколку постои некој вид на ривалство во компанијата, т.е. индивидуализам, тогаш секоја ќе сака да ја реши прв задачата, но не доаѓа до кооперација, поточно соработка, па целиот тој процес се одвива доста забавено.

Целта на ова е да се изнајде решение за некој постоечки проблем на ефикасен начин. Некогаш тие проблеми се едноставни, како на пример некој технички недостаток, но

некогаш е потребно да се решат проблеми од поголеми размери. Кои се тие проблеми? Ќе наведам мал број на такви проблеми како што се дискриминација на работно место (според пол, раса, етничка припадност, возраст итн.), сексуален напад на работното место (многумина се соочиле со ваков проблем, каде што за барање на некое основно право, работодавецот или колегата се обидуваат да исползат одредена личност на сексуален начин, а оовој проблем го има еднакво и меѓу мажите и меѓу жените), малтретирање и омаловажување на работното место итн.

Затоа, за да се биде медијатор или посредник, потребно е да се знаат основните граѓански права, законите за вработување итн. Потребно е да се има способност за идентификација на проблемот и да се биде доверлив човек, со цел вработените да можат да го соопштат личниот проблем без да имаат страв дека тоа ќе им придонесе за губење на работното место.

7.1. Мобинг

Мобинг е појава на психичко малтретирање на работно место, кое се повторува низ активности чија цел е деградација на работните услови за работникот, кои може да предизвикуваат повреда на човечките права и достоинство, да наштетат на психичкото и телесното здравје и да ја компромитираат професионалната иднина на жртвата.

Кога станува збор за мобинг, повеќето од луѓето се чини дека не се целосно свесни за постоењето, проширеноста и влијанието врз личноста која е под мобинг. Во најголемиот дел мобингот се јавува на работното место. Ова подразбира дека некое лице поради најразличен сплет на околности доживува психолошка (најчесто само психолошки, физичкото насилство настапува во одредени случаеви по психолошкото насилство но со настанување на физичко насилство не може да станува збор само за мобинг туку за насилство на работно место) насилство со кое се соочува секојдневно и поради кое настанува вложување на здравствената состојба на лицето кое е под мобинг.

Мобингот најчесто се состои од непријателска и неетичка комуникација, најчесто врз поединец, кој е ставен во состојба на беспомошност, без можност да се брани.

Состојбата може да се одреди и како систематска и организирана кампања, со цел одредено лице да се избрка од работа.

Постојат две генерални причини за појава на мобингот. На прво место се технолошките промени, кои бараат помалку работна сила.Новите машини ги опслужуваат помал број на луѓе и одделнаш работодавачот има вишок на вработени. На второ место се социјалните програми, или закони кои ги штитат работниците.За капиталот на трудовото законодавство се еден вид окови кои неможат лесно да се кршат.



Слика 6. *Мобинг на работно место**

* https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2015/10/mobing1.pdf

Под мобинг се подразбира:

- подолготрајно психичко малтретирање, измачување, изолирање притисок на работното место;
- страв, „бавен отров", изживување;
- нефер начин да се отстрани од работното место: вредниот, чесниот, стручниот, унапредениот работник;
- психичка тортура; изложување на вработениот на: понижување, застрашување, озборување, подметнување, исмејување, избегнување; насилство на работното место;
- удар врз самопочитувањето;
- стратегија за одржување на власт на неспособните;
- начин за остварување на личните цели и интереси за сметка на друг.

Исто како и кај семејното насилство (психолошкото насилство) , подолго време мобингот во ниту една држава не беше инкриминализиран односно тој не се сметаше за нешто што е казниво и што му предизвикува некому штетни последици поради фактот што кај мобингот нема физичко насилство и било каква употреба на физичка сила.

Од друга страна, повеќе истражувања во минатото успешно најдоа конекција помеѓу зголемените психолошки и физиолошки заболувања како и зголемено ниво на стрес со токму мобингот како нивни предизвикувач. Денес веќе мобингот и официјално е признаен како форма на насилство на работно место и со таа цел и за заштита на работниците постојат специјални Закони кои ги штитат работниците. Во нашата држава тоа е случајот со Закон за заштита од вознемирување на работно место каде се вели*:

Психичко вознемирување на работно место (мобинг), во смисла на овој закон е секое негативно однесување на работа или во врска со работа од поединец или група вработени спрема вработен или група на вработени кое се повторува, а претставува повреда на

* https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/trud_2017/pravilnici/16,,11-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%97%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%9C%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE.pdf

достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработените лица и предизвикува страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување, чија крајна цел може да биде престанок на работниот однос или напуштање на работното место.

Постојат неколку категории на мобинг:

- Напад на можноста за соодветна и адекватна комуникација (настанува кога раководителот или колега ја спречуваат жртвата на изразување така што веднаш ја прекинуваат кога оваа се обидува нешто да каже, се одбива невербална комуникација така што жртвата никогаш не се гледа во очи, а истовремено се игнорираат и нејзините невербални пораки),
- Напад на можноста за одржување на социјалните односи (се остварува низ изолација на жртвата бидејќи нејзе никој не и се обраќа, истата не се повикува на состаноци, не се вклучува во компаниските случувања),
- Напад на личната репутација (со употреба на метод на исмејување и измислување на приказни со негативна конотација. Личноста се вреѓа и се понижува),
- Напад на работните резултати (работните резултати се манифестираат со постојани критики, со ниско оценување, претерана контрола. Односот спрема жртвата се движи помеѓу две крајности и тоа од потполно одзимање на работата и укинување на средствата за работа – што е познато како синдром на “празно столче”, до затрупување на жртвата со работа која по обем и стручност ги надминува нејзините способности – “синдром на преоптовареност со работа”),
    - Напад на здравјето на жртвата (ускратување на правата за користење на годишниот одмор или слободните денови, постојани налози за прекувремена работа).

Во Република Македоонија е усвоен Закон за заштита од вознемирување на работно место,и според новите правилници за работа, при секое ново вработување, работодавачите се должни да им достават на лицата изјава за мобинг, со што ги информираат за сите начини и можности за заштита од мобинг во организацијата во која што се вработуваат.Тоа е концизно, точно и правилно дефенирано во истоимениот закон, со што доколку некое лице

се соочи со мобинг на работното место, и тоа го пријави во соодветна институција, постојат кривични судски пресуди за лицето кое што вршело мобинг на работното место

10. Македонска политика за управување со човечки ресурси

Разгледав повеќе стратегии за управување со човечки ресурси од различни сектори на бизнис†, на територијата на нашата држава. Она што е заедничко за сите нив се неколку проблеми кои ги воочив, а тоа се околу дискриминација, евалуација при вработување, услови итн.

Прво сакам да зборувам околу дискриминацијата во бизнис секторите. Прво, дискриминација во социологијата се дефинира како несоодветно и неправилно однесување врз одредена личност како последица на стереотипи околу полот, етничката припадност, расата, верската определеност, социјалниот статус, здравствена состојба итн. Оттука, во повеќето бизнис сектори се соочуваме со дискриминација на жените, но и со дискриминација на мажите, делење на професиите на машки и женски професии, разлика во платите помеѓу мажите и жените.

Имено, колку од мажите работат во градинка? Скоро па воопшто да не работат. Колку жени работат како возачи на автобус, такси, автомеханичари, водоинсталатери? Скоро па воопшто да нема. Сето тоа се темели на родова дискриминација дека мажот не може да биде околу деца заради непостоење на мајчински инстинкт или дека жената е неприфатливо да биде околу горенаведените сектори. Ова сметам дека треба да биде искоренето.

Дискриминација врз основа на верската и етничката пипадност е сосема друг проблем со кој се соочуваме на овие простори посебно многу. Тензиите помеѓу муслиманите и христијаните, албанците, турците, ромите и македонците се неприфатливо големи. Имено, многу мал број на ромски припадници се на високи позиции во државата,

како на пример лекари, адвокати, инженери итн. Исто така, булингот врз основа на овие фактори не е занемарлив, напротив, секојдневно слушаме за некакви инциденти кои се случиле ваму или таму во некои градови во државата.

Дискриминација врз основа на здравствената состојба е страшно само по себе. Имено, во Македонија имаме таканаречени заштитни работилници, во кои работат лица со некаков хендикеп. Ним им се одзема половина од платата, се терани да работат секаква работа, без таа да е платена, булинг врз основа на хендикепот кои тие го имаат, останување прекувремено бесплатно и различни нехумани и деморализирачки постапки од страна на газдите и менаџерите.

Недоволни услови за работа е уште еден огромен проблем со кој се соочуваме во нашата држава. Во некои претпријатија скоро и да не постои климатизација, што е фатално и за зимските, но и за летните денови, неквалитетни хигиенски услови, мала плата, неудобност на работно место и незаштитеност, посебно во секторот за изградба, неплатено прекувремено работно време, неплатено К-15 итн. Сето тоа е нешто кое треба да се промени.

Од друга страна пак, нашето поднебје има и доста позитивни страни кога станува збор за менаџирање на човечките ресурси. Како што знаеме ние сме топол и дружељубив народ. Често, менаџерите и вработените имаат скоро пријателски односи. Нашиот народ е народ што брзо се зближува и брзо се отвора еден спрема друг. Ажно е да се спомене оваа карактеристика, бидејќи сметам дека е доста корисна.

Исто така, позитивно е што се повеќе имаме едуцирани млади луѓе кои имаат огромен потенцијал да бидат врни лидери и менаџери. Бизнис климата полека се подобрува на овие простори, се повеќе се зголемува свесноста околу дискриминацијата и желбата за подобро утре е голема. Се повеќе на работните места се прават работилници, обуки, презентации со цел усовршување и на кадарот, но и на стилот на менаџирање на постарите менаџери. Суштинско е тоа дека многу работи треба да се роменат, но сепак гледаме подобрување во капацитетите на младите и желба за реализирање на добра бизнис клима.

Во многу компании во Македонија, позитивната работна атмосфера е присутна секојдневно, условите за работа се солидни, но сепак тоа треба да биде така на ниво на цела

држава, а не само во одредени компании. Со тоа се подобрува сликата за нашата економија, се подобруваат условите за работа, желбата младите да останат во државата и да работат, се зголемува мотивацијата и има доволно буџет за отворање на нови работни места. Но, додека не се промени начинот на менаџирање пред се на човечките ресурси, а потоа и условите за работа на подобро, нема да можеме да испливаме на светскиот пазар.

11. Закон за работни односи на Македонија

Во оваа потточка ќе наведам некои од законите за работни односи во Република Северна Македонија, донесени во 2019 година. Како што кажува и првиот член на овој закон, целта е да се дефинираат работните односи помеѓу вработениот и работодавецот. Овој закон важи за цитирам*:

> *Овој закон ги уредува и работните односи на работниците вработени во органите на државната власт, органите на единиците на локалната самоуправа, установите, јавните претпријатија, заводите, фондовите, организациите и други правни и физички лица кои вработуваат работници, доколку со друг закон поинаку не е определено. Работниот однос може да престане само на начин и под услови утврдени со закон и колективен договор. Во работниот однос секоја од страните*

Во законикот, во петтиот член се дефинирани поимити за работник, работодавец, работно време итн. Исто така станува збор дека работникот треба да се согласи доброволно на условите на работодавецот. Што се однесува до работното време, треба да биде дефинирано од работодавецот и доколку се надмине тоа работно време треба да биде дополнително прифатено. Условите на работа треба да му бидат кажани на субјектот кој бара работа итн. Во спротивно, работобарачот има за право да ја тужи компанијата.

* https://mtsp.gov.mk/content/pdf/trud_2017/pravilnici/16,11-%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%9E%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8.pdf

Поважен сегмент на овој законик е законот за дискриминација. Во овој законик се вели дека работодавачот не смее да прави разлика врз основа на пол, раса, религија, етничка припадност, здраствена состојба итн. Исто така, строго се забранува да се прави дискриминација на жената, поточно за една работа треба да бидат платени еднакво и мажите и жените, да работат во еднакви услови, со еднакво работно време. Но, не се смета за дискриминација доколку одреденото работно место бара поразлични способности, на пример не може лице со инвалидитет да работи тешка физичка работа или пак бремена жена во фабрика. Исто така, правото за породилно не смее да се одземе од жената и не смее да биде избркана заради тоа. Исто така се забранува секакво физичко и психичко вознемирување (мобинг).

II. Методолошки дел

Анкетата за вработените е дефинирана како вид анкетен прашалник за да се добијат мислења и прегледи и да се оцени расположението и моралот на вработените, одреден степен на ангажираност и исто така да се следат достигнувањата на вработените. Општо земено, анкетите за вработените ги користат членови на човечки ресурси и раководството на една организација и се чуваат анонимни за да ја мотивираат работната сила да ги коментира своите добри и лоши искуства без никакво двоумење.

Анкетите за вработените се интегрални медиуми за повратни информации на вработените за да добијат перспектива за фактори како што се работната култура, директните менаџери и елементите што ги мотивираат или демотивираат вработените на работното место. Анкетата за вработените може да донесе продуктивни резултати само кога се дизајнирани тактички од нула или со користење на еден од многуте шаблони за истражување, со внимателно одбрани прашања од анкета и кога вработените се свесни за потврдата за нивните претходно доставени одговори од раководството на организацијата. Со оваа анкета ние сакаме да ги анализираме податоците користејќи едноставна анализа на корелација.

Во анализата, би требало да биде откриено дека постои позитивна врска помеѓу задоволството од работата и работните перформанси на вработените. Тоа значи дека високо ниво на фер промоција, разумен систем на плати соодветна работа сама по себе и добра работна состојба доведува до високо ниво на перформанси на вработените. Со други зборови, задоволството од работата на вработените има позитивно влијание врз нивните перформанси.

Концептуална рамка

Секоја организација се обидува ја постигне нејзината цел. Во врска со тоа мора да се концентрира во многу аспекти. Како што човечкиот ресурс на една организација се смета како важен ресурс, па затоа организациите сакаат да имаат добро обучена и ефективна работна сила. Вработени кои задоволуваат со својата работа и вложуваат голем напор за организација се оние за кои организацијата сака да се задоволени нивните потреби и за да станат уште повеќе ефективни.

За да се искористи најдоброто од луѓето како вреден ресурс, мора да се посвети внимание на организацијата и односот помеѓу персоналот и природата и содржината на нивните работни места. Самата организација и дизајнот на работните места може имаат значителен ефект врз персоналот. Треба да се обрне внимание на квалитетот на работниот век. Менаџерот треба да разбере како на најдобар начин да направи вработените да работат позадоволителни за и да се надминат пречките за ефективна изведба. Во денешно време конкуренцијата е на многу високо ниво. Затоа секоја организација треба да се натпреварува со друга организација.

За да може една организација да плови низ целокупниот процес на снаоѓање во средината/иднустријата во која што дејствува, таа мора да создаде позитивна клима напрво во своето опкружување, односно внатре во самата компанија.

Покрај сите останати фактори коишто влијаат на целокупното работење, вработените сепак имаат главен печат на перформансите на организацијата.Одбирањето на соодветен кадар во голема мера ја прави организацијата поконкурента, попрофитабилна и позната на пазарот.

Искуството на вработените е од клучен аспект за опстанок на организацијата во бизнисот во кој што делува.Ова делумно се должи на времето кое треба да се потроши на административни задачи,а исто така дел од човечките ресури –професионалци не се сигурни кои се најдобрите начини за да се постигне оваа цел.

Придобивките да се има среќни и задоволни вработени се добро познати, коишто веќе претходни ги елабориравме во овој магистерски труд. Организациите во целост не се свесни за придобивките и не обрднуваат доволно внимание на истите.Доколку се обрне бнимание на благосостојбата и задоволството на вработените ќе се зголеми предноста за заголемена продуктивност, тимска работа,подобра стапка на ретенција,повисока ангажираност на песоналот, помалку отсуства и поголема креативност,мотивација и иновативност,сето тоа на крајот на денот се претвора во поголем профит на компанијата.

Анкетите за вработените се одличен начин за подобрување на ангажманот на вработените и вкупните деловни перформанси. И покрај тоа, просечната стапка на одговор на анкетите за вработените е само 30% кога просечната стапка на одговор на анкетите треба да биде 70% или повеќе. Ова е проблем. Повеќето компании прават анкети за вработените засновани врз обична традиција наместо да ги гледаат како можност. Со ова истражување бараме да забележиме некои не толку очигледни проблеми на работното место или можеби да изградиме работна култура насочена кон вработените. Тоа е најважното нешто: Анкетите за вработените треба да се гледаат како можност за подобрување на работењето и несомнено е дека поставувањето на вистинските прашања на вистинската фреквенција е она што ќе ги направи истражувањето успешно искуство . Анкетата за повратни информации на вработените има за цел да ја подобри продуктивноста на вашиот бизнис со разбирање на начинот на размислување на вработените за процесите, етиката и мисијата на вашата компанија.

Размислете за тоа како истражување на клиенти. Но, наместо тоа, тоа е насочено кон вашите внатрешни клиенти: вашите вработени. Потребни ви се вработени колку што и

организацијата им треба на вработените. И, да имате задоволни вработени може да ве натера да имате задоволни клиенти - а со тоа и задоволителен бизнис. Ако имате добри вработени, обезбедете им работа и добра плата, а тоа ќе помогни да се случи нешто добро во твојата компанија. Анкетите се вашиот прв чекор кон подобрување на ангажманот на вработените. Постојат многу придобивки зад анкетите на вработените, како што се:

- Четири пати подобри перформанси кога вработените знаат дека нивниот глас се слуша.
- Поттик за ангажман на вработените, бидејќи работниците ќе се чувствуваат поинтегрирани
- со компанијата и ќе имаат чувство на одговорност. Подобрувања во внатрешната комуникација и лидерството, бидејќи - како водач – сигурно
- ќе најдете корисни информации за вашиот тим што инаку не би ги знаеле. 4 Давање чувство на значење и цел на вашите вработени во вашата компанија, што може
- драстично да ги подобри перформансите и ангажманот. Имајќи можност да забележите проблеми таму каде што не ги очекувате.
- За да се постигне оваа цел, и да се оствари конкурентска предност на компанијата во однос на другите компании, вработените треба да бидат супер мотивирани од други аспкти, а не само механички да ја изведуваат работата. Затоа, постои потреба организацијата да ги задоволи целите на своите вработените, за да ги постигни своите цели.

Од гледна точка на работникот, задоволството од работата доведува до неколку придобивки како што се, намалување на моралниот стрес, создавање ново размислување и иновација кои водат кон повисоко ниво, свеж ум добро врска, со соработници, супервизор и вработените итн.

На што треба да размисли пред да се направи анкета

Прашања за истражување

Но, кои прашања се вистинските? Тоа е незгодниот дел. Секоја компанија има различен сет на „правилни прашања“ - особено ако работното место е доста различно од „нормалната канцеларија“, ако работите се одвиваат во нередовни услови или дури и ако неодамна биле донесуване многу промени. Всушност, причините се скоро бесконечни, сепак можеме да следиме некои искуства и совети за прашањата да бидат подобро напишани и поуспешно да бидат добиени поактивни одговори:

Скратете го прашањето-Колку е полесно за вработените да ги разберат и• одговорат на прашањата, толку подобро.

- **Не оставајте имплицитен одговор**- Ако прашањата одат нешто како „што мислите за нашиот одличен тим менаџер?“ веќе подразбираме дека одговорот треба да биде позитивен. И, тоа дефинитивно би го уништило калибарот на повратните информации.
- **Не убивајте две птици со еден камен** - Избегнуваме обраќање на два предмети во исто прашање. Со тоа може да се збуни читателот, принудувајќи го да даде неточни одговори.
- **Поставувајте специфични прашања на кои е лесно да се одговори**- Специфични одговори ќе ви помогнат да донесете поинформирани одлуки. Сложениот дел го прави специфичен и лесен. Корисен трик е да се обидете да одговорите на вашите сопствени прашања и да видите колку е едноставно за вас, всушност, да напишете одговор.
- **Зборувајте со специјалист за ангажман на вработени**- Преку него ќе дознаеме повеќе за стратегиите за прашањата од истражувањето и како да добиеме повратни информации со најдобар квалитет. Сите вработени кои работат во организација имаат различно искуство и различно ниво на задоволство од работата.

Ова задоволство од работата можат да бидат предизвикани од повеќе фактори. Такви се на пример како унапредување, плаќање работна состојба и самата работа и сл. Задоволство од работата има големо влијание врз перформансите. Во ова истражување, главниот 6

проблем е тоа задоволството од работата и влијае на работната изведба на вработените. Истражувањето може да биде дадено во форма на следните прашања:

1. До кој степен постои задоволство од работата на вработените во организацијата ?
2. Дали задоволството од работата на вработените ги одредуваат нивните перформанси на работа или не?
3. Кои промени во компанијата ќе ве направат посреќни?
4. Дали некогаш сте ја препорачале нашата компанија? Зошто?

Цели

Претпријатијата користат многу ресурси за проценка на перформансите на вработените, обидувајќи се да откријат што можат работниците да направат за да имаат подобри резултати. Тоа е начин да се прашаат вработените: „Како можете да му помогнете на нашиот бизнис да успее?“ Но, она што работодавачите повеќе и повеќе го ценат е потребата да се сврти тоа прашање и да се постави наместо тоа: „Што можеме да направиме за да бидеме посреќни?“ Тоа е стратегија дизајнирана да го зголеми ангажманот на вработените, што може да доведе до зголемена продуктивност. И еден од најдобрите начини за мерење на среќата на вработените е со добро дизајнирани прашалници или анкети.

Анкетите за задоволството на вработените го мерат чувството на задоволство и зајакнување на работниците. Тие поставуваат прашања за тоа како се чувствуваат вработените во однос на културата на компанијата и признавањето од претпоставените.

До анкетите може да се 7 пристапи преку внатрешна врска преку Интернет и обично се анонимни, така што работниците ќе се чувствуваат неограничено искажувајќи ги своите ставови. Оваа студија е идентификувана за да се постигне следниве цели:

1. Да се испита задоволството од работата на вработените во организацијата.
2. Да се испитаат факторите што предизвикале задоволство од работата;
3. Да се идентификуваат работните перформанси на вработените; и
4. Да се предложат некои мерки со цел да се подобрат работните перформанси на вработените .

Хипотези

Постојат различни индивидуални, социјални, културни, организациски и еколошки фактори кои може да влијаат на нивото на задоволство од работата на една личност и организациска посветеност.

Индивидуална факторите вклучуваат возраст, пол, брачен статус, личност, образование, интелигенција и способности. Социјалните фактори вклучуваат односи со соработници, групно работење и норми и можности за интеракција. Културните фактори ги вклучуваат основните ставови, верувања и вредности. Организациските фактори вклучуваат организациска структура, политики и процедури, надзор и стилови на лидерство, системи за управување, и услови за работа. Конечно, еколошки факторите вклучуваат економски, социјални, технички, политички и владини влијанија.

Оваа студија има за цел да ја испита улогата на индивидуални, социјални и организациски фактори; и нивото на задоволство од работата на вработените, организациската посветеност и намерата за обрт со примерок од вработени. Студијата е ограничена на тестирање на хипотезирани врски помеѓу задоволството од работата, организациската посветеност и намера за обрт и други релевантни варијабли, кои се однесуваат на работата задоволство и посветеност. Односот помеѓу задоволството од работата и резултатот на работените е модериран од индивидуален и културен фактори.

Првичната хипотеза е дека задоволството од работата е позитивно поврзано со организациската посветеност, што е негативно поврзано со намера за остварување затоа:
H1: Високо ниво на фер промоција системот ќе доведе до високо ниво на работа изведба.

H2: Разумен систем на плати ќе доведе до повисоко ниво на вработените за изведба.

H3: Високо ниво на соодветна работа самото ќе резултира со високо ниво на перформанси на вработените.

H4: Високо ниво на добра работна состојба ќе доведе до високо ниво на перформанси на вработените.

Материјал и методи

Во секое претпријатие коешто има главна цел за подобрување на својот бизнис, во своите организациони структури користи различни методи и материјали за извршување на анализата на вработените. Тоа го опишува истражувачкиот пристап, постапка на земање примероци, извори на податоци, инструментација и начин на анализа.

На почетокот на 2022 година сме сведоци на невиден технолошки развој, кој е т.н Четврта идустриска револуција или индустрија 4.0.Работните места и вработените постојано се развиваат и се менуваат,а работните процеси се прилагодуваат на новите услови.По глобалната пандемија КОВИД -19 , употребата и брзото усвојување на технолигијата го забрза овој тренд, како и потребата организациите да направат брзи промени во нивната политика за човечки ресурси за да се прилагодат на она што се случува.Токму ова МОРА прилагодување со брзина на светлината појави и доста грешки и хаос во многу сектори на човечките ресурси на голем број компании на балканот.Сепак, колку и да е брза и променлива оваа техничка револуција, луѓето ја создаваат и прилагодуваат сота дополнителни можности за да и дадат живот во секое поле, зошто сепак сме душа.Одделите за човечки ресурски добија дупла одговорност за луѓето во една ваква променлива ера каде важноста на луѓето стана специфична и од различни аспекти треба да се разгледува и развива.



Истражувачки пристап

Исто така секое претпријатие користи различен истражувачки пристап во зависност од целта која што сакаат да ја постигне. Бидејќи оваа студија е деловна активност и управување со истражување, има карактеристика на позитивистичка и интерпретативна и исто така вклучува во дедуктивен пристап (Хасеј и Хаси, 1997 година; Робсон, 1993), како и индуктивен пристап (Велигбби-Смит,Thrope & Lowe (2002). Комбинирање овие два истражувачки пристапа исто истражување е совршено можно и поволно за истражување.

Извор на податоци

Примарни и секундарни податоци беа користени за студијата. Примарните податоци беа собрани преку директните лични интервјуа со помош на прашалник и секундарни податоци

собрани од списанија, книги, списанија и сл. Завршни забелешки Ова истражување би требало да покаже дека е позитивна врската помеѓу работата задоволство и изведба на вработените. Тоа е високо ниво на фер промоција, разумен систем на плати соодветна работа сама по себе и добра работната состојба доведува до високо ниво на перформанси на вработените.

Со други зборови, задоволството од работата на работникот има позитивно влијание врз нивните перформанси. Постоечката алтернативна исто така го докажа ова заклучок од истражувањето. Дури и покрај тоа што има неколку фактори што влијаат на задоволството на вработените, истражувачот би разгледал само четири варијабли: промоција, плаќање, работа сама по себе и работна состојба. Затоа и во иднина спроведување на детално истражување вклучувајќи различни фактори во оваа област, може да се добијат понатамошни наоди за опциите.

Импликации на политиката

Доколку целокупно формулираните хипотези би биле прифатени, потребни се уште неколку сугестии за подобрување на перформансите на вработените преку задоволство од работата. Следниве се дадени неколку предлози за подобрување перформанси на вработените:

1. Организацијата треба да се развива добра работна состојба. Ова им олеснува вработените ефикасно да ја извршуваат својата работа.

2. Организацијата треба да се развива добра врска меѓу вработените. Преку кои, задоволството од работата на вработените се подобруваат. Работата на вработените ќе биде на високо ниво

3. Организацијата треба да предизвика вработените да се претстават добро. Ова може да биде постигнато со обезбедување награда, мотивации и други придобивки итн .

4. Вработените треба да бидат обучени да усвојуваат нова технологија и или развиваат нивната кариера.

5. Организацијата треба да процени перформанси на вработените. Повратните информации за квалитетот и квантитетот на ќе се обезбедат перформанси за подобрување нивната изведба.

6. Организацијата треба да обезбеди непристрасна промоција. Таа промоција треба да се обезбеди врз основа на квалификација на вработените и / или искуство.

7. Организацијата треба да спроведе еднакви можности за вработување. Тоа е вработените не треба да прават дискриминација против жени и малцинства или стари работник

8. Организацијата треба да дизајнира работна постапка вклучувајќи часови работа, плаќање со време и работно време плаќање

9. Правилно работно опкружување треба да биде дизајнирано. Во таа организација треба да обезбедат соодветни капацитети вработените за да ги извршуваат своите работи како што се соодветна опрема, паузи за работа,и споделување на работата.

10. Организацијата треба да дизајнира добра постапка за поплаки, дисциплинска постапка и постапка на раздвојување итн.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРТАЖУВАЊЕТО

За потребите на овој магистерски труд беше спроведена анкета.Дистрибуција на антектниот прашалник беше по пат на емаил до избраната компанија Стопанска банка АД Битола, со барање на негово пополнување од страна на 208 вработени. Во прилог на ова, резултатите од спроведената анкета.

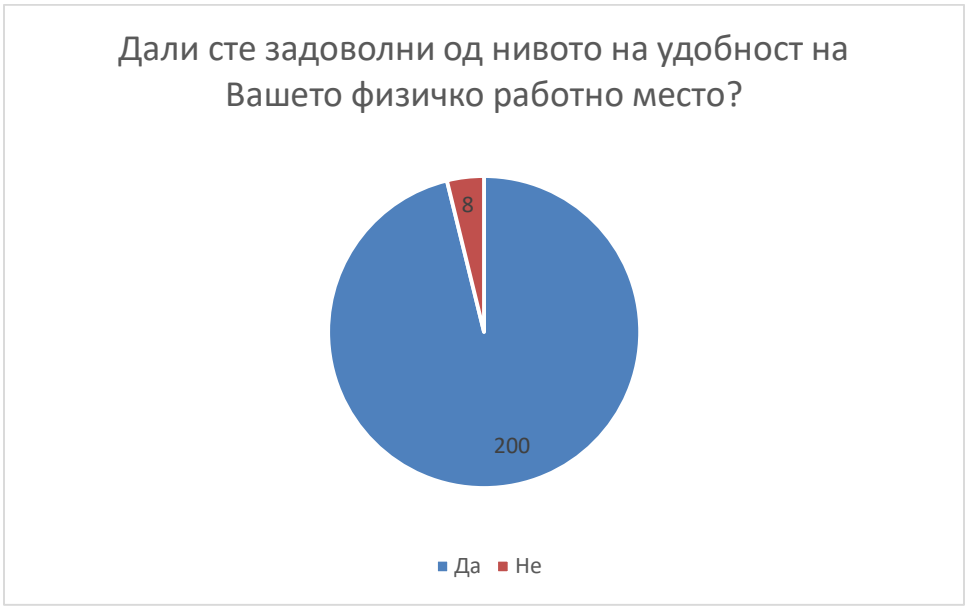
Графикон бр.1. Одговори на испитаниците



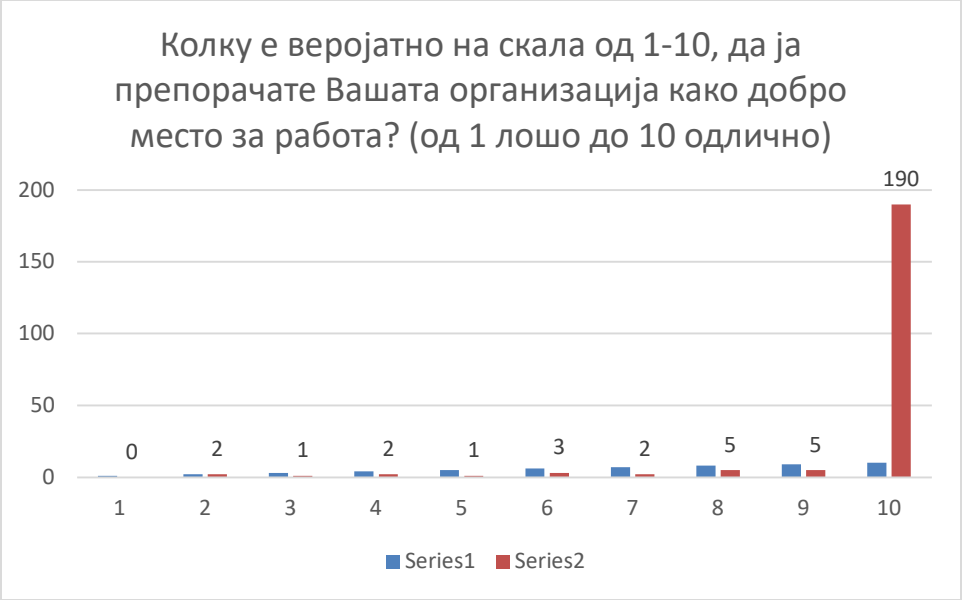
Графикон бр.2. Одговори на испитаниците



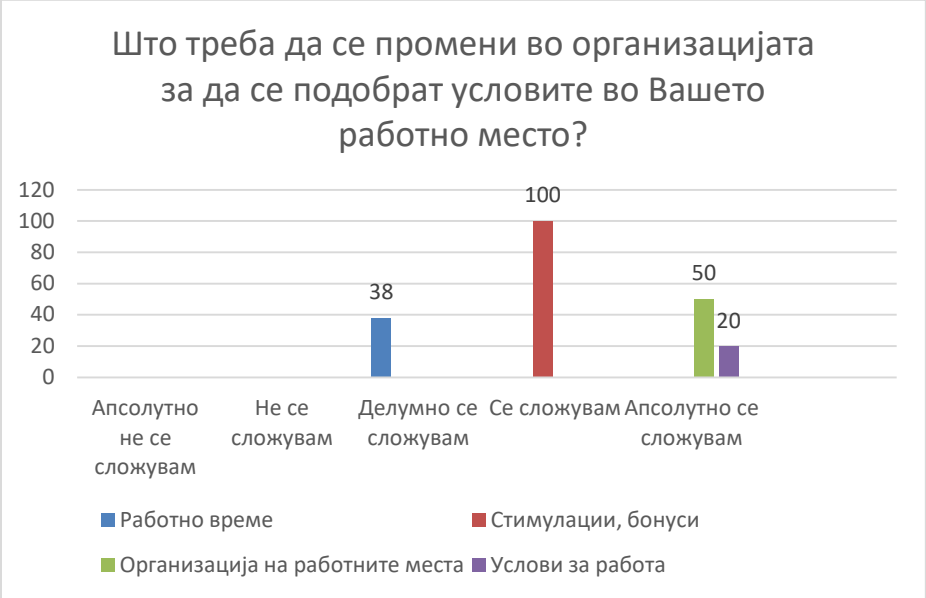
Графикон бр.3. Одговори на испитаниците



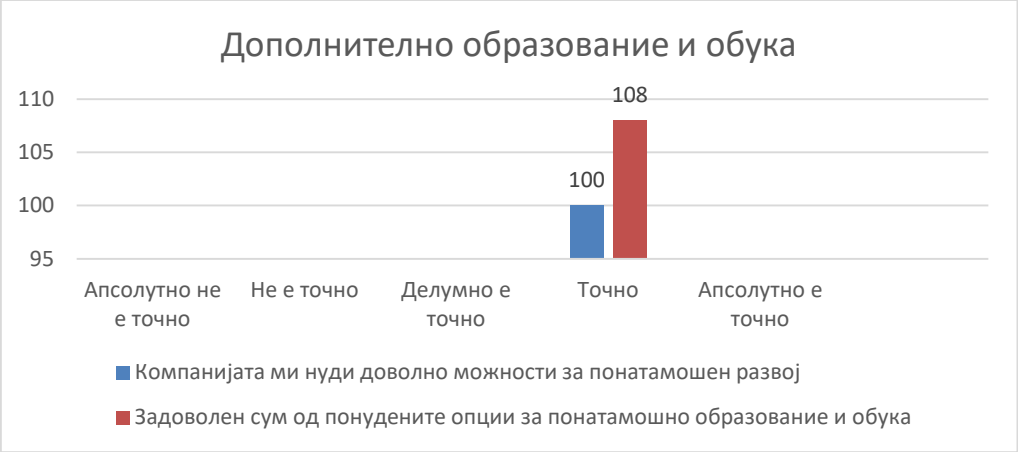
Графикон бр.4. Одговори на испитаниците



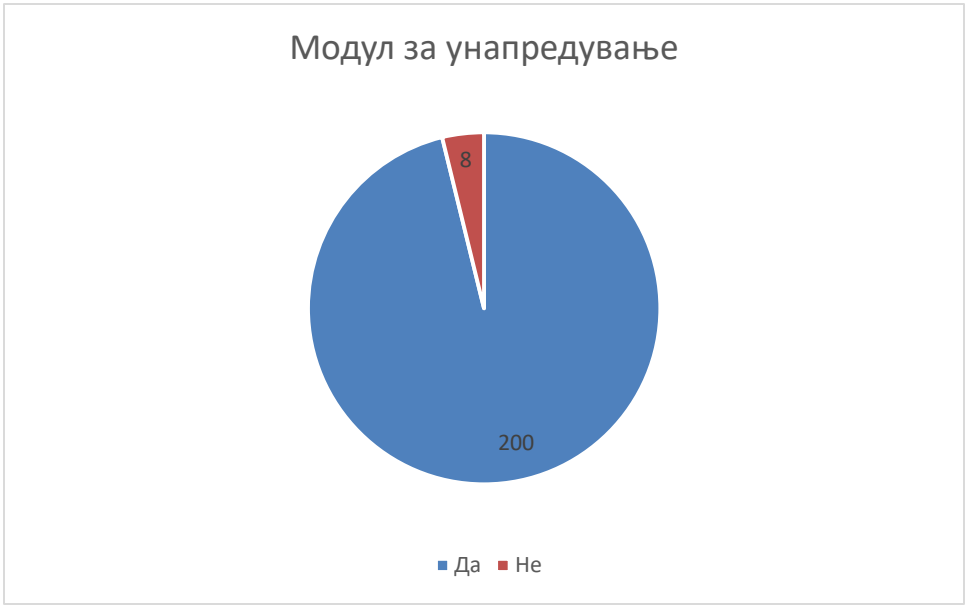
Графикон бр. 5.Одговори на испитаниците



Графикон бр.6. Одговори на испитаниците



Графикон бр.7. Одговори на испитаниците



Графикон бр.8. Одговори на испитаниците



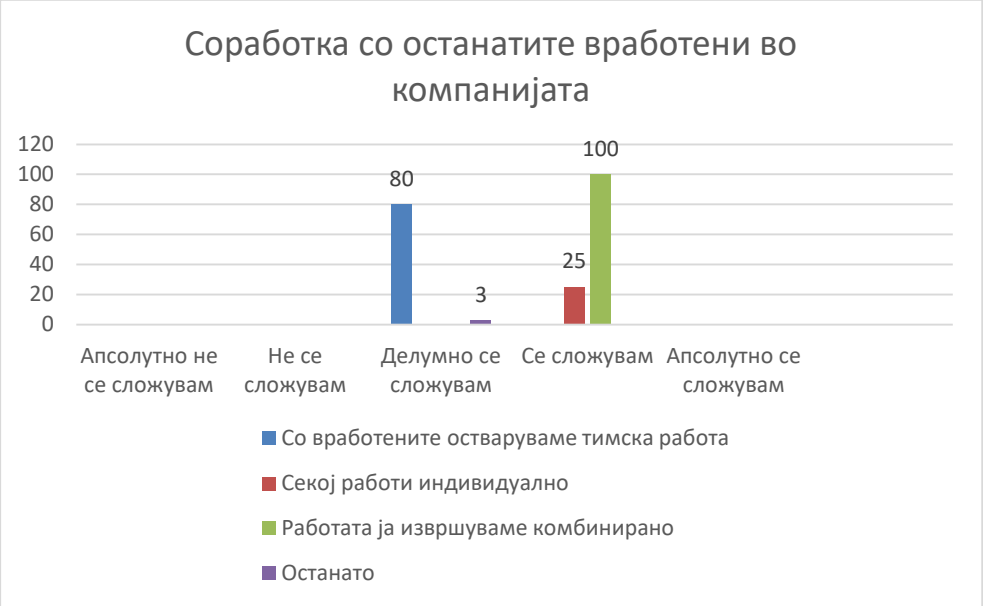
Графикон бр.9. Одговори на испитаниците



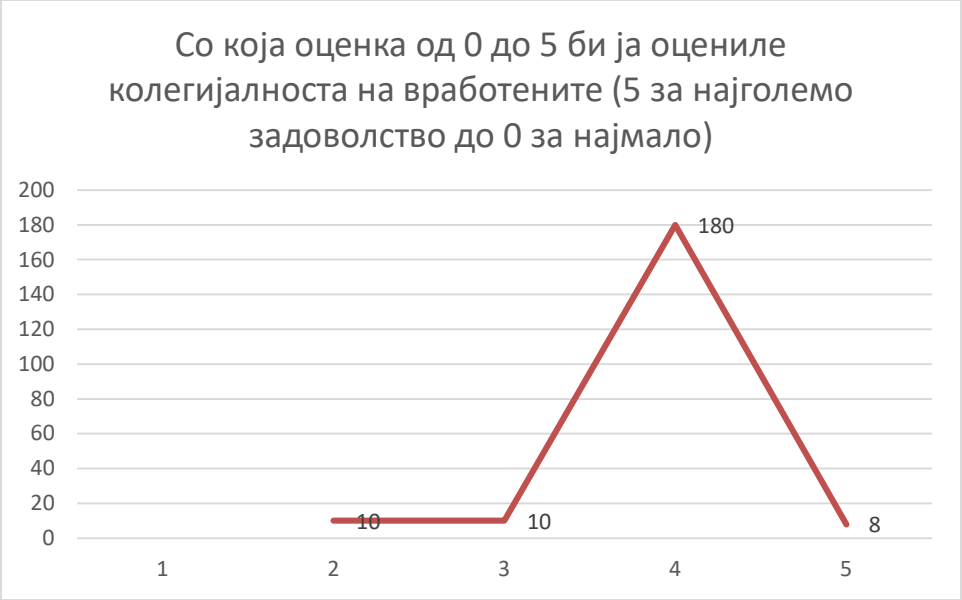
Графикон бр.10. Одговори на испитаниците



Графикон бр.11.Одговори на испитаниците



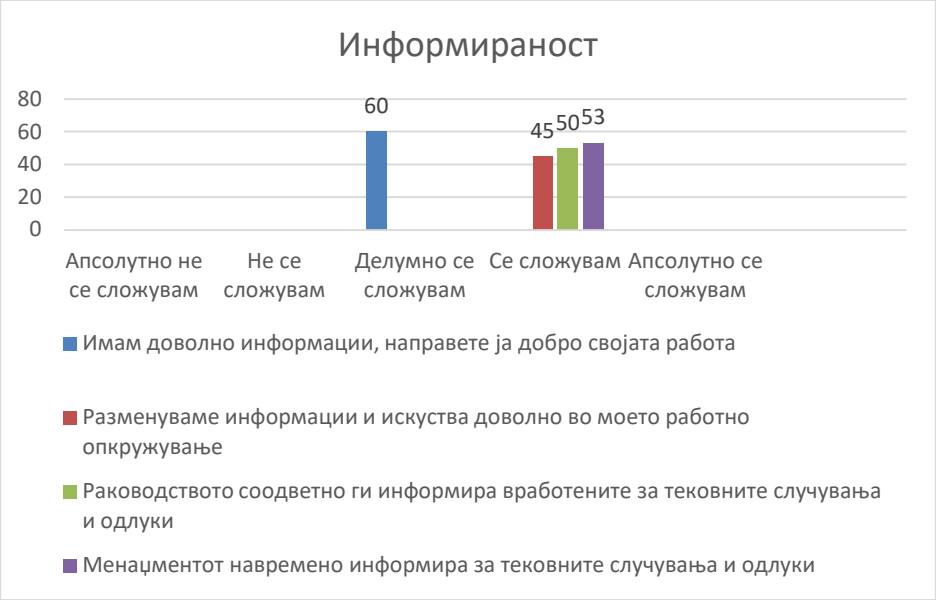
Графикон бр.12. Одговори на испитаниците



Графикон бр. 13. Одговори на испитаниците



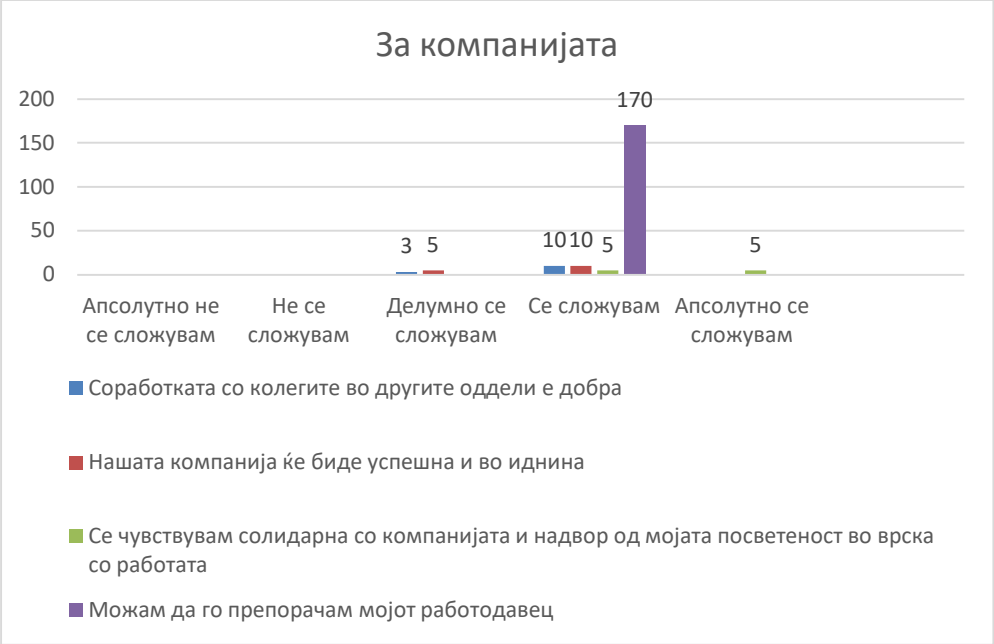
Графикон бр.14. Одговори на испитаниците



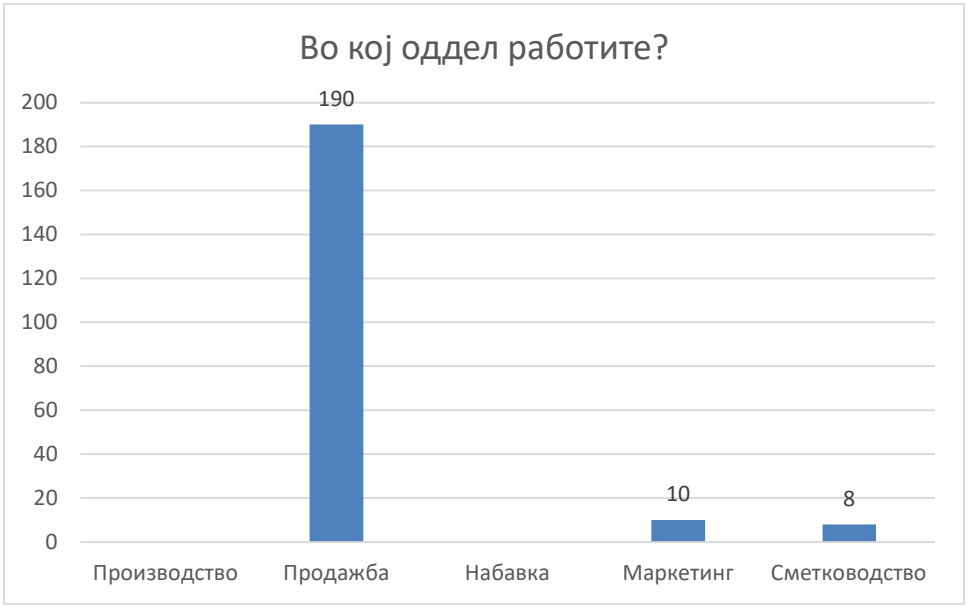
Графикон бр.15. Одговори на испитаниците



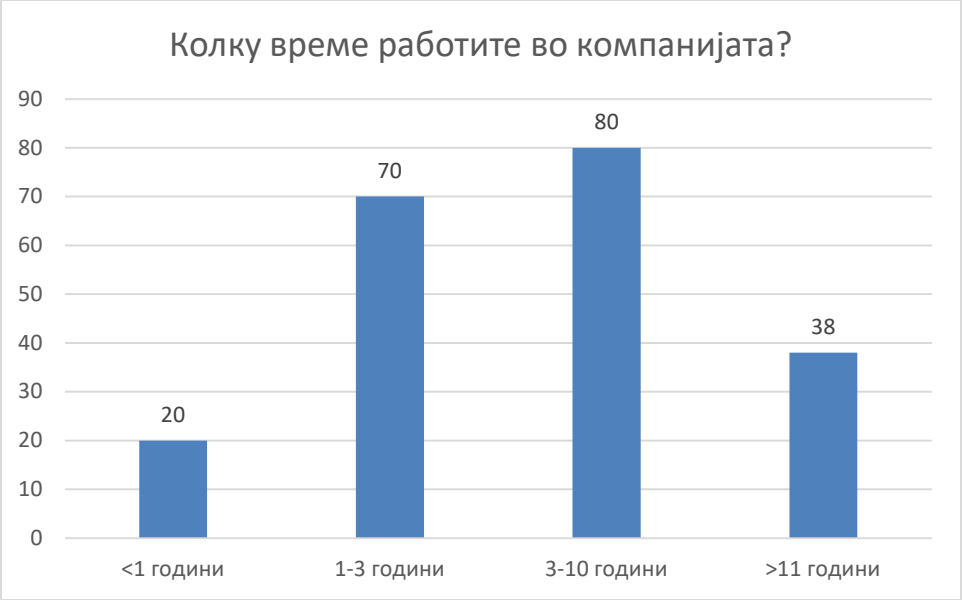
Графикон бр.16. Одговори на испитаниците



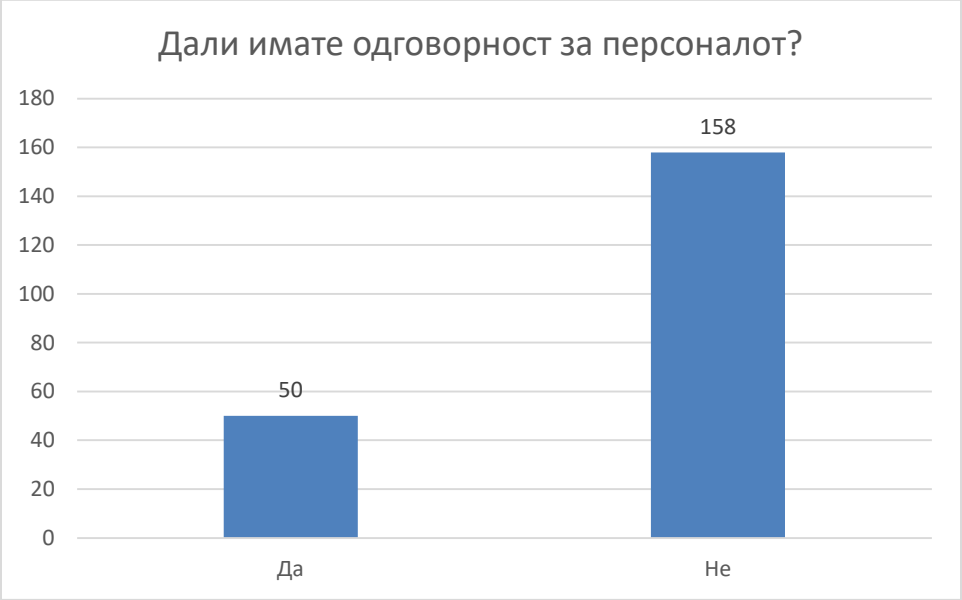
Графикон бр.17. Одговори на испитаниците



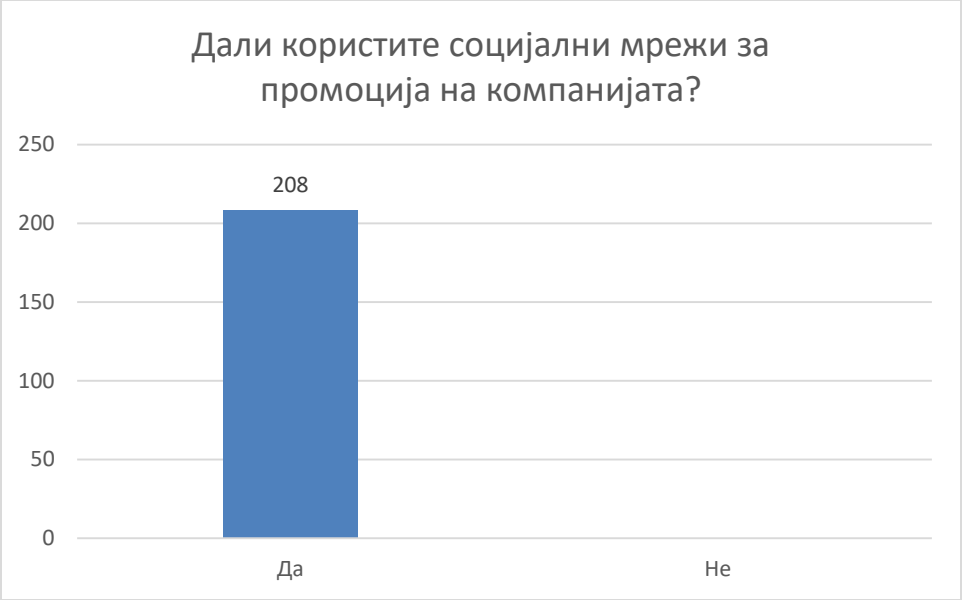
Графикон бр.18. Одговори на испитаниците



Графикон бр.19.Одговори на испитаниците



Графикон бр.20. Одговори на испитаниците



На горенаведените графикони се претставени одговорите на испитаниците од Стопанска банка АД Битола. Притоа, како што може да се забележи прашањата за испитаниците беа компонирнаи така што истите требаше да го истакнат својот став околку повеќе апскети на компанијата кои се во интересд на трудот.

Заклучок

Со завршувањето на анкетатаможеме да дојдеме до крајот на овој труд и до еден генерален заклучок од се што до сега беше истражено. Пред се, сакам да кажам дека кога станува збор за менаџирање на човечките ресурси, увидовме дека има многу фактори кои влијаат врз човекот и дека нема едно единствено упатство, или еден единствен начин за тоа како правилно да се менаџираат човчките ресурси.

Понатаму, увидовме која е теоријата и колку е сето тоа богато со информации, но сепак, не секогаш така во пракса, посебно во нашата Земја. Вистина е дека се потребни многу промени кога станува збор за менаџирање на човечките ресурси, но, сепак, се доаѓа во свое време, а менаџирањето без дополнителни обуки не може да го достигне своето врвно ниво. Желбата без труд сама по себе не се реализира.

Она што сакам да го истакнам за крај е фактот дека за да се биде менаџер, посебно за човечки ресурси, треба да се биде добро обучен во различни полиња, како и во полето на бизнисот, затоа што само така ќе може да се адаптира на било која ситуација која ќе се создаде кога ќе се работи со вработените.

Мое мислење е дека и тука климата ќе се подобри и дека ќе бидеме сведоци на бројни квалитетни менаџери, не само во областа на човечките ресурси, туку и генерално во полето на бизнисот. Сето тоа можеби ќе одземе малку време, но сепак ќе се исполни.

Користена литература:

- Aday, L., (1989) - Designing and Conducting Health Surveys: A Comprehensive Guide, San Francisco, Jossey-Bass,.
- Alreck, P. L. & R. B. Settle, The Survey Research Handbook, Homewood, Illinois: Irwin, 1985.
- Babbie, E. R., Survey Research Methods, Belmont, CA: Wadsworth, 1990. [Earl Babbie's statistics books have good chapters on survey research methods.]
- bizfluent.com/info-7846188-employee-relations-human-resources.html
- Blauner, B., Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry, Chicago: University of Chicago Press, 1964. [A classic example of how to combine statistics with qualitative research and to define constructs in such a way that they are meaningful.]
- Bradburn, N. M. and S. Sudman, Polls and Surveys: Understanding What They Tell Us, San Francisco, Jossey-Bass, 1988. [Their book is considered a classic.]
- Burrell, G. and G. Morgan, Sociological Paradigms and Organisational Analysis, London: Heinemen Education Books, Ltd., 1980 Converse, J. M. & S. Presser, Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire, Beverley Hills, Sage, 1986.
- Cooper, D. R. and C. W. Emory, Business Research Methods, Chicago: Irwin, 1995 (Fifth edition). [This book gives a good overview of research approaches and has several good chapters on survey methods and survey instruments.]
- Devellis, R. F., Scale Development: Theory and Application, Newbury Park, CA: Sage, 1991.

- Dillman, D. A., Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method, New York: Wiley-Intersciences, 1978. [In particular this book addresses the practical aspects of survey administration and has excellent suggestions on how to improve response rates.]
- Durkheim, E. Suicide, a Study in Sociology, Glencoe, Illinois: Free Press, 1951. [It has been suggested that everyone who does survey research ought to have read this.]
- Fink, A., The Survey Research Handbook - How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide, Beverley Hills: Sage, 1983.
- Fowler, F. Jr., Survey Research Methods, Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, by Josephat Stephen Itika
- Globalizing human resource management, by Paul Sparrow, Chris Brewster and Hilary Harris
- Huff, D., How to Lie with Statistics, New York: Norton, 1954. [An old paperback classic.]
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, seventh edition, by Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, published 2008
- Kalton, G., Introduction to Survey Sampling, Newbury, CA: Sage, 1983.
- Kerlinger, F. N. "Survey Research," In Foundations of Behavioral Research in Education, New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1986.
- Liefeld, J. P., "Response Effects in Computer-Administered Questioning," Journal of Marketing Research, 1988, 25, pp. 405-409. Liefeld, J. P., "Response Effects in

Computer-Administered Rating Scales," In C. Duhaime (ed.), Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, 1992, 13, pp. 117-126. Newbury Park, California: Sage Publications, [Sage has other small books in their "Survey Research Kit." In addition they have 80+ titles in their "Quantitative Applications in the Social Sciences" series. Their telephone number is 805-499-9774.]

- morm.gov.mk/wp-content/uploads/2019/02/Strategija-za-upravuvanje-so-covecki-resursi.pdf
- mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/ZRO%20Precisten%2074-15.pdf
- mvr.gov.mk/Upload/Editor_Upload/FINAL%20HR%20STRATEGY_MK.pdf
- nytimes.com/2017/12/12/business/sexual-harassment-human-resources.html
- Potosky, D. and P. Bobko, "Computer Versus Paper-and-Pencil Administration Mode and Response Distortion in Noncognitive Selection Tests," Journal of Applied Psychology, 1997, 82, pp 293-299.
- Preschel, B. M., "Indexer Consistency in Perception of Concepts and in Choice of Terminology," Columbia University Dissertation, 1972, Eric Document #0639842. [Preschel's method is very easy to apply and gives a simple way of comparing the agreement among researchers in their selection of construct names.]
- Rossi, P. H., J. D. Wright, & A.B. Anderson (eds.), Handbook of Survey Research, New York: Academic Press, 1983.
- Rubenstein, S. M., Surveying Public Opinion, Belmont, CA: Wadsworth Publishers, 1994.
- Salant, P. & Dillman, D. A., How to Conduct Your Own Survey, New York: Wiley, 1994. [A practical book and very good update to Dillman's earlier work.]

- Scheaffer, R. L., W. Mendenhall, & L. Ott, Elementary Survey Sampling, Washington, D.C.: Duxbury Press, 1995.
- shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0617/pages/7-manager-mistakes-with-costly-consequences.aspx
- ustavensud.mk
- Weisberg, H. F. J. A. Krosnick, & B. D. Bowen, Introduction to Survey Research and Data Analysis, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1989.
- www.mtsp.gov.mk
- Психологија на менаџмент и лидерство, од проф. Анета Гаврилова и проф. Вангелица Мацунова Гаврилова
- www.foundation.phccweb.org/Library/Articles/TQM.pdf
- www.foundation.phccweb.org/Library/Articles/TQM.pdf
- *http://www.scribd.com/doc/27441772/24/Operativni-tro%C5%A1kovi
- https://www.researchgate.net/figure/Human-resource-management-function-related-to-deployment_fig1_311669718
- https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-management#:~:text=Strategic%20management%20is%20the%20ongoing,assess%20their%20strategies%20for%20success.
- https://www.globalization-partners.com/blog/7-steps-to-creating-your-global-hr-business-plan/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_|_EMEA_Countries_-_Dynamic_[en]&utm_term=&gclid=CjwKCAjwq5-WBhB7EiwAl-HEksy4T8PHXZKOQRI-cgj2DXGOODPU79at780Ztttwo3BJubNxSHDX9exoCjRYQAvD_BwE
-
- https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management
- https://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%203.pdf
- http://www.entrepreneur.mk/index.php/tips-of-the-week/1333-lider-i-liderstvo.html
- https://www.peoplehum.com/glossary/hr-theories

- https://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%203.pdf
- http://www.entrepreneur.mk/index.php/tips-of-the-week/1333-lider-i-liderstvo.html
- http://www.entrepreneur.mk/index.php/tips-of-the-week/1333-lider-i-liderstvo.html
- https://bizniskatalog.mk/vesti/makedonija/7-osobini-na-odlichniot-lider
- https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html#:~:text=Basic%20Differences&text=A%20leader%20is%20a%20person,takes%20requisite%20actions%20whenever%20required.
- http://www.pretpriemac.com/stilovi-na-menadzhmentot
- https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2015/10/mobing1.pdf
- https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/trud_2017/pravilnici/16,,11-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%97%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%9C%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE.pdf
- https://mtsp.gov.mk/content/pdf/trud_2017/pravilnici/16,11-%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%9E%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8.pdf

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ бр.1 АНКЕТЕН ПРАШАНИК

9. Анкета

Ништо
Вентилацијата
Повеќе дневна светлина
Подобро осветлување
Кафетерија
Останато_____

Пополнете ја следнава табела	апсолутно не е точно	не е точно	делумно е точно	точно	апсолутно е точно
Времето е доволно за извршување на моите задачи					
Ние си помагаме едни на други во моето работно опкружување					
Мојата работа ми овозможува да ги користам своите знаења и вештини					
Работната атмосфера во моето работно опкружување е добра					
Задоволен сум од надворешните услови на мојата работна станица					

Што треба да се подобри на вашата работна единица?

3	**Дали сте задоволни од нивото на удобност на вашето физичко работно место?**

☐	ДА
☐	НЕ

4	**Колку е веројатно на скала од 1-10, да ја препорачате вашата организација како добро место за работа?(од 1-лошо до 10-одлично)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	**Што треба да се промени во организацијата за да се подобрат условите во Вашето работно место?**	апсолутно не се сложувам	не се сложувам	делумно се сложувам	се сложувам	апсолутно се сложувам
	Работно време					
	Стимулации, бонуси					
	Организација на работните места					
	Услови за работа					

6

Дополнително образование и обука	апсолутно не е точно	не е точно	делумно е точно	точно	апсолутно е точно
Компанијата ми нуди доволно можности за понатамошен развој					
Задоволен сум од понудените опции за понатамошно образование и обука					

7

Модул за унапредување
☐ Да
☐ Не

8

Дали компанијата прави напори да ги задржи квалитетните вработени?	апсолутно не е точно	не е точно	делумно е точно	точно	апсолутно е точно
Обука во рамките на компанијата					
Професионално усовршување преку екстерни предавачи					
Стипендирање за професионално усовршување					

9 **Дали сте задоволни од надоместокот на вашиот труд?**

☐	Многу незадоволни
☐	незадоволни
☐	делумно задоволни
☐	задоволни
☐	многу задоволни

10

Соработка со претпоставениот	апсолутно не се сложувам	не се сложувам	делумно се сложувам	се сложувам	апсолутно се сложувам
Мојот претпоставен го промовира мојот според моите вештини					
Мојот претпоставен ми дава искрен фидбек					
Мојот претпоставен го оценува мојот перформанс на фер начин					
Мојот претпоставен доволно ме охрабрува					

11

Соработка со останатите вработени во компанијата	апсолутно не се сложувам	не се сложувам	делумно се сложувам	се сложувам	апсолутно се сложувам
Со вработените остваруваме тимска работа					
Секој работи индивидуално					
Работата ја извршуваме комбинирано					
Останато					

12	**Со која оцена од 0 до 5 би ја оцениле колегијалноста на вработените (5 за најголемо задоволство до 0 за најмало)**
	0 1 2 3 4 5

13	**Дали имате флексибилност да одморите кога треба?**
	ДА
	НЕ
	ОСТАНАТО

14

Пополнете ја следнава табела	апсолутно не се сложувам	не се сложувам	делумно се сложувам	се сложувам	апсолутно се сложувам
Имам доволно информации, направете ја добро својата работа					
Разменуваме информации и искуства доволно во моето работно опкружување					
Раководството соодветно ги информира вработените за тековните случувања и одлуки					
Менаџментот навремено информира за тековните случувања и одлуки					

15

Општ став
Многу незадоволни
незадоволни
делумно задоволни
задоволни
многу задоволни

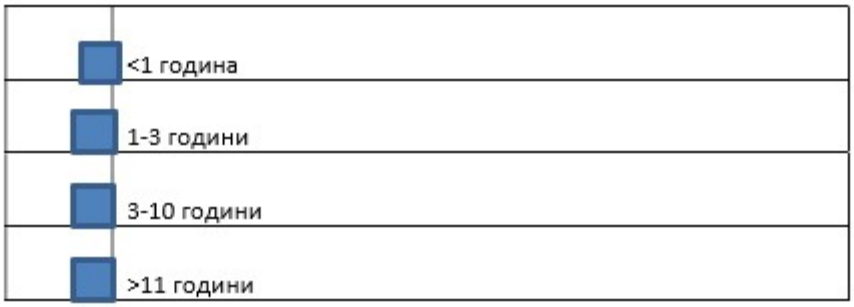
16

За компанијата	апсолутно не се сложувам	не се сложувам	делумно се сложувам	се сложувам	апсолутно се сложувам
Соработката со колегите во другите оддели е добра					
Нашата компанија ќе биде успешна и во иднина					
Се чувствувам солидарна со компанијата и надвор од мојата посветеност во врска со работата					
Можам да го препорачам мојот работодавец					

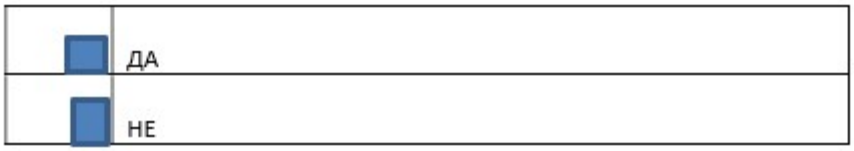
17

Во кој оддел работите?	
A	Поризводство
B	Продажба
C	Набавка
D	Маркетинг
E	Сметководсво

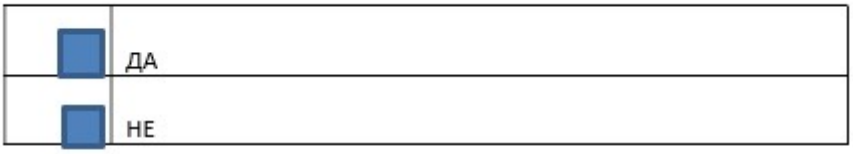
19 **Колку време работите во компанијата?**



20 **Дали имате одговорност за персоналот?**



18 **Дали користите социјални мрежи за промоција на компанијата?**



*