МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКАМАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПЛАНИРАЊЕ НА РЕСУРСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ КАКО ЗНАЧАЕН ПРОЦЕС ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ

СТУДЕНТ: ВЛАТКО ЉУБОВСКИ
БРОЈ НА ИНДЕКС: 201005
МЕНТОР:ПРОФ. Д-Р ШЕЌЕРИНКА ИВАНОВСКА

Свети Николе, 2022

Апстракт

Планирањето како процес бара согледување на состојбите во интерното и екстерното окружување. Тоа е процес со кој се предвидуваат потребите за материјалните и нематеријални ресурси. Со планирање на човечките ресурси се трасираат патиштата и начините за идните дејствувања на организациите. Иако овој процес и активност за планирање на човечките ресурси понекош не се сфаќа на прав начин, се потврдува дека тој не смее да се потцени. Напротив, овој процес на планирање е одговорен, а во исто време и креативен бидејќи подразбира способност за предвидување на идните промени кои може да се случат во окружувањето на организацијата. Согледувањето како тие промени ќе влијаат на организациските резултати има приоритетно значење за остварување на поставените цели на организацијата.

Квалитетното планирање на човечките ресурси служи за успешно остварување на резултатите и ефикасна контрола на реализираното.

Покрај методот на опсервација на научна литература, во овој магистерски труд се користат и резултатите од емпириско истражување кои го потврдуваат процесот на планирање на ресурсите како исклучително значаен за поефективно остварување на организациските цели.

Клучни зборови:ресурси, планирање, ефикасност, промени, резултати, прогрес, перспективи.

PLANNING THE RESOURCES OF ORGANIZATIONS AS A SIGNIFICANT PROCESS IN ORGANIZATIONAL CHANGES AND INCREASE OF ORGANIZATIONAL RESULTS

Abstract

Planning as a process requires understanding of the conditions in the internal and external environment. It is a process that predicts the needs for tangible and intangible resources. Human resource planning traces the ways and means for the future actions of organizations. Although this process and activity for human resource planning is sometimes misunderstood, it is confirmed that it should not be underestimated. On the contrary, this planning process is responsible, and at the same time creative because it involves the ability to anticipate future changes that may occur in the organization's environment. Understanding how these changes will affect organizational results is a priority for achieving the goals of the organization.

Quality human resource planning serves for successful achievement of results and effective control of what is realized.

In addition to the method of observation of scientific literature, in this master thesis are used the results of empirical research that confirm the process of resource planning as extremely important for more effective achievement of organizational goals.

Keywords: resources, planning, efficiency, change, results, progress, perspectives.

СОДРЖИНА

ВОВЕД 6

I ДЕЛ 11

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ 11

1. Планирањето како деловна функција во современите организации 11
2. Општ осврт кон ресурсите на организациите 15
   2.1. Дефинирање на поимот ресурси 16
   2.2. Материјални и нематеријални ресурси на организациите 16
   2.3. Значење на ресурсите за организациите 20
3. Терминолошко појаснување-човечки ресурси 21
   3.1. Поим и значење на човечките ресурси 22
   3.2. Потреба од управување со човечките ресурси 27
   3.3. Главни карактеристики на управувањето со човечките ресурси 30
4. Планирање на човечки ресурси 33
   4.1. Планирањето на човечките ресурси како менаџерска функција 36
   4.2. Фази во планирањето на човечките ресурси 37

II ДЕЛ 39

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ 39

1. Проблем на истражување 40
2. Предмет на истражување 41
3. Цели и задачи на истражувањето 42
4. Хипотези на истражувањето 43
5. Методи, техники и инструменти на истражувањето 43
6. Популација и примерок на истражување 45
7. Организација и спроведување на истражувањето 47

III ДЕЛ 49
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО 49
3.1. Анализа на резултатите од Анкетниот прашалник 50
3.2. Анализа на резултатите од спроведено Интервју 70
3.3. Потврдување на хипотезите во истражувањето 73

..... **Error! Bookmark not defined.**
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 75

Користена литература 79
Прилози: Анкетен прашалник 89
ЛИСТА НА СЛИКИ 103
ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ 104
ЛИСТА НА ТАБЕЛИ 106

ВОВЕД

Глобализацијата и нејзиното перманентно влијание поттикна бизнисите да работат под ново создадени услови што често бара менаџментот да биде флексибилен, адаптибилен и вешто да одговара на промените коишто настануваат на пазарот, односно, во дејноста во која што работи. Всушност, бизнисите работат во услови на се поголема конкуренција, а потрошувачите имаат софистицирани потреби кои станува се потешко да им се задоволат онака како што тие очекуваат. Истовремено, се менуваат регулативите на дејностите, се носат законски измени и нови законски прописи кои често го менуваат дотогашниот терк на работа на која што менаџментот и работниците биле навикнати. Сето тоа влијае резултатите на организациите да бидат променливи, односно, некогаш организациите работат со видно поголеми резултати, а некогаш постигнуваат помали резултати кои подоцна ги анализираат и ги бараат причините за настанатите прописи поради кои опструктивно не се исполниле поставените цели за тој временски период кои секогаш се поставуваат имајќи ги предвид визијата и мисијата на организацијата.

Притоа, за една организација да покаже добри резултати неопходно е да поседува добра организација на ресурсите и тука се јавуваат два важни елементи, организација и ресурси. Да се биде добро организиран значи да се има контрола над сите процеси и случувања во рамките на организацијата, а ресурсите се поим за инпути кои се користат за да на крајот се успее во реализацијата на поставените организациски цели и притоа невозможно е една организација да биде просперитетна и да покаже добри резултати доколку не располага со соодветни инпути за работа.

Успешните организации посветуваат долго време да ги пронајдат соодветните ресурси и притоа инвестираат во нивна постојана надградба и се

тоа се цел да обезбедат квалитет кај ресурсите затоа што во услови на намален квалитет настануваат проблеми во односите со клиентите, соработниците и сите други засегнати страни, а тоа води до намалување на конкурентноста, успешноста и продуктивноста на организацијата.

Поради тоа, менаџерите во организациите практикуваат планирање на ресурсите во организациите (материјални и нематеријални) и тоа го сметаат за важен процес во врска со организациските промени и зголемувањето на организациските резултати. Во оваа насока, посебно внимание се посветува на човечките ресурси.

Човечките ресурси се суштински важни за развој на секој бизнис. Тоа е докажано со бројни истражувања (Allen et al.,2009; Etemad et al.,2013; Наумовска,2008) кои укажуваат на тоа дека човечките ресурси во организациите директно или индиректно работат во насока на задоволување на потребите на клиентите обезбедувајќи им професионален третман за време на давањето на услугите/продавањето на производите. Токму затоа, експлицитно е значајно во организациите квалитетно да се планира вработувањето на секој еден работник поединечно. Неопходно е да се вработат вистинските луѓе на вистинските работни места поради вистински причини.

Според Robins (2005) секоја индивидуа има свој придонес и резултатите од нејзината работа директно влијаат врз успехот на тимот,групата. Авторот Shawer (2010) дополнува дека пропустите во планирањето несомнено дека подоцна покажуваат незадоволителни резултати и тоа влијае да се создадат дополнителни трошоци за ревидирање на процесот. Следејќи ја оваа пракса, менаџерите инвестираат во планирањето и истото го перцепираат како превентивна менаџерска функција која може да влијае силно врз крајниот исход на работата на организацијата.

Планирањето како функција уште од многу одамна е докажано како значајно и неопходно поради фактот дека голем дел од ситуациите е тешко да се предвидат, а доколку постојат планови некои од нив сепак ќе биде возможно да се земат во предвид и да се размислува што би се случило ако дојде до такви околности, односно до такво променливо окружување. На тој начин, основните и резервните планови ќе бидат во функција на лесно детектирање на проблемот и брзо решавање во насока на елиминирање на потенцијалните ризици.

Планирањето како процес е комплексна активност која бара од менаџерите да бидат добро обучени и подготвени навремено да ги предвидат сите можни промени во насока на превенција од негативни промени кои може да настанат и лошо да влијаат врз успехот на организацијата. Како менаџмент функција, планирањето често се предава на менаџерите кои имаат за цел добро да ги испланираат сите фази, процеси и ресурси со кои располагаат. Без добро планирање не може да се постигнат добри резултати бидејќи секогаш ќе недостига основа на процесите коишто се случуваат. И спротивно на тоа, кога има добро планирање сите процеси се базираат на квалитетна основа поради што менаџментот во организациите ретко може да биде негативно изненаден од промените кои би се случиле затоа што овие промени однапред се предвидени и биле очекувани да се случат поради што ресурсите во организациите се заштитени и добро алоцирани во насока на голема ефективност и продуктивна работа.

Станува јасно дека и теоретски, а уште повеќе практично е потребно оваа тема да биде детално елаборирана и проучена на академските “маси”. Со спроведување на истражувањето, бенефити добиваат не само студентите кои (ќе) истражуваат во оваа област, туку и голем број на организации коишто во својата менаџмент политика привилегија даваат на човечките ресурси поради што се залагаат за навремено планирање на човечките ресурси и другите материјални и нематеријални ресурси.

Темата е актуелна поради тоа што сите организации работат со ресурси (материјални и нематеријални) и притоа неопходно е истите да бидат добро алоцирани и подредени за да бидат во функција на правилно искористување во моментот кога тоа ќе биде потребно. Актуелноста на ресурсите никогаш не се намалува, напротив, планирањето на ресурсите е секогаш актуелна тема која може да се надградува, анализира од уште повеќе аспекти и да се спроведуваат добиените резултати од спроведените истражувања. Поради тоа е донесена одлуката за теоретско и емпириско елаборирање на оваа тема, во структурата на постојниот магистерски труд.

Магистерскиот труд е структуриран во три дела и на крајот заклучни согледувања, користена литература, и прилози. Првиот дел со наслов: *Теоретски пристап кон проблемот* содржи детално елаборирање на материјалните и нематеријалните ресурси на организациите објаснувајќи дека нивното поседување е суштински фактор за нормално, тековно фунцкионирање на работата. Вториот дел е со наслов: *Методологија на истражувањето* содржи дефинирање на методите и пристапот во планирање на човечките ресурси, објаснување на потребата од управување со човечките ресурси и наведување на главните карактеристики на управувањето со човечките ресурси. Третиот дел е со наслов: *Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето* содржи важни податоци во анализата на резултатите од истражувањето за процесот на планирањето на човечките ресурси како менаџерска функција, елаборирани се сите фази на планирање на човечките ресурси и исто така наведени се сите бенефити поврзани со планирањето на човечките ресурси. Интерпретацијата на и***стражувачки наоди*** ја содржи во себе целта за потврдување на поставените хипотези, кои на крајот со посебен осврт на резултатите од одговорите на прашалникот се врши нивно потврдување.

На крајот се наведени ***Заклучни согледувања*** (каде што сублимативно се изнесени сите важни клучни поенти)**,** *потоа следат* ***Прилози*** (анкетниот прашалник и прашањата за интервју) и ***Користената литература*** (во која по азбучен ред се претставени сите користени научни извори)**.**

I ДЕЛ:

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. Планирањето како деловна функција во современите организации

Современите услови на работење претставуваат променети услови, кои се неидентични со условите во минатото. Тоа резултатира со поголеми обврски, поголеми активности и слично. Како резултат на новите услови се појавуваат менаџерските предизвици во современите услови. Менаџерите повеќе не треба само да ги исполнат очекувањата на клиентите, сега треба и да ги воодушеват. Пред се, треба да ја запознаат психичката структура на клиентот, односно да пронајдам начин на кој ќе ја извршат продажбата. Задоволството треба да биде двострано, а токму од тоа зависи и понатамошната соработка.

Потрошувачите доживуваат различни нивоа на задоволство или незадоволство после секое користење во зависност од тоа дали нивните очекувања се сретнуваат или не со добиената услуга. Поради тоа што задоволството е емоционално, нивната посткуповна реакција може да содржи лутина, незадоволство, иритација, неутралност, уживање или воодушевување. Очигледно е дека незадоволните клиенти ја менуваат компанијата и шират негативни гласини. Но дали е доволно само да се задоволат барањата на клиентот? Постојат многу параметри дека делумно задоволување на муштериите не е доволно, бидејки истите можат да бидат преземени од конкуренцијата.

За да го подобри нивото на задоволство, компанијата мора да дознае прво колку задоволни или незадоволни се нејзините сегашни клиенти. Еден од начините на мерење на задоволството е да се праша клиентот кои фактори се битни за нивното задоволување, и потоа да се оценува перформансот на компанијата и на нејзините конкуренти врз база на тие фактори. Во целата оваа низа на проблематики токму планирањето како процес кој подготвува планови и политики е основата за успешно менаџирање и деловно работење.

Нашиот секојдневен начин на живот е навистина променет и сето тоа има огромно влијание, како на индивидуален, така и на професионален план. Времето низ коешто ние моментално чекориме, времето во коешто ние

живееме и работиме се карактеризира со сложени и динамични промени. Промените истовремено резултатираат и со проблеми во опкружувањето. Така, на пример во трката за егзистенција се зголемува конкуренцијата, ако некогаш говоревме за тотална монополистичка понуда, сега истото се сведува на олигополистичка, како и на уште поголеми конкурентни процеси.

Новото време нуди многу можности, но поставува и многу дилеми, пред се во деловната сфера. Истото е забележително и во менаџментот. За успешното раководење со менаџментот се потребни нови луѓе, нови вештини, со нови знаења, погледи и навики. Парадигмата за компетентноста на поединците, гледано од аспект на менаџментот навистина многу брзо, дури и драматично се менува. Се повеќе се афирмира потребата за нови вештини на работната сила, какви што се:

1 способноста за користење на информатичко-комуникациска технологија
2 владеењето на странските јазици
3 поседувањето техничко – технолошка култура
4 поседување способности за комуникација, тимска работа, социјализација, самодоверба и слично.

Примарно гледано, планирањето е само функција од целокупниот процес на менаџирање, но ако се продлабочиме во таа теза ќе можеме да констатираме дека токму во планирањето како столб на менаџментот се опфатени сите менаџерски нивоа, функции и понатамошни активности коишто се пресудни за успешноста на претпријатието.

Планирањето вклучува активности кои водат кон дефинирање на цели и определување соодветни средства за остварување на целите на организацијата и притоа, планирањето се спроведува во четири фази (Global HR,2009):

i. формулирање цели и определување на нивниот приоритет,

ii. предвидување на идните настани што можат да имаат влијание врз остварувањето на целите,

iii. изработка на планови и

iv. формулирање политика.

Планирањето вклучува низа на активности и тоа е составна компонента на многу менаџерски соодноси. Таков вид на соодноси се: планирањето и менаџментот на човекови ресурси, планирањето и маркетингот, планирањето и финансиската организација, како и планирањето и производството.

Во современи услови на работењето и материјалите, а и човечките ресурси станаа високо значаен фактор којшто го детерминира успехот на организацијата. Но, сепак постојат одредени критериуми според коишто се одбираат и материјалните и нематеријалните ресурси и тоа е поврзано со ефективното планирање и сите фази коишто се спроведуваат во оваа фаза.Според авторот Falmer (2003) не постои покритичнаодговорност ододговорностана менаџерите за човечките ресурсии за изборите на материјалите.

Една организација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе, а е квалитетна колку што се квалитетни нејзините производи и услуги коишто ги нуди(Armstrong,2006). Способните луѓе во организацијата можат да направат да успее слаб план, но исто така никаков тренинг нема да придонесе за успех ако е несоодветно одбран и нема капацитет да одговори на побарувањата. Истото е и со материјалите, ако не се испланира набавка на соодветни материјали, постои ризик дека крајниот производ нема да биде доволно квалитетен и дека нема да ги задоволи критериумите на потрошувачите.

Заради суптилноста на оваа област во последно време организациите посветуваат се поголемо внимание посветуваат на фазата на планирање на ресурсите.Авторот Anderson (2011) го споменува приодот на планирањеод

аспект на трошоците, при што објаснува дека организацијата мора да пресмета колку ја чини одржувањето на постојниот персонал и материјали. Авторот Allen et al., (2009) пак го споменува приодот на проценка на тековната вредност објаснувајќи дека мора да се земе предвид вредноста на постојните материјали ако се донесе одлука дека тие треба да се заменат.

2. Општ осврт кон ресурсите на организациите

Секоја организација треба да го даде својот инпут за да може да добие краен исход, односно, да дојде до посакуваниот аутпуткојшто ќе го претстави на пазарот за да потрошувачите можат да го препознаат и да го купат. Процесот помеѓу производството и купувањето, го опфаќа периодот на управувањето со ресурсите и тоа е долг, сложен, динамичен и интердисциплинарен пристап којшто од менаџерите побарува врвна експертиза, умешност и искуство навремено да одговорат на предизвиците коишто им се наметнуваат.

Авторот Cascio (2003) во своето истражување каде што истражува која е суштината на организациите доаѓа до резултатот дека единствено кога постои добро планирање и организација активностите може да бидат успешно реализирани и организацијата да биде просперитетна и спротивно на тоа, без добар план и организација се работи под видлив ризик од неуспех. Авторот Dessler (2007) со своите добиени резултати тоа го потврдува и докажува дека планирањето и управувањето со ресурсите е главен фактор којшто го детерминира идното просперитетно делување на организацијата и притоа констатира дека колку што е важно организацијата да има опрема, набавки и инфраструктура, исто толку е важно да има квалитетни човечки ресурси коишто ќе бидат квалификувани и спретни да одговорат на сите предизвици со кои ќе се соочат како последица на глобалните промени и на микро пазарните промени во националните економии

2.1. Дефинирање на поимот ресурси

Ресурсите се материјални и нематеријални алатки, средства и други форми коишто детерминираат дали една организација ќе работи успешно и дали ќе ги реализира своите организациски цели, визија и организациска мисија (Kondic,2008) . Ресурсите во организациите може да вклучуваат финансиски ресурси, инвентар, човечки вештини, производствени ресурси или информатичка технологија (ИТ). Притоа, ресурсите најчесто имаат еднаква тежина односно, еднакво важни за организацијата се и финансиските ресурси и инвентарот и човечките ресурси затоа што за крајниот исход да биде добар, неопходна е нивна комбинација, односно, ако нема инвентар човечките ресурси не можат да работат, а ако има финансии и инвентар, а нема човечки ресурси овие материјални ресурси ќе останат неискористени. Токму затоа, во обидите да се дефинираат ресурсите дадени се сеопфатни дефиниции и дојдено е до сублимативното видување дека ресурсите се основата на организацијата и поседуваат суштинско значење.

2.2. Материјални и нематеријални ресурси на организациите

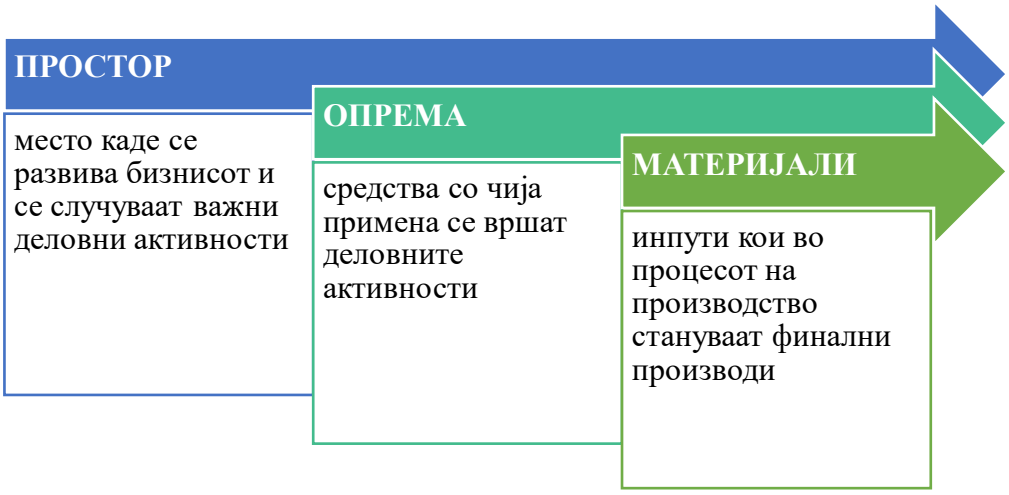
Материјалните ресурси во организацијата ги сочинуваат сите компоненти на материјални инпути коишто имаат важно учество во процесот на производство и притоа за нив е важно дека мора меѓусебно да бидат добро испланирани и организирани, согласно дејноста на фирмата и нејзината големина.

Материјалните ресурси бараат големи влогови поради тоа што за да се добие квалитетен производствен процес, неопходно е да се инвестира во квалитетни материјални ресурси коишто најчесто се со голема вредност, односно се скапи, често не се достапни во матичната земја и дополнително,

потребно е човечките ресурси да се обучат за да знаат како да управуваат со нив во секоја производствена фаза од производствениот процес.

Според Kotler (2000) три клучни материјални ресурси се просторот, опремата и материјалите (види Слика 1.1).

Слика број 1.1.: Материјални ресурси на организациите



Извор: прилагодено според Kotler, Ph. (2000), Marketing Management, The Millennium Edition, Prentice Hall, New Jersey.

За материјалните ресурси во организацијата е важно да бидат оптимални, да бидат вертикално и хоризонтално компатибилни и да претставуваат долгорочна инвестиција која може да донесе ефективни резултати.

За ***просторот*** е важно да има добра организација, односно да не биде ниту преголем ниту пак премал, односно, во фазата на планирање на просторот потребно е да се донесе одлука дали фирмата ќе работи во микропростор или макропростор, имајќи ги предвид трошоците за изнајмување на просторот, опремнината која треба да биде поставена во него и активностите коишто треба да бидат вршени на таа локација.Распоредот на сите капацитети мора да биде во согласност со логиката на производство или деловниот процес, односно, внатрешната организација на просторот мора да биде во согласност со карактеристиките на технолошкиот процес, производствениот процес и самиот

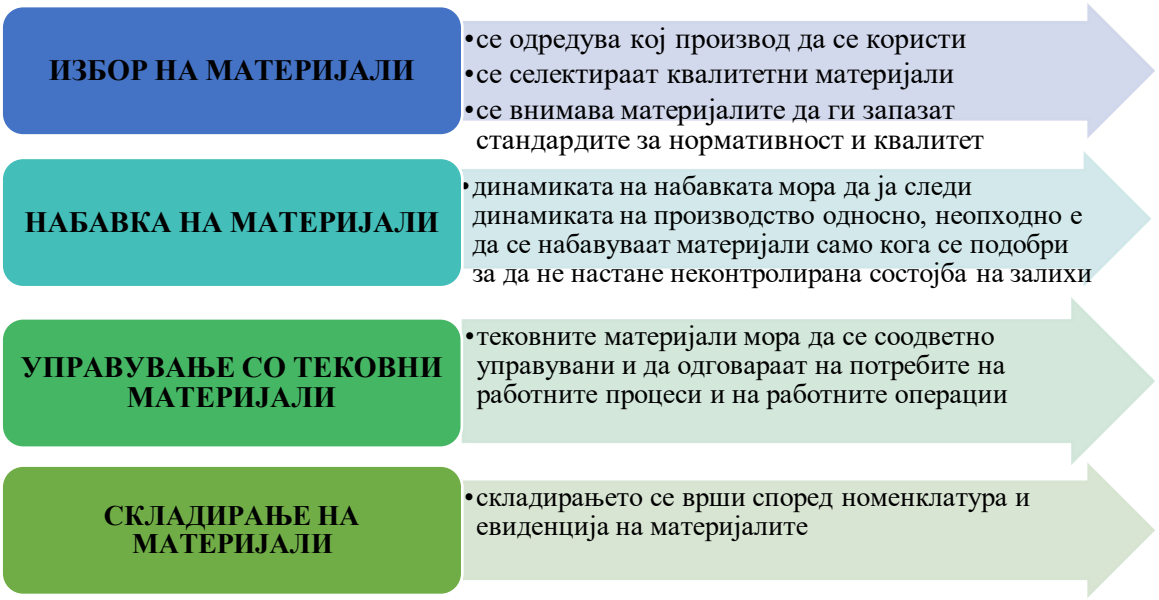
производ (затоа дизајнерите мора да го приспособат просторот на неговата намена со акцент на проектираниот развој на организацијата во иднина).Важно е да се земат предвид трошоците за производство и транспортните капацитети кои се особено важни.

За ***опремата како капитално добро***, авторот Kuratko et al., (2012) објаснува дека е познато дека тука спаѓа алатот, уредите, инструментите, транспортните средства, постојките и слично. Kotler et al., (2007) дополнува дека под поимот опрема спаѓа се она коешто се користи за да се произведе производ или да се пружи некоја услуга.

Притоа, многу е важно опремата да се одбере според квалитет затоа што од нејзините карактеристики директно зависи колку добар и квалитетен ќе биде крајниот производ. Исто така, за опремата е многу важно навремено да се сервисира и да се проверува нејзината исправност со цел да не се дозволат потенцијални грешки во производниот процес. При изборот на опремата клучни детерминанти се дејноста на производство, процесот на производство (на пример дали е сериски или поединечен), опсегот на производство, суровините и материјалите и трошоците (за набавка, употреба, искористување и одржување).

За ***материјалите***, евидентирани се неколку клучни прашања поврзани со изборот, набавката, управувањето и складирањето (види Слика 1.2).

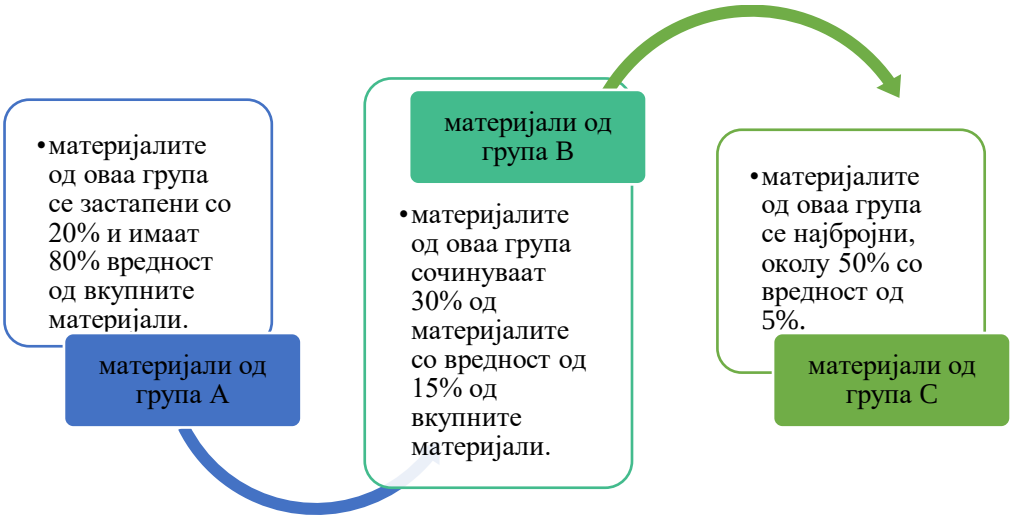
Слика број 1.2.: Организација на материјали



Извор: прилагодено споредPlojović, Š., and Bušatlić,S. (2012), Menadžment kvaliteta, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar.

Притоа, за материјалите важи начелото Парето (сооднос 80 со 20) што значи дека голем дел од материјалите имаат мала вредност, а мал дел од материјалите имаат голема вредност (види Слика 1.3).

Слика број 1.3.: Парето начело за управување со материјалите во организациитеспоред АВС методата



Извор: прилагодено споредPlojović, Š., and Bušatlić,S. (2012), Menadžment kvaliteta, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar.

2.3. Значење на ресурсите за организациите

Управувањето со ресурсите во организациските науки подразбира ефикасно и ефективно спроведување или искористување на организациските ресурси кога има потреба од нив со цел да се исполни некоја организациска цел. Авторот Proctor (2008) објаснува дека со цел современите организации да работат подобро, развиени се процеси, техники и процедури за најдобар пристап во распределбата на ресурсите. Тие вклучуваат дискусии за функционална наспроти вкрстена распределба на ресурсите.Noe (2006) додава дека се почесто примена наоѓаат разновидни софтверски алатки за управување со ресурсите кои го автоматизираат и помагаат процесот на распределба на ресурсите со цел да се исполнат организациските цели поврзани со побарувачката и понудата.

Управувањето со ресурсите во организациите опфаќа поголем број на фази и техники. Една посуштинска техника за управување со материјалните ресурси е ***нивелацијата на ресурсите.*** Главната цел на нивелацијата како

техника е да се изедначат залихите на ресурсите, притоа намалувајќи го вишокот залихи, но и спречувањена потенцијален дефицит од залихи. За успешно да се реализира оваа активност неопходно е да се поседуваат информации за побарувачката за различни ресурси,разумно предвидена за одреден временски период, но и информации за конфигурацијата на ресурсите коишто треба да се понудат.

Целта на нивелацијата на ресурсите е да се постигне 100% употребливост на сите ресурси со коишто се располага и притоа да не се намали нивото на квалитетно дадена услуга, а да се минимизираат трошоците за одржување. За тоа да се постигне потребно е добро да бидат промислени инвестициите во ресурсите и истите да се планираат како можности наместо како потенцијални причинители за трошоци.

Во врска со нематеријалните ресурси, важно е управувањето со човечките ресурси коешто вклучува различни активности, како планирање, регерутација, селекција, вработување, мотивирање, оценување и наградување согласно постигнатите перформанси, детално елаборирано во продолжение на магистерскиот труд.

3. Терминолошко појаснување-човечки ресурси

Потребата од менаџирања со човечките ресурси е согледана уште од многу одамна. Денес, при современите услови на работење и постојано дејствување, стана нормално секоја организација да биде управувана од страна на менаџери за човечки ресурси, а на вработените да се гледа како на клучен фактор кој директно ја детерминира успешноста и профитабилноста на организацијата.

Потребата од менаџирање со човечките ресурси, својата актуелност пред сè ја изразува во тоа што човечкиот ресурс е фактор кој ја детерминира успешноста на секоја поединечна организација од авионскиот сообраќај. Оттука, свесни за високата стапка на ризик со којашто се соочуваат вработените кадри секојдневно, менаџерите создаваат посебни стратегии за вработување кадри кои би биле подготвени да одговорат на овој вид предизвик од една страна, како и да одговорат на потребите на клиентите од друга страна.

Секој современ бизнис го придвижуваат вработените коишто максимално се вложуваат себе во својата работа и се свесни дека и најмалата грешка при работењето во организацијата може да го доведе бизнисот во загуба. Затоа, особено актуелно е детално да се проучи функцијата на човечките ресурси во современите организации.

За да се покаже ефикасност во работата на вработените кадри, менаџерите на човечките ресурси пред сè треба да испланираат колку луѓе и со какви способности се потребни да се вработат. Потребно е да постои организациска шема во која секое работно место ќе биде определено и опишано, а на тој начин ќе бидат определени должностите коишто треба да бидат извршени на тоа работно место. На овој начин, на кандидатот му се дава до знаење што во иднина би се очекувало од него, а со тоа тој може да започне да размислува и одлучува дали е подготвен да прифати таков вид работно место.

3.1. Поим и значење на човечките ресурси

Менаџментот на човечките ресурси не може да функционира надвор од системите на организацијата и да служи за задоволување на некои свои цели

кои се независни, спротивни или различни од меѓусебно прифатените цели на работењето.

Суштината на имплементирањето на мопедната концепција на менаџментот на човечките ресурси во функционирањето на организацијата се состои во обезбедување на негова активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели (Charles,2000). Тоа значи дека неговите специфични цели во целост треба да бидат компатибилни и усогласени со целите на организацијата.

Прво, менаџментот на човечките ресурси треба да преставува подршка на конкуренцската способност на организацијата (Charles,2000).Вработените во организацијата можат да придонесат за зголемување на конкурентската способност на огранизацијата под услов да се доволно мотивирани.

Исто така конкурентската предност на огранизацијата зависи и од континуираното вложување на средства во развивање на знаењата, способностите, вештините и однесувањето на човечките ресурси. Според тоа, човечките ресурси преставуваат конкурентска предност на огранизацијата ако со нив мудро се управува, односно доколку организацијата располага со квалитетен менаџмент на човечките ресурси.

Второ, квалитетниот менаџмент на човечките ресурси придонесува за успешноста на функционирање на организацијата. Во современите организации менаџментот на човечките ресурси со своите активности се позиционирал како значаен фактор кој потикнува организациски промени заради остварување на подобри финансиски резултати. Повеќе истражувања извршени во различни земји го потврдуваат ова сознание.

Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како стратегиски пристап на управување со највредните ресурси во организацијата, а тоа се

секако вработените кои работат во неа и кои поединечно и колективно придонесуваат да се остварат целите на организацијата.

Управувањето со човечките ресурси во се одредува по пат на меѓусебно поврзани активности меѓу кои најзначајни се (Ferrel,2003):

- *понуда и потрага по човечки ресурси,*
- *анализа на работата,*
- *регрутирање на работата,*
- *регрутирање потенцијални кандидати,*
- *селекција на пријавени кандидати,*
- *социјализација на нововработените,*
- *развој на вработените,*
- *мотивација,*
- *здравствена заштита,*
- *оценување перформанси и*
- *наградување.*

Ваквите активности се спроведуваат со цел да им се овозможи на вработените да достигнат врвни способности и квалитети за да се адаптираат на современите услови на работење и секако да бидат унапредени.

Основен принцип на менаџментот на човечки ресурси е вистински човек во вистинско време и на вистинско место. Современите тенденции во менаџментот на човечки ресурси тежнеат кон соработка и креативно решавање на поставените цели. Четири цели се темелот на управувањето со човечките ресурси во авионскиот сообраќај.

Човечкиот елемент е единствен елемент кој конкуренцијата не може да го копира и тука ја согледуваме актуелноста на менаџментот на човечките ресурси. Под бренд на корпорациите повеќе не се подразбира производот или

услугата кои тие ги нудат туку брендот на современите корпорации се нивните вработени.

Не само што вработените се еден од најзначајните ресурси на современите организации туку тие исто така, се и најскапи и најпроблематични ресурси (Матис,2010). Со оглед на фактот што значењето на човечките ресурси станува постојано се поголемо, управувањето со овие ресурси треба да се третира како стратегиски интерес на компаниите со кој се занимаваат повисоките нивоа на менаџмент (Mintzberg,2006). Човечкиот ресурс директно е врзан со перформансите на корпорацијата и нејзината конкурентска предност. Тука е и ефикасноста која се постигнува.

Управувањето со човечкиот ресурс како деловна функција ги обединува функциите и задачите поврзани со луѓето, нивното привлекување, регрутирање, селекција, образование и други активности поврзани со обезбедување и развој на вработените. Оваа деловна функција поминала низ повеќе развојни фази низ историјата, и постојано бележи некој определен напредок.

Некогашната кадровска служба која опфаќала собирање на апликации, чување на персонални досиеја, распоредување и други главно административни активности преминува во Служба/Одделение/Сектор за управување со човечкиот ресурс кој е стратешки партнер на топ менаџментот и кој треба да овозможи остварување на стратегиските цели на организацијата.

Денешните сектори за човечки ресурси треба да овозможат и да осмислат стратегии за вработување на нови компетентни луѓе кои:

- *поседуваат способности за решавање на конфликти,*
- *конципирање на прецизни договори за вработување,*
- *да ја прашат проблематиката на персоналните даноци*
- *други придонеси од примања по основ на договори за вработување,*

- *да осмислат стратегии за едукација на вработените, мерење и анализа на изведбата, учинокот и продуктивноста на вработените и сл.*

Во последната деценија се развива потполно нова филозофија на менаџментот со човечки ресурси кој означува враќање на пристапот кон човекот како комплексно и единствено, емоционално и ирационално битие, а не исклучиво рационално битие и треба да постои нивно меѓусебно надградување.

Оттука, од менаџерите се бара почитување на битни карактеристики (Naisbit,2002):

- *доверба,*
- *децентрализација,*
- *дистрибуција на информации и знаење,*
- *образование,*
- *обучување на вештини,*
- *јасна улога и одговорност,*
- *слобода во дејствување,*
- *повратна информација,*
- *мотивирање и*
- *поддржување.*

Менаџерите на сите сектори мора да претставуваат линк помеѓу вработените и корпорацијата, сите тие се всушност менаџери за човечки ресурси, бидејќи управуваат со своите луѓе и треба да ги насочат кон остварување на целите на корпорацијата, а во исто време да ги направат среќни и задоволни.

Главната улога и на менаџерот на секторот за управување со човечки ресурси е да се осигура дека вработените се задоволни, бидејќи така тие

постојано ќе ја зголемуваат продуктивноста и профитот во корпорацијата, без разлика на нејзината големина, географската положба или дејноста со која се занимава.

Глобалниот пазар на труд се менува, а со него и трендовите во подрачјето на управувањето со човечки ресурси. Вработување за постојано веќе е минато, од вработените се бараат специфични знаења и вештини за да бидат конкурентни, а работодавците пронаоѓаат нови начини на регрутирање и задржување на квалитетните вработени.

Денешната функција на управување со човечките ресурси е сè повеќе бизнис партнер во организацијата (Patel,2015). Оваа функција ќе биде во служба на иднината на корпорациите. Основните процеси на управувањето со човечките ресурси се еднакви во целиот свет (Solomon,2006).

Организациите треба да обратат големо внимание на стратешкото планирање, регрутирање и селекција, усовршување и следење на работната успешност и етичкото работење (Wayne,2004). Оние организации кои ќе ги игнорираат овие процеси ќе се стават во многу неповолна положба на пазарот.

3.2. Потреба од управување со човечките ресурси

Прва задача на менаџерите за човечки ресурси е да обезбедат соодветни луѓе за организацијата, а под тоа се подразбира утврдување организациски структури, избор и развој на лица кои треба да ја исполнат својата улога, избор на вистински луѓе со соодветни способности кои ќе ги пружат своите услуги кога тоа ќе и биде најпотребно на организацијата (Schein,2004).Бидејќи во голема мера се променија ставовите и очекувањата на вработените во врска со работното место па така, освен материјалните очекувања на сцена стапија и потребите за поголема одговорност и самоактуелизација на вработените.

Вработените очекуваат посложени задачи и напредување во кариерата. Затоа, менаџментот на човечки ресурси мора да ги одреди своите стратешки правци и да ги препознае личните цели на вработените со цел тие да останат мотивирани и да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

- ***Цели кои се однесуваат на работата***

На работното место целите најчесто се поврзуваат со индивидуалните перформанси и резултатите на вработените, посакуваното ниво на продуктивност и квалитет, задоволството кај вработените и секако создавање долгорочна лојалност кон организацијата (Wayne,2003).

На организациско ниво целите најчесто се поврзуваат со засилување на продуктивноста кај вработените и создавање конкурентска предност и флексибилност. Штом се дојде до посакуваната работна сила менаџерите мора да водат сметка за тоа вработените да бидат што е можно повеќе мотивирани и посветени на работата со цел да се максимизира нивната улога во организацијата.

Затоа е важна обуката и развојот, како и системите на наградување кои ги поттикнуваат залагањата на вработените и тие се трудат што е можно поефикасно и ефективно да ги остваруваат организациските цели.

- ***Цели кои се однесуваат на менаџментот на промени***

Новиот век се карактеризира со употреба на сателити, компјутери, мобилни и други технички помагала, а во овој домен посебно е делотворен интернетот кој од планетата Земја направи дигитално планетарно село. Земајќи ги предвид стратешките перформанси на организацијата на новиот век и постојаните промени во неа ќе стане збор за: технолошки промени, содржински

промени, организациски промени, социјални и културолошки промени (Wheatley,2000).

Сите овие промени делуваат една на друга и притоа создаваат нова цивилизација при што традиционалната економија фокусирана кон материјални работи се претвора во економија која се заснова врз креативност и софистицирано знаење.

Промените најчесто не се резултат на некој внатрешен фактор туку тие се ендемски, непрестајни и тежнеат кон иновации. Понекогаш промените се структурни и бараат реорганизација на активностите, воведување нови луѓе во нови улоги, а понекогаш промените се културолошки и тежнеат кон промена на општите цели и ставовите на организацијата.

Промените во организацијата можат да настанат и доколку вработените се незадоволни со состојбата статус кво и одлуката за промена може да ја донесе поединец, менаџер или тим од менаџери.

- ***Административни цели***

Овие цели се подеднакво важни како и останатите и помагаат за добро водење на организацијата (Sircha,2003). Затоа е важно да се поседуваат белешки за сите вработени – станува збор за лични податоци, успешност на работното место, обуки и резултати од обуки и сл. (Slater,2004).Сите горенаведени цели се подеднкаво важни, но понекогаш една од нив е поважна од останатите.

Како и да е, целите на менаџментот на човечки ресурси претставуваат планирани и очекувани резултати кои организацијата сака да ги оствари во контекст на сопствените слабости и можности. Улогата на менаџерите за човечки ресурси во процесот на промени може да игра и игра важна улога. Во поширока смисла таквата улога може да се увиди во процесот на трансформација на традиционалната организација во која учи.

3.3. Главни карактеристики на управувањето со човечките ресурси

Човекот како ресурс е незаменлив и покрај високиот напредок на технологија. Но, сепак постојат одредени критериуми според коишто се квалификуваат вработените и секако дека сето тоа оди благодарение на планирањето и сите фази коишто се спроведуваат во него.

Не постои покритичнаодговорност од одговорностана менаџерот за човечките ресурси (Falmer,2003). Една организација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе. Способни луѓе можат да направат да успее слаб план, но исто така никаков тренинг нема да придонесе за успех ако персоналот е неспособен или не сака да се вложи во работата. И покрај тоа, човечките ресурси се една од најзапоставените менаџерски функции. Проценката на луѓето и нивниот учинок тешко може да се сведе само на емпириски пресметки и графикони. Одлуките поврзани со оваа област често во себе содржат субјективни проценки и интуиција. И покрај сите тестови и оцени, интервјуа и процени, менаџерот мора да одлучи за луѓе, а не за бројки и проценти. Заради суптилноста на оваа област во последно време организациите и посветуваат се поголемо внимание. Се вели дека човечката актива е повредна од физичката актива во организациите. Сепак различни организации имаат различен пристап кон човечките ресурси. Едниот е приод од аспект на трошоците, при што компанијата пресметува колку ја чини одржувањето на постојниот персонал, а другиот се сведува на проценка на тековната вредност на членовите на персоналот, во случај на нивна замена.

Одделенијата за човечки ресурси, по големина и структура се различни во различни организации. Во поголеми организации, може во рамките на секој сектор да има одделение за човечки ресурси. Обично овие одделенија даваат

совети или услуги на линиските и другите менаџери за се што е поврзано со човечки ресурси. Во исто време, секој менаџер, на било кое ниво, задржува дел од одговорноста за човечките ресурси.

Според Фалмер, постојат седум чекори (области) што треба да го привлечат вниманието на менаџерот што се занимава со човечки ресурси:

1. Определување на потребите
2. Регрутирање и селекција
3. Ориентација и оспособување
4. Процена на учинокот
5. Компензација
6. Промоција
7. Завршување.

Во суштина станува збор за проценување на работните места. Постојат две методи како тоа да се направи:

- *Споредбен метод*, кој се смета за многу субјективен. Според овој метод, се компарира работното место со слично работно место во друга организација од истата дејност. Се разбира, на крај менаџерот ќе го има последниот збор.
- *Метод на фактори*, кој се смета за пообјективен но, сепак во многу ќе зависи од проценувачот. Имено, според овој метод за секое работно место се додаваат фактори за тежина и сложеност, кои математички се вреднуваат.

Слика број 1.4.: – Менаџирањето како централна компонента



Извор:LANDesk Server Manager, <https://partners.avocent.com/web/en.nsf/Content/LANDeskSM>

Во секој случај, копирањето на работните места и организациската поставеност од други организации не е добар чекор, бидејќи тоа треба да е автентична потреба а не копија. Дали треба да постои или не некое работно

место треба да зависи само од тоа, дали со неговото укинување ќе и недостасува на некоја дејност во организацијата.

Пет фактори се битни во дефинирање на вредноста на работното место*: знаење, вештини, обем и значење на работата, односи и управување со други*. Сите овие фактори можат да се бодираат со што може да се добие вредноста на работното место. Подобро е во описот на работни места повеќе акцент да се стави врз критериумите за извршување работни обврски, отколку на образованието и искуството на личноста. Тоа е така бидејќи многу поважно ќе биде личноста да знае да прочита и разбере сложени извештаи и задачи отколку формално да задоволува одредена квалификација.

Современиот маркетинг менаџер учи од минатото и искуствата, ги проучува очекувањата и однесувањата на претпоставените, поставува сопствени барања и задачи, сопствените предизвици ги комплетира со очекувањата и однесувањата на колегите, формира организациона политика и култура и на тој начин ги реализира маркетинг менаџерските предизвици во современите услови – услови на брзо темпо и принудена адаптација на современите услови. За да маркетинг менаџерот успее соодветно да го претстави производот, или пак за да го продаде на потрошувачот, потребни му се етапни фази и креација на деловната политика од која што ќе биде предводен, па ако имаме на ум дека се тоа елементи на планирањето би можеле да констатираме дека планирањето е застапено и во маркетингот како аспект на менаџирањето.

4. Планирање на човечки ресурси

Современиот бизнис менаџмент го придвижуваат вработените коишто максимално се вложуваат себе во својата работа и се свесни дека и најмалата грешка при работењето може да биде крајно осудлива од страна на менаџментот бидејќи тоа влијае на односите со клиентите и профитот.

Менаџерите за човечки ресурси пред сè треба да испланираат колку луѓе и со какви способности се потребни да се вработат (Дракулевски,2000). Потребно е да постои организациска шема во која секое работно место ќе биде определено и опишано, а на тој начин ќе бидат определени должностите коишто треба да бидат извршени на тоа работно место. На овој начин, на кандидатот му се дава до знаење што во иднина би се очекувало од него, а со тоа тој може да започне да размислува и одлучува дали е подготвен да прифати таков вид работно место. Кога менаџерите за човечки ресурси ќе донесат одлука дека им е потребен вработен на одредена позиција тие објавуваат конкурс со спецификација со услови што треба да ги исполни потенцијалниот кандидат за да биде вработен.

Во овие огласи јасно се навестува кои се условите коишто треба да бидат исполнети од страна на кандидатите за тие да бидат повикани на интервјуа за потенцијално вработување. Огласите секогаш се јасни и во нив се содржани сите информации коишто им се потребни на заинтересираните кандидати за аплицирање на работното место во организациите.

Вработувањето во современите организации претставува динамичен процес, а започнува со пронаоѓање потенцијални кандидати. Овие кандидати треба на некој начин да бидат поврзани со индустријата во која профитира организацијата. Информациите за расположливите човечки ресурси може да бидат побарани од: бирото за вработување, од приватните агенции за вработување, од универзитетите, огласите во списанијата, огласите на телевизија, препораките од фирми, од соработници, од конкуренти и преку интернет. Оттука, се согледува потребата од поседување многуброен и вешт кадар кој брзо и навремено ќе одговори на потребите на клиентите.

Профитните претпријатија (средни и големи) го имаат поставено фокусот на човечките ресурси, анализирајќи го истиот како потенцијал за ефикасно придвижување на бизнисот. Гледајќи ги како главна сила на

претпријатието, менаџерите за човечки ресурси се обидуваат да создадат услови за поддршка на вработените и нивно соодветно насочување, а тоа насочување во најголем број од случаите го постигнуваат со конкретно фокусирање кон работните задачи на работниците. (слика 1.5.).

Слика број 1.5.: Процес на фокусирање на работните задачи



Извор:http://jgonzalez101.com/images/pag3.jpg

Од сликата 1.5. јасно се сознава дека фокусот се постигнува со тоа што во централното место се поставува работникот и тој се поврзува со работното место на коешто е поставен и во согласност со истото се создаваат неговите работни задачи за кои менаџерите веруваат дека може успешно да ги заврши на професионален начин.

Процесот на фокусирање на работните задачи е особено значајна апликација при работењето со насочувањето на вработените. При практичното работење, фокусирањето на работните задачи се гради врз основата на се уште растечките теориски бази коишто се резултат на дологогодишни пребарувања. Всушност, процесот на фокусирање на работните задачи започнува со конструирањето на теориите, а подоцна знаењата од истите се применуваат

при имплементацијата во практичната работа (Петковиќ,2003). Претпријатијата коишто се менаџирани од менаџери со високи квалификации и експертски знаења често покажуваат поголеми резултати бидејќи овие менаџери умеат да пронајдат соодветен начин за тоа како да ги распределат работните задачи помеѓу вработените и при тоа да успеат да ги поттикнат работниците да се фокусираат на исполнувањето на работните задачи на најпрофесионално ниво коешто тие можат да го постигнат.

Фокусирањето на работните задачи е процес во кој се дефинираат работните задачи и се определува временскиот период за кој истите треба да бидат реализирани. Распределбата на ресурсите се случува кога организациите одлучуваат да присвојат или доделат одредени ресурси за специфични работни места, задачи, или дилеми со кои се соочува организацијата (Robbins,2003). Сето тоа се одвива со висока посветеност и разумност од страна на менаџерите кои пред себе имаат голем предизвик и висока одговорност.

4.1. Планирањето на човечките ресурси како менаџерска функција

Откако менаџерите за човечки ресурси ќе го согледаат сооднос во услови на мал број вработени, а голем број клиенти распишуваат оглас за вработување. Огласот за вработување е од јавен карактер и се објавува во Службениот весник на Република Македонија. Потоа, агенциите за вработување го преземаат овој оглас за вработување и го поставуваат на своите веб страни кои имаат за цел да им помогнат на невработените поедноставно да пронајдат работа. На овој начин се зголемуваат можностите заинтересираните кандидати да го видат огласот и да аплицираат за работното место.

4.2. Фази во планирањето на човечките ресурси

Кога менаџерите распишуваат оглас за вработување тие наведуваат критериуми коишто треба да бидат исполнети од страна на кандидатите (Czerniawska,2004). Колку е поголема конкуренцијата на пазарот на понудата на работната сила, толку се поголеми и критериумите коишто треба да бидат исполнувани. Имено, кога менаџерите располагаат со голем број апликации пополнети од кандидатите, тие одлучуваат во потесните кругови да ги селектираат оние кандидати кои се издвојуваат од останатите поради поголемите вештини, знаења и искуства. Токму овие причини ги оправдуваат амбициите на кадрите постојано да се надградуваат себе посетувајќи обуки за зголемување на формалното образование како образувајќи се на неформален начин преку доживотно учење.

Кога се отвораат нови работни места се пристапува кон создавање критериуми за вработување на новите кандидати. Имено, се создава листа на побарувани квалификации кои пријавените кандидати треба да ги исполнуваат со цел да влезат во потесните кругови на регрутација и селекција.

Како посакувани квалификации се појавуваат: работното искуство, дипломата од високото образование, способност за тимска соработка и комуникација со клиенти. Потоа, во зависност од работното место, листата на побарувани квалификации се зголемува и дополнува. Заинтересираните кандидати се секогаш бројни поради добрите услови за вработување коишто ги нудат организациите, поради стабилноста на работните места и високата побарувачка за услугите кои се реализираат преку организациите. Но, од друга страна високи се и критериумите за вработување во современите организациите.

На самиот почеток при процесот на потрага по кандидати за вработување, менаџерите за човечки ресурси ги собираат сите потребни

информации за кандидатите коишто аплицирале за отвореното работно место. Тогаш, тие започнуваат со процесот на регрутација на човечките ресурси.

За да се избере соодветниот човек на соодветно работно место, потребно е многу трпение, време и пари. Менаџерот исто така потребно е да биде мотивиран за да избере таков персонал. Треба да е способен да го продаде работното место, а набавката на човечки ресурси е ориентирана кај барање повеќе потенцијални кандидати за организацијата. Тука се поставуваат прашањата: колку и какви луѓе се потребни, како да ги привлечеме кандидатите, дали кандидатите да бидат внатрешни или надворешни, како да прибереме информации за нив, како да го констатираме потенцијалот и соодветноста (Наумовска,2008,стр.126).

II ДЕЛ:

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Проблем на истражување

Имајќи предвид дека современите бизниси се под постојан глобализациски притисок и дека е суштински тешко да се менаџираат успешно бизниси во услови на постојани кризи, зголемена конкуренција и опадната купувачка моќ на клиентите, планирањето на ресурсите е дефинирано како главен проблем на истражувањето во трудот. Имено, со емпириското истражување направен е значаен обид да се продре во проблемот што претставува планирањето, зошто е важно ресурсите да се планираат и што се случува ако навремено не се планираат ресурсите.

Согласно тоа, како проблем на истражување се појавува процесот на планирање, процесот на организирање на ресурсите, нивно алоцирање и нивно искористување во насока на ефективна и ефикасна алокација на вистинското место во вистинското време и поради вистинската причина. Притоа, фокусот е поставен како на материјалните така и на нематеријалните ресурси (човечките ресурси) притоа објаснувајќи дека и едните и другите се еднакво важни за да една организација просперира, да биде конкурентна и да ги исполни своите поставени организациски цели согласно мисијата, но и визијата на организацијата.

Особено важно е да постојат истражувања од ваков тип поради тоа што секој бизнис подлежи на претходни анализи и планови кои имаат за цел да искреираат квалитетна основа за понатамошната работа на бизнисот во услови на променливо окружување и непредвидени глобални случувања (какви што беа примерите со глобалната финансиска криза, Ковид-19 пандемијата и слични ситуации). Истражувањето опфаќа поголем број на испитаници поради што има разноликост во одговорите и може да се добијат претстави за мислењата на испитаници од различен пол, возраст и со различен степен на образование. Притоа, добиените резултати секако дека може да послужат како квалитетна основа за спроведување на понатамошни истражувања од областа на организацискиот менаџмент, како и од областа на менаџментот на човечки ресурси.

Планирањето не е едноставно поради тоа што многу често активностите немаат исход каков што е очекуван и тоа ја иницира потребата од продлабочени анализи на окружувањето и глобализациските промени. Неопходно е во предвид да се земаат фактори кои се повлијателни и фактори кои се помалку влијателни. Притоа,за добро да се испланира претходно е потребно да се направи анализа на пазарот, да се анализира конкуренцијата и да се анализираат потребите на клиентите што е суштински важно за да може да се каже дека бизнисот поаѓа од добро испланирана основа за работа. Притоа, планирањето опфаќа различни активности, фази и ресурси и неопходно е сите тие да се земат во предвид при донесувањето на одлуки за важни дејствија во бизнисот.Планирањето како проблем на истражување во структурата на магистерскиот труд се третира од повеќе сегменти, подетално елаборирано при предметот на истражувањето.

2. Предмет на истражување

Ресурсите во организациите се тие коишто се суштински важни за да бизнисот функционира и биде просперитетен, поради што предметот на истражување е фокусиран на планирањето на ресурсите во организациите.Под планирање е опфатена секоја една активност која има за цел да ги предвиди и соодветно да ги алоцира сите инпути коишто се потребни за да организацијата работи со добри резултати во понатамошните фази.

За предметот на истражување да биде поконкретен планирањето на ресурсите е истражен во насока на негово поврзување со перформансите и резултатите во организациите. Притоа, постои почетната констатација според која за да се постигне добар резултат неопходно е да има добар план во организацијата од која што ќе се водат сите нивоа во менаџментот во организацијата.

Оттука, според предметот на истражување постои јасна врска помеѓу планирањето на ресурсите, перформансите во работата и ефикасноста која што се постигнува.

Предметот на истражување е тестиран и елаборирaн преку конкретни прашања во анкетниот прашалник и интервјуто преку кои се анализираат ставовите, перцепциите и гледиштата на испитаниците коишто се опфатени со истражувањето.

3. Цели и задачи на истражувањето

Од истражувачкиот предмет произвлегуваат и главните цели и задачи на истражувањето коишто се фокусирани на:

- *Објаснување на значењето на планирањето на ресурсите,*
- *Класификација на ресурсите во современите организации,*

- *Елаборирање на процесот на планирање на ресурсите,*
- *Изнесување на заклучни согледувања за тоа како, зошто и кога е потребно да се планираат ресурсите за да може бизнисот да биде просперитетен и ефикасен.*

4. Хипотези на истражувањето

Во рамки на овој магистерски труд поставени се една главна хипотеза и две помошни хипотези:

***Главна хипотеза**:* Планирањето на ресурсите влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Помошна хипотеза бр.1: Планирањето на материјалните ресурси влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Помошна хипотеза бр.2: Планирањето на нематеријалните ресурси влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

5. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето примена најдоа неколку методи. Прво, ***методот на анализа*** со чија примена се истражи релевантната научна литература поврзата со темата на истражување, односно истражувачкиот предмет поставен како *планирањето на ресурсите како значаен процес кој влијае врз организациските промени и организациските резултати.*Притоа, со ***селекција на материјалите*** се работеше во насока на теоретско докажување на истражувачките цели поставени како:*објаснување на МЧР,анализирање на врската меѓу планирањето на човечките ресурси и резултатите и докажување на позитивната врска* како и на теоретско реализирање на истражувачките задачи

поставени како:*да се истражат научните бази поврзани со МЧР, да се пренесат авторски одговорно најважните истражувања од областа и да се оправда научниот придонес и значењето на истражувањето.*

Индуктивно-дедуктивниот метод овозможи изнесување на општи и конкретни сознанија поврзани со темата, односно варијаблите на истражување (*ресурси на организацијата, планирање, организациски промени и организациски резултати).*

Компаративниот метод овозможи да се направи разлика во резултатите на организациите коишто ги планираат ресурсите и кои не ги планираат ресурсите, односно, да се истакне кои бенефити ги имаат организациите коишто вршат планирање на ресурсите. Како методолошки техники се изработи и спроведе ***анкетен прашалник*** на таргет група од 50 испитаници (вработени во Моцарт – Mozzart, организација која работи во дејноста обложување и игри на среќа). На таргет групата која има искуство со планирањето на ресурсите ќе беше даден анкетен прашалник со констатации за кои требаше да се рангира нивото на согласност според ***Ликертовата скала*** каде 1 значеше воопшто не се согласувам, а 5 значеше се согласувам во целост. Имајќи предвид дека сме во време на светска Ковид-19 пандемија, истражувањето се спроведе онлајн, преку платформата Google Forms.

По сублимирањето на резултатите, следеше ***хистограмско претставување*** за секое прашање поединечно. Истражувањето претставува ***студија на случај,*** а како дополнителна методолошка техника се спроведе ***интервју*** со генерален директор на организацијата.По целосната интерпретација на резултатите, претставени се главните ограничувања на истражувањето и препорака за понатамошно нивно надминување за креирање на уште подобри истражувања во областа.

6. Популација и примерок на истражување

Со истражувањето се опфатени вкупно 50 испитаници за коишто претходно се процени дека имаат соодветно искуство во областа на менаџментот со ресурси, поточно искуство со управувањето со материјалните и нематеријалните ресурси. Имено, од вкупно 80 испратени анкетни прашалници добиено е одговор на 50 што значи дека стапката на ефикасно пополнување изнесува околу 70%. Демографски, опфатени се 30 машки испитаници и 20 женски испитаници (графикон 2.1).



Графикон 2.1. Пол на испитаници

Извор: сопствено истражување

Графикон 2.2. Возраст на испитаници



Извор: сопствено истражување

Во однос на возраста, опфатени се испитаници на различна возрасна граница, односно 10 испитаници се на возраст помеѓу 29 и 39 год., 8 испитаници се на возраст помеѓу 18 и 28 год., и по двајца испитаници се на возраст помеѓу 40 и 50 години и постари од 50 години (графикон 2.2). Демографски разлики има и во образованието на испитаниците (графикон 2.3).



Графикон 2.3. Образование на испитаници

Извор: сопствено истражување

5 испитаници имаат завршено средно образование, 20 испитаници имаат завршено високо образование и 25 испитаници имаат завршено магистерски/докторски студии. Забележуваме дека со истражувањето се опфатени категории на испитаници со различен степен на образование.

7. Организација и спроведување на истражувањето

Во врска со процесот на спроведување на истражувањето, во првата фаза беше испратено институционално барање за одобрување да се изврши спроведување во селектираната фирма. Беше објаснето дека истражувањето нема за цел да навлезе во интерните податоци на компанијата туку дека има за цел да пронајде одговори зошто е важно во една реномирана компанија да се менаџира добро со планирањето на ресурсите, како и да се добие одговор за тоа

зошто е важно ресурсите добро да се планираат во насока на унапредување на перформансите и подобрување на ефикасноста на бизнисот.

Откако се доби позитивен одговор, испитаниците кои беа селектирани како соодветен примерок беа исконтактирани и откако се доби нивна согласност анкетниот прашалник беше изработен во електронска форма со цел поедноставно да се дистрибуира до испитаниците.

Потоа, анкетниот прашалник беше изработен во апликацијата Гугл Формс и потоа дистрибуиран до таргет групата која требаше да ја рангира согласноста со цел понатаму да се тестираат хипотезите и истите да се оценат како потврдни или негирачки. Во продолжение на трудот хистограмски се претставени добиените резултати на секоја група на прашања.[1]

[1]Првата група на прашања се однесува на планирањето на ресурсите

Втората група на прашања се однесува на влијанието на планирањето на ресурсите врз организациските промени

Третата група на прашања се однесува на влијанието на планирањето на ресурсите врз зголемувањето на организациските резултати

III ДЕЛ:

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

3.1. Анализа на резултатите од Анкетниот прашалник

Анкетниот прашалник беше составен за целите на насловот на истражувањето. Тој е составен од три групи на прашања:

Прва група на прашања за планирање на ресурсите,

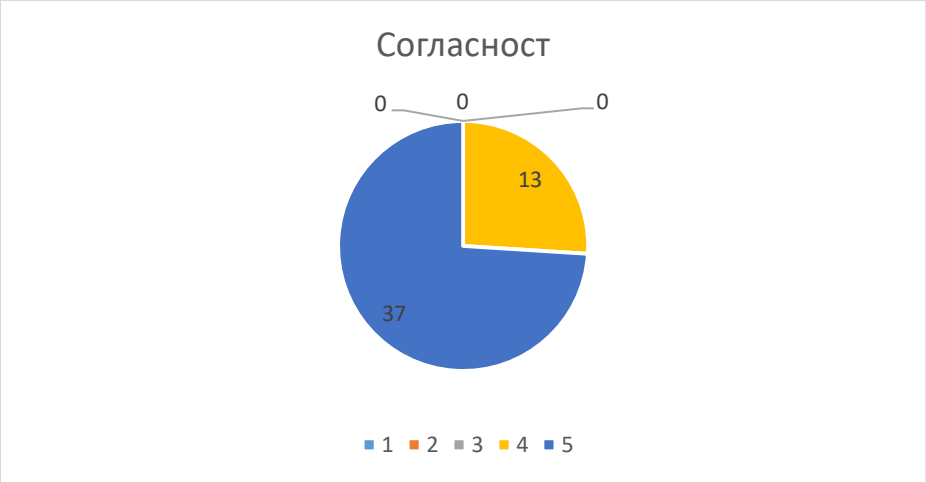
Втора група на прашања за влијанието на планирањето на ресурсите врз организациските промени,

Трета група на прашања за влијанието на планирањето на ресурсите врз зголемувањето на организациските резултати.

Прашање број 1:Да се планираат ресурсите значи да се формулираат цели, да се одредуваат приоритети, да се предвидуваат настани, да се изработуваат планови и да се формулираат политики за ресурсите во организацијата

Графикон 3.1.Графички приказ на одговорите на прашање број 1

Извор: сопствено истражување



Табела 3.1. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 1

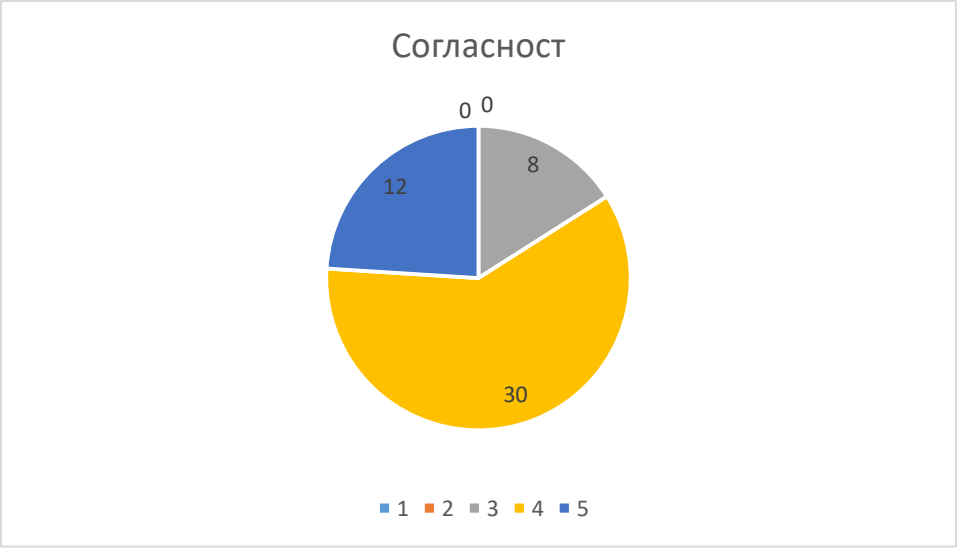
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	-
4- Се согласувам	13
5- Се согласувам во целост	37

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.1. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека да се планираат ресурсите значи да се формулираат цели, да се одредуваат приоритети, да се предвидуваат настани, да се изработуваат планови и да се формулираат политики за ресурсите во организацијата.

Со тоа се оправдува значењето на планирањето на ресурсите во современите организации и уште еднаш се потврдува актуелноста на темата, односно се оправдува изборот на темата на истражувањето на трудот.

Прашање број 2:Планирањето на ресурсите се однесува на ресурси поврзани во луѓето, маркетингот, финансиите и производството (добиени резултати)



Графикон 3.2. Графички приказ на одговорите на прашање број 2

Извор: сопствено истражување

Табела 3.2. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 2

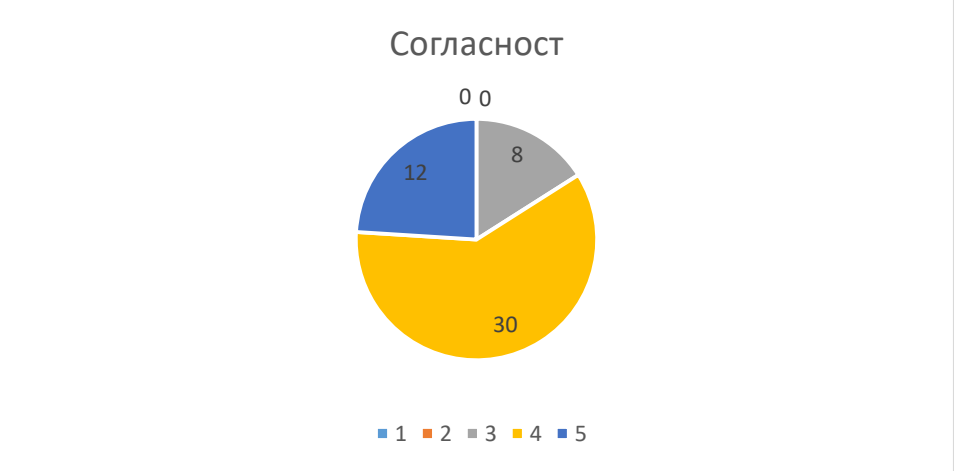
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	8
4- Се согласувам	30
5- Се согласувам во целост	12

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.2. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека планирањето на ресурсите се однесува на ресурси поврзани во луѓето, маркетингот, финансиите и производството.

Прашање број 3. Планирањето на ресурсите е задача на експерти во областа коишто имаат искуство со планирањето на ресурсите (добиени резултати)

Графикон 3.3. Графички приказ на одговорите на прашање број 3



Извор: сопствено истражување

Табела 3.3. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 3

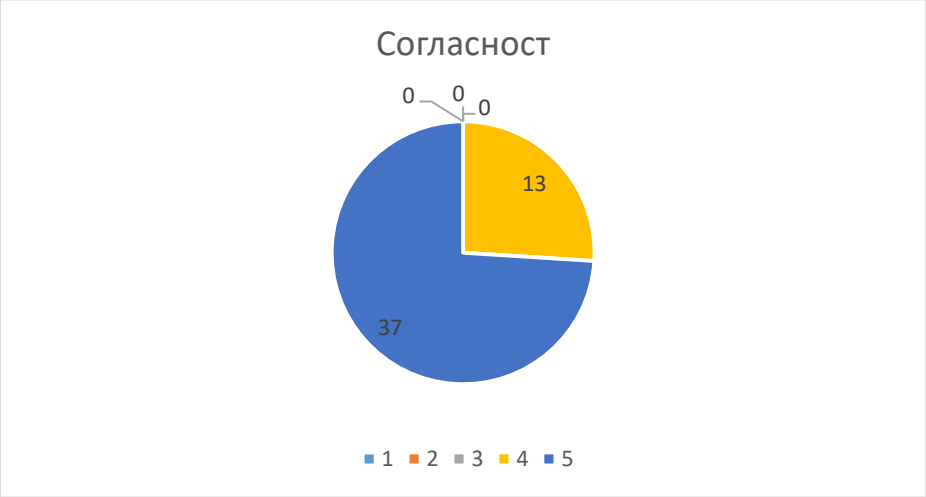
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	8
4- Се согласувам	30
5- Се согласувам во целост	12

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.3. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека планирањето на ресурсите е задача на експерти во областа коишто имаат искуство со планирањето на ресурсите.

Прашање број 4. Еднакви напори се потребни за да се испланираат и материјалните и нематеријалните ресурси (добиени резултати)

Графикон 3.4. Графички приказ на одговорите на прашање број 4



Извор: сопствено истражување

Табела 3.4. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 4

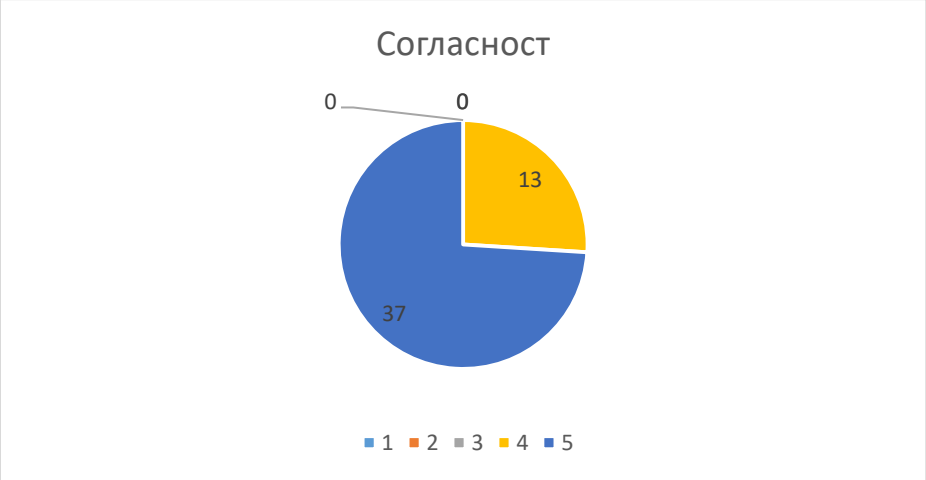
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	-
4- Се согласувам	13
5- Се согласувам во целост	37

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.4. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот декаеднакви напори се потребни за да се испланираат и материјалните и нематеријалните ресурси.

Прашање број 5.Од материјални, најчесто се планираат просторот, опремата и материјалите

Графикон 3.5. Графички приказ на одговорите на прашање број 5



Извор: сопствено истражување

Табела 3.5. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 5

1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се	-

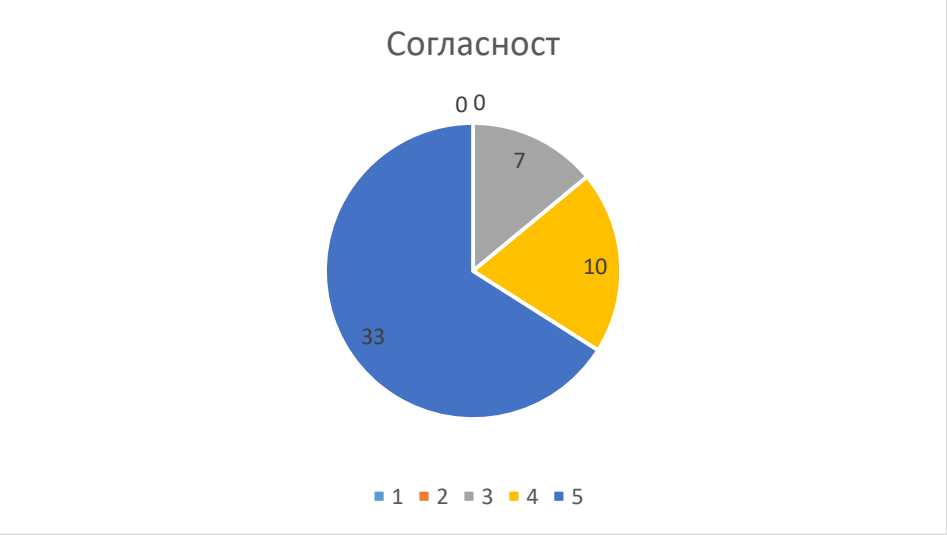
согласувам	
4- Се согласувам	13
5- Се согласувам во целост	37

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.5. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека од материјални, најчесто се планираат просторот, опремата и материјалите.

Прашање број 6.Од нематеријалните, најчесто се планираат човечките ресурси

Графикон 3.6. Графикчки приказ на одговори на прашање број 6



Извор: сопствено истражување

Табела 3.6. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 6

1- Воопшто не се согласувам	-

2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7
4- Се согласувам	10
5- Се согласувам во целост	13

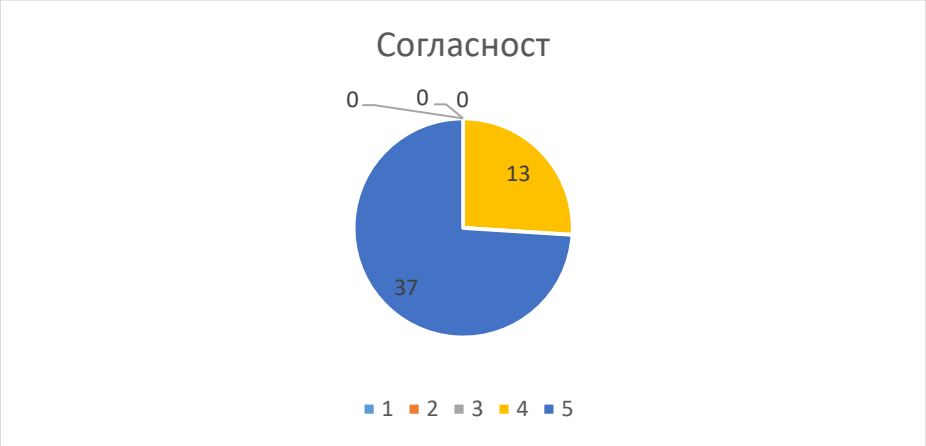
Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.6. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека од нематеријалните, најчесто се планираат човечките ресурси.

Имено, човечките ресурси низ годините се докажаа како суштински фактор којшто го детерминира целиот успех на организацијата и притоа само оние организации коишто темелно инвестираа во човечките ресурси успеаа да изградат силни брендови, да бидат конкурентни на пазарот и за бизнисот да привлечат лојални клиенти коишто вршат повторени купувања.

Прашање број 7. Доброто планирање на ресурсите поттикнува поголема конкурентност на организацијата преку воведување тренинг и обуки за промени на вработените

Графикон 3.7. Графички приказ на одговори на прашање број 7



Извор: сопствено истражување

Табела 3.7. Табеларен приказ на одговори на прашање број 7

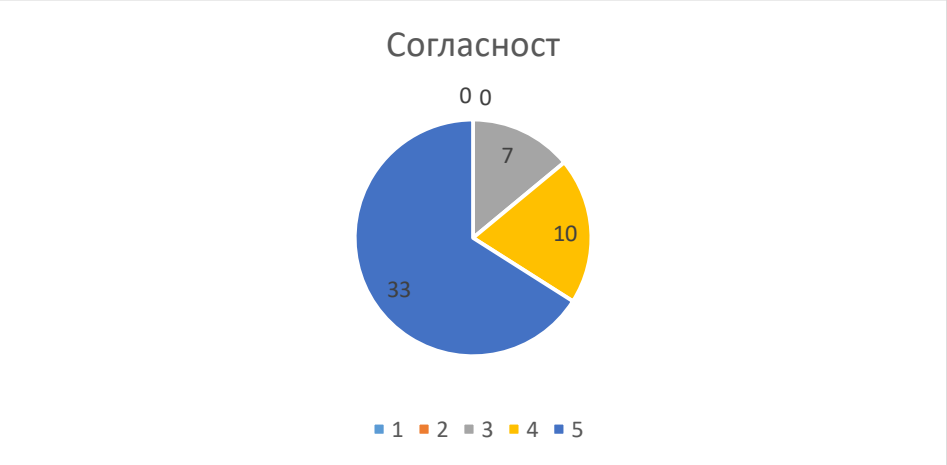
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	-
4- Се согласувам	13
5- Се согласувам во целост	37

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.7. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот декадоброто планирање на ресурсите поттикнува поголема конкурентност на организацијата преку воведување тренинг и обуки за промени на вработените.

Прашање број 8.Доброто планирање на ресурсите поттикнува поголема заинтересираност на клиентите за организацијата бидејќи им се зголемува довербата кон работата на организацијата

Графикон 3.8. Графички приказ на одговори на прашање број 8



Извор: сопствено истражување

Табела 3.8. Табеларен приказ на одговори на прашање број 8

1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7

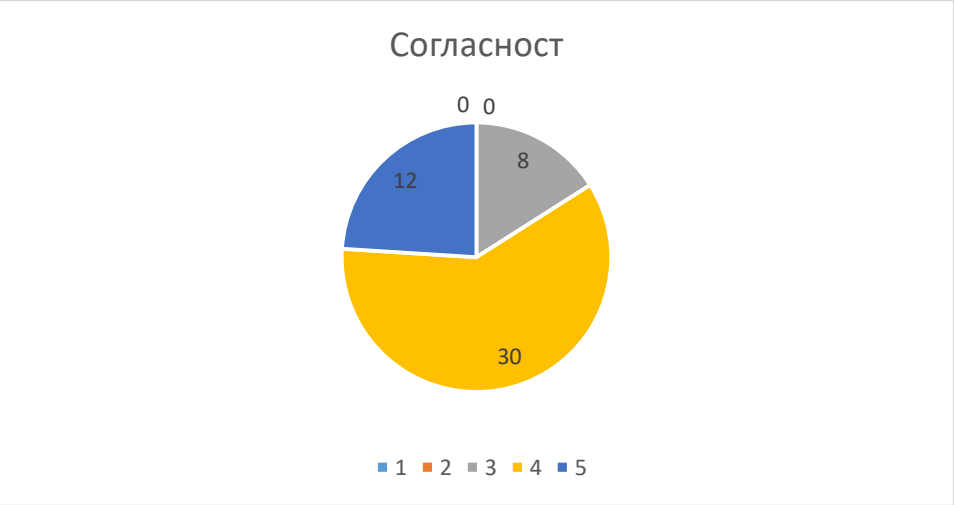
4- Се согласувам	10
5- Се согласувам во целост	33

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.8. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека доброто планирање на ресурсите поттикнува поголема заинтересираност на клиентите за организацијата бидејќи им се зголемува довербата кон работата на организацијата.

Прашање број 9.Доброто планирање на ресурсите ја прави организацијата атрактивна за лесно снаоѓање во потребата од постојано воведување на нови практики во работата

Графикон 3.9. Графички приказ на одговори на прашање број 9



Извор: сопствено истражување

Табела 3.9. Табеларен приказ на одговори на прашање број 9

1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	8
4- Се согласувам	30
5- Се согласувам во целост	12

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.9. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека доброто планирање на ресурсите ја прави организацијата атрактивна за лесно снаоѓање во потребата од постојано воведување на нови практики во работата.

Прашање број 10.Кога добро се планираат ресурсите во организацијата, таа е пофлексибилна и брзо прилагодлива на промените во околината

Графикон 3.10. Графички приказ на одговори на прашање број 10



Извор: сопствено истражување

Табела 3.10. Табеларен приказ на одговори на прашање број 10

1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7
4- Се согласувам	10
5- Се согласувам во целост	33

Извор: сопствено истражување

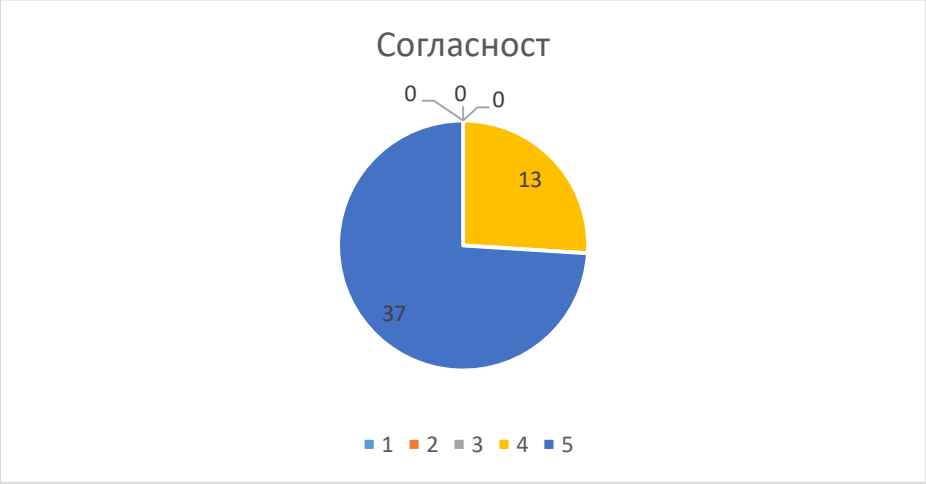
Според претставените резултати на графиконот 3.10. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека кога добро се планираат ресурсите во организацијата, таа е пофлексибилна и брзо прилагодлива на промените во околината.

Имено, адаптацијата е суштински важна компонента поради тоа што голем број на бизниси во услови на глобализациски промени видно ги намалија

своите капацитети и станаа помалку продуктивни поради неможноста брзо да се адаптираат на новите побарувања на пазарот што значеше дека конкуренцијата брзо ги надмина, ги привлече нивните дотогашни клиенти и успеа подобро да се позиционира на пазарот од нив. Затоа, во суштината на планирањето на ресурсите секогаш стои и факторот брза адаптација на промените.

Прашање број 11.Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем обрт

Графикон 3.11. Графички приказ на одговори на прашање број 11



Извор: сопствено истражување

Табела 3.11. Табеларен приказ на одговори на прашање број 11

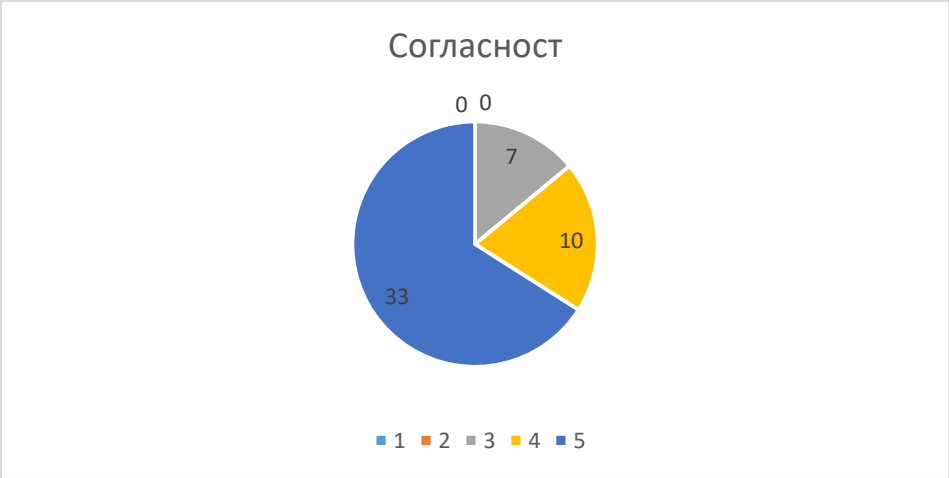
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	-
4- Се согласувам	13
5- Се согласувам во целост	37

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.11. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем обрт.

Прашање број 12.Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем доход

Графикон 3.12. Графички приказ на одговори на прашање број 12



Извор: сопствено истражување

Табела 3.12. Табеларен приказ на одговори на прашање број 12

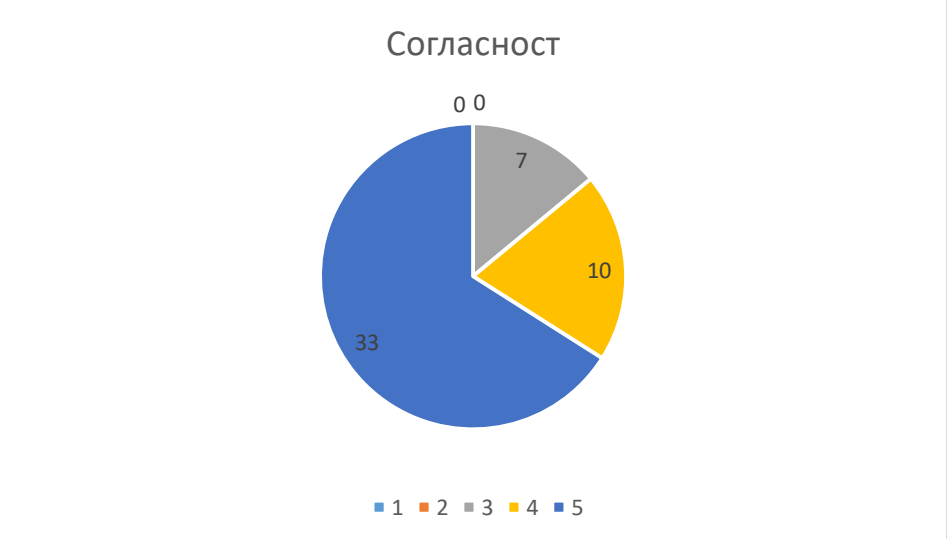
1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7
4- Се согласувам	10
5- Се согласувам во целост	13

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.12. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот декадоброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем доход.

Прашање број 13.Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие повеќе клиенти кои ќе станат лојални и да вршат повторно користење на услугите

Графикон 3.13. Графички приказ на одговори на прашање број 13



Извор: сопствено истражување

Табела 3.13. Табеларен приказ на одговори на прашање број 13

1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7
4- Се согласувам	10
5- Се согласувам во целост	33

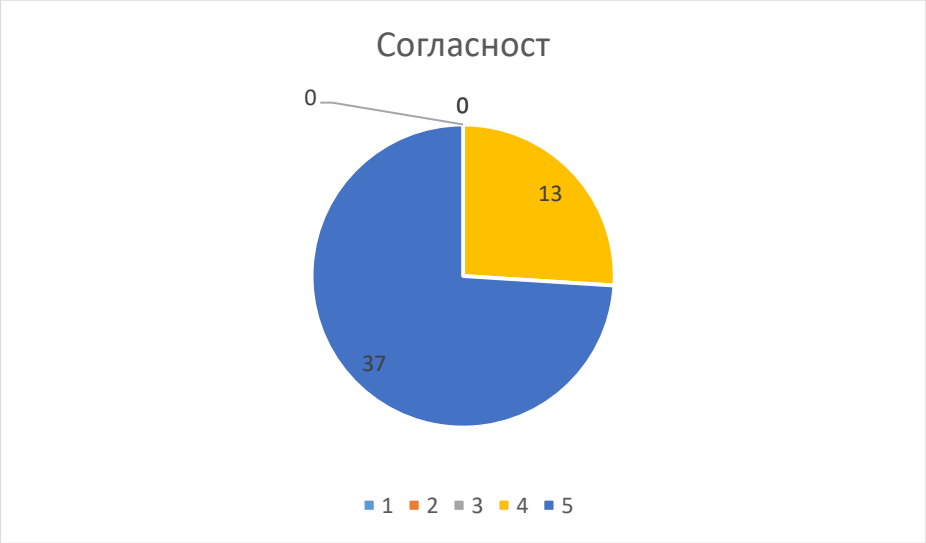
Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.13. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие повеќе клиенти кои ќе станат лојални и да вршат повторно користење на услугите.

Имено, клиентите сакаат да чувствуваат доверба кон бизнисот на којшто се потпираат и сакаат да почувствуваат дека бизнисот води грижа за нивните потребни и дека прави напори да ги задоволи сите нивни побарувања. За таа цел, неопходно е да се планираат ресурсите во насока на задоволување на потребите на клиентите, а со крајна цел да се поттикне нивната лојалност на долги рокови.

Прашање број 14.Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие повеќе соработници (деловни партнери)

Графикон 3.14. Графички приказ на одговори на прашање број 14



Извор: сопствено истражување

Табела 3.14. Табеларен приказ на одговори на прашање број 14

1- Воопшто не се согласувам	-
2- Не се согласувам	-
3- Ниту се согласувам ниту не се	-

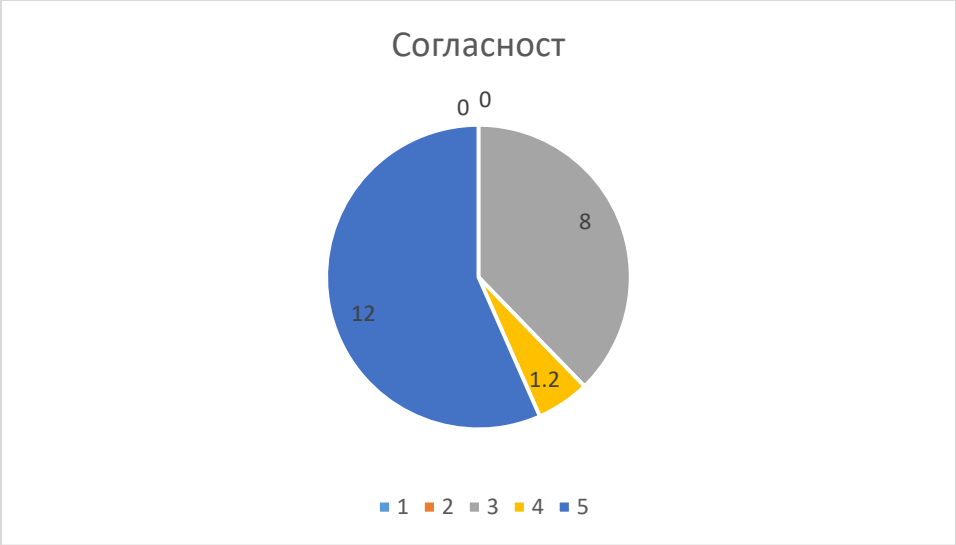
согласувам	
4- Се согласувам	13
5- Се согласувам во целост	37

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.14. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие повеќе соработници (деловни партнери).

Прашање број 15.Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем просперитет и да му се отворат нови можности

Графикон 3.15. Графички приказ на одговори на прашање број 15



Извор: сопствено истражување

Табела 3.15. Табеларен приказ на одговори на прашање број 15

1- Воопшто не се согласувам	
2- Не се согласувам	
3- Ниту се согласувам ниту не се согласувам	
4- Се согласувам	
5- Се согласувам во целост	

Извор: сопствено истражување

Според претставените резултати на графиконот 3.15. нема видно несогласување, односно присутна е позитивна согласност со ставот дека доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем просперитет и да му се отворат нови можности.

3.2. Анализа на резултатите од спроведено Интервју

Во реализацијата на истражувањето беше подготвен и прашалник за интервју кој се состои од 6 прашања.

Табела број 3.16.: Прашања за интерју

Р.број	**Прашања за Интервју:**
1.	*Какви ресурси постојат во современите организации?*
2.	*Зошто е потребно да се менаџира со ресурсите?*
3.	*Што претставува планирањето на ресурсите во организацијата и зошто е потребно?*
4.	*На кој начин планирањето на ресурсите влијае врз организациските промени?*
5.	*На кој начин планирањето на ресурсите влијае врз организациските резултати?*
6.	*Забелешки за истражувањето/препораки за планирање на ресурсите во организацијата*

Извор: сопствени истражувања

На првото прашање од интервјито - Какви ресурси постојат во современите организации?, добиен е одговорот дека во современите организации ресурсите се делат на материјални, финансиски и човечки со тоа што во последно време се доаѓа до заклучок дека човечките ресурси се најбитниот и највредниот ресурс на една организација.

На второто прашање од интервјуто - *Зошто е потребно да се менаџира со ресурсите?, добиен е одговорот дека м*енаџерирање на ресурсите е потребно пред се за остварување на целите на организацијата. Со менаџерирањето на ресурсите се врши планирање, организирање, водење и контрола врз процесите потребни за остварување на целите на организацијата.

На третото прашање од интервјуто - *Што претставува планирањето на ресурсите во организацијата и зошто е потребно? добиен е одговорот дека п*ланирањето на ресурсите представува начин на кој се поврзуваат сегментите од значење на организацијата и потребно е за да се остварат целите на организацијата.

На четвртото прашање од интервјуто - *На кој начин планирањето на ресурсите влијае врз организациските промени? добиен е одговорот дека о*рганизационите промени ги подразбираат сите промени во една организација. Истите се воведуваат со цел да се подобри функционарњето и развојот на организацијата во целост или само на еден нејзин одреден дел. При воведување на организациските промени се јавуваат проблеми и од таа причина неопходно е добро планирање на сите ресурси како би се надминале настанатите проблеми кој се создаваат при воведување на организациските промени.

На петтото прашање од интервјуто - *На кој начин планирањето на ресурсите влијае врз организациските резултати?, добиен е одговорот дека в*о согласност на поставените цели на организацијата кои се основа на менаџментот како и на постигнувањето и одржувањето на конкуренската предност на пазарот неопходно е добро планирање и управување со ресурсите од страна на менаџментот за остварување на истите. Доброто планирање на ресурсите има главно влијание на резултатите на една организација.

На шестото прашање од интервјуто - З*абелешки за истражувањето/препораки за планирање на ресурсите во организацијата добиен е одговорот дека с*екоја

организација има одредена цел и немра. Без цел нема смисла за постоење на организацијата. Исто така секоја организација има планови за остварување на целите. Ни една организација не може да биде успешна без план а тоа секако подразбира добро планирање на ресурсите. Покрај наведеното организациите морат да обезбедат и средства за остварување на своите цели.

3.3. Потврдување на хипотезите во истражувањето

Сите претходно елаборирани прашања се поврзани со претходно поставената хипотетска рамка која се тестира согласно добиените резултати од истражувањето, примарно и емпириско. Согласно добиените резултати елаборирани погоре потврдена е главната хипотеза според која планирањето на ресурсите влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Најпрво тргнуваме во објаснување и потврдување на помошната хипотеза број 1, потоа помошната хипотеза број 2, и на крајот врз основа на изведените заклучоци ја потврдуваме главната хипотеза:

Помошна хипотеза број 1: Планирањето на материјалните ресурси влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Помошна хипотеза број 2: Планирањето на нематеријалните ресурси влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Главна хипотеза: Планирањето на ресурсите влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Првата, помошна хипотеза бр.1 според која планирањето на материјалните ресурси влијае врз зголемувањето на организациските резултати, се потврдува врз основа на потврдните резултати од третата групата на прашања во анкетниот прашалник. Тоа с епрашањата со реден број 11, 12, 13, 14 и 15.

Исто така, се потврдува и втората помошна хипотеза, според која планирањето на нематеријалните ресурси влијае врз зголемувањето на организациските резултати. Таа се потврдува со одговорите на прашањата од првата група на прашања, прашањата под реден број: 1, 2, 3, 4, 5, и 6.

Според тоа, одкако се потврдени првата и втората помошна хипотеза може да констатираме дека се потврдува и *главната хипотеза* која гласеше:

Планирањето на ресурсите влијае врз зголемувањето на организациските резултати.

Во трите групи на прашања од Анкетниот прашалник се констатираат заклучоците кои ја потврдуваат поставената главна хипотеза која е водечка во целиот труд на истражувањето на овој магистерски труд. Според тоа, секоја организација за да остварува позитивни резултати неопходно е да го спроведува процесот на планирање. Тоа значи предвидување на потенцијалните активности во организацијата врз основа на факти и земање во предвид на можностите и промените во окружувањето на организацијата. .

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА:

Согласно теоретската елаборација и добиените резултати од спроведеното истражување се дојде до неколку важни заклучни согледувања.

Прво, се заклучи дека секоја организација за да работи позитивно неопходно е да планира, а планирањето е процес на предвидување на потенцијалните активности во организацијата. Успешното планирање несомнено дека се поврзува со искуството на планерот и притоа важно е во процесот на планирање во предвид да се земат различни аспекти коишто би можеле да влијаат врз успехот на организацијата. Притоа, суштински важно е да се планираат ресурсите коишто се потребни за организација да може нормално да ги услужува клиентите, за да може позитивно да работи со соработниците и за да може да располага со мотивирани и поттикнати човечки ресурси кои ќе дадат максимален влог во работата.

Од материјален аспект, важни се инпутите за производство и сите други ресурси потребни за да може организацијата да ги произведе финалните продукти кои ќе ги извади на пазарот пред потрошувачите кои ќе треба да донесат одлука за купување. Од нематеријален аспект, важни се човечките ресурси и токму од менаџментот со нив зависи колку и дали организацијата ќе

просперира и како ќе се позиционира на пазарот помеѓу постоечката конкуренција.

Најголемата одговорност за човечките ресурси и нивниот развој се сведува на менаџерите кои треба да бидат вешти и да умеат да ги регрутираат и селектираат кандидатите со најголеми потенцијали за вработување и работење во насока на задоволување на побарувањата на клиентите кои секојдневно во организациите доаѓаат со специфични потреби.

Се дојде до заклучокот дека менаџирањето со човечките ресурси е од големо значење. Современите менаџери за човечки ресурси успеваат да ги пронајдат најквалификуваните работници, да ги обучат и да ги унапредат.

Вработените кадри поминале бројни обуки поради кои тие се професионалци и успеваат навремено и успешно да се соочат со сите современи предизвици кои се поставуваат пред нив при секојдневната работа со клиентите и се доаѓа до препораката дека со соработка помеѓу менаџерите и вработените би се продолжило да се реализираат поставените цели и деловни политики на современите организации.

Најголемата одговорност за човечките ресурси и нивниот развој се сведува на менаџерите кои треба да бидат вешти и да умеат да ги регрутираат и селектираат кандидатите со најголеми потенцијали за вработување и работење во насока на задоволување на побарувањата на клиентите кои секојдневно во организациите доаѓаат со специфични потреби.

Вработените во организацијата можат да придонесат за зголемување на конкурентската способност на огранизацијата под услов да се доволно мотивирани.

Човечкиот ресурс директно е врзан со перформансите на корпорацијата и нејзината конкурентска предност. Тука е и ефикасноста која се постигнува.

Се заклучи дека менаџерите ги следат работните задачи на вработените, односно ги планираат работни перформансии водејќи се од добиените резултати при практичното работење тие создаваат насоки за идно управување со нив.

Ако се добијат позитивни резултати, се зголемуваат целите на бизнисот и спротивно, ако се добијат ниски резултати се намалуваат одговорностите на вработените. Откако ќе се постигне имплементација на стратегиите за поттикнување на вработените се согледува подобра функционалност во сите сектори и оддели на организацијата, бидејќи единствено поттикнатиот работник може да биде продуктивен работник. Спротивно, доколку не постои поттик нема да постои ниту пак ефикасност и ефективност.

Согласно добиените резултати, се препорачува во иднина да се продолжи со стандардизирано планирање и регрутирање на човечките ресурси, што води до позитивно придвижување на целите бизниси кои се развиваат во современите организации. Притоа, треба да се води грижа дали се задоволуваат потребите на човечките ресурси и колку успешно се планираат активностите поврзани со нив.Секогаш кога ќе се процени дека има некаков недостаток во работењето со нив, потребно е да се променат стратегиите и да се промени пристапот на управувањето со нив затоа што тие се водечката сила која одлучува дали бизнисот ќе се развива или ќе стагнира и ќе се намалат добивката и ефективноста.

Користена литература:

1 Allen, Tammy D., Lisa M. Finkelstein, and Mark L. Poteet. *Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2009.

2 Anderson, Neil, Kristina Potocnik, and Jing Zhou. *Innovation and Creativity in Org*anizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework." *Journal of Management* 40 (2014): 1247–1333.

3 Anderson, Donald L. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011.

4 Armstrong, Michael. *Handbook of Human Resources Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.

5 Bruning, Steve D., and John A. Ledingham. "Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction". *Public Relations Review* 26, no.1 (2000): 85-95.

6 Cascio, Wayne. *Human resource management, 9th edition*. New York:Prentice Hall, 2003.

7 Christensen, Lars Thøger, and Mette Morsing. B*agom corporate communication*. København: Samfundslitteratur. 2008

8 David A. De Cenzo, D. A., and Stephen Robbins.*Human Resource Mangement*, John Wiley& Sons, Inc., Somerset, 2010.

9 Dessler, Garry. *Osnovi menagmenta ljudskih resursa.*Beograd:Data status, 2007.

10 Dowling, Peter J., Marion Festing, and Allen Engle. *International Human Resource Management*. London, England: Thomson Learning, 2008.

11 Drawbaugh, Kevin. *Brands in the Balance: Meeting the Challenges of Commercial Identity*. London: Person Education, 2001

12 Etemad, Hamid, Tage Koed Madsen, Erik S. Rasmussen, and Per Servais. *Current Issues in International Entrepreneurship.* Denmark: University of Southern Denmark, 2013.

13 Firestein, Peter J. „Building and protecting corporate reputation". *Strategy & Leadership* 34, no.4 (2006): 25–31

14 Fisher, Douglas. "Evaluating the interventions for struggling adolescent readers." *Journal of Adolescent and Adult Literacy*50, no. 3 (2006): 180-189.

15 Freeman, Clyde, Nancy Herreid, A. Schiller Ky F. Herreid. *Science stories : using case studies to teach critical thinking*. USA: National Science Teachers Association, 2012.

16 George, Jennifer M. "Creativity in Organizations." *Academy of Management Annals* 1 (2007): 439–477.

17 Jean-Marie, Gaetane, and Anthony H. Normore.*Educational leadership preparation: Innovation and interdisciplinary approaches to the Ed.D. and graduate education*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

18 Kondić, Ž. "Prilagodba metodologije šest sigma malim proizvodnim organizacijama". Doktorska disertacija. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje, 2008

19 Kotler, Philip. *Marketing Management, The Millennium Edition.* New Jersey: Prentice Hall, 2000

20 Kotler, Filip, Veronika Vong, Džon Sonders, & Gari Armstrong. *Principi marketinga*. Beograd: Mate, 2007

21 Kotler, Philip T., & Kevin Lane Keller. *Upravljanje Marketingom*. 12. izdanje, Zagreb: MATE, 2008

22 Kolins, Džim. *Kako stići od dobrog do sjajnog*, Beograd: Algoritam, 2008.

23 Kuratko, Donald F., Michael G. Goldsby, and Jeffrey S. Hornsby. *Innovation Acceleration: Transforming Organizational Thinking*. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall, 2012.

24 Matijević, Milan, i Diana Radovanovic. *Nastava usmjerena na učenika*. Zagreb: Školske novine, 2011.

25 Milkovich, George. *Place i modeli nagragivanja.* Zagreb: Masmedia, 2006.

26 Noe, Raymond.*Menadžment ljudskih potencijala.* Zagreb: Mate,2006.

27 Noe, Raymond. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill, 2006.

28 Ornstein, Allan C., and Francis P. Hunkins. *Curriculum: Foundations, principles, and theory*. Boston: Allyn and Bacon, 2009.

29 Perović, J. Milan. *Menadžment Informatika Kvalitet*. Kragujevac: CIM centar, Mašinski fakultet Kragujevac, 2003

30 Plojović, Šemsudin, and Senad Bušatlić. *Menadžment kvaliteta*. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru, 2012

31 Proctor, Tony. *Strategic Marketing: An Introduction.* 2nd ed. New York: Routledge, 2008

32 Райков, Марин. *Корпоративен имиџ.* София: Дармон, 2001

33 Radosavljevic, Zivota.*Menagment znanja.* Beograd: Univerzitet privredna akademija, 2008.

34 Rebelo, Sergio . "Long-Run Policy Analysis and Long-RunGrowth," – „Анализа на долготрајна политика и долготраен раст".*Journal of Political Economy,*2001, 99(3), 500-521.

35 Robins,Stephen, Mary Coulter. *Management,* Beograd: Data status, 2005.

36 Roper, Stuart, and Cathy Parker. "Evolution of branding theory and its relevance to the independent retail sector". *The Marketing Review* 6, no.1 (2006): 55-72.

37 Schweyer, Allan. *Talent management systems*. Canada: Wiley, 2006.

38 Sundać, Dragoslav, Nataša Švast. *Intelektualni capital temeljni čimbenikkonkurentnosti preduzeća.*Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada I poduzetništva, 2009.

39 Shamma, Hamed M., and Salah S. Hassan. „Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation". *Journal of Product & Brand Management* 18, no.5 (2009): 326-337

40 Shawer, Saad. "Classroom-level teacher professional development and satisfaction: Teachers learn in the context of classroom-level curriculum

development". *Professional Development in Education* 36, no. 4(2010): 597–620.

41 Shawer, Saad."Classroom-level curriculum development: EFL teachers as curriculum-developers, curriculum-makers and curriculum-transmitters". *Teaching and Teacher Education* 26, no.2 (2010.): 173–184.

42 Zhou, Jing, and Christina E. Shalley. "Deepening our Understanding of Creativity in the Workplace: A Review of Different Approaches to Creativity Research."*American Psychological Association* 1 (2011): 273–302.

43 Бесан, Џо, и Џо Тид. *Иновација и претприемаштво.* Скопје: Ламина, 2011.

44 Богичевиќ Борис. *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета, 2008.

45 Гроздановска, Весна. *Природата на менаџментот со човечки ресурси*. Скопје: УДК, 2010.

46 Калагларски, Георги. *Рецепти за успеха.* Софија: Атлантис ГК, 2008

47 Матиз,Р. Џексон .*Управување со човечки ресурси*, Скопје: МАГОР ДОО, 2010.

48 Наумовска,Лидија. *Основи на менаџмент.* Скопје:Европски универзитет,2008.

49 Петковски, Контантин,и Александра Стоилковска.*Менаџмент на човечки ресурси* Скопје: УТМС, 2010.

50 Ивановска, Шеќеринка.*Интернационален развоен менаџмент.* Свети Николе:Меѓународен центар за славјанска просвета,2016.

51 Петковски, Константин, и Горица Пеливанова. *Предизвиците на современото лидерство во образованието* Битола : Херакли комерц, 2009.

52 Петковски, Константин, и Ивана Славковска. *Современ наставник* Битола: Херакли комерц, 2012.

53 Печијарески, Љупчо.*Избрани проблеми од менаџмент и развој човечки ресурси*, Прилеп: Економски факултет, 2007.

54 Саздовска, Сунчица, Валентина Чичева, и Весна Димовска.*Менаџмент со човечки ресурси*, Скопје:Македонски центар за меѓународна соработка, 2008.

55 Скарзински, Питер, и Роуан Гибсон. *Иновација до корен.* Скопје: Паблишер, 2009.

56 Суша, Будислав.*Менаџмент људских ресурса*. Нови Сад: Цеко, 2009.

57 Вилотијевић, Никола.*Интегративна настава природе и друштва*, Београд: Школска књига, 2006.

58 Фотов,Ристо и Софијанова, Еленица. *Интелетуалниот капитал и новата економија.* Штип:Универзитет Гоце Делчев, 2009.

59 Џобс, Стив. *Тајните на иновацијата.* Скопје: Арс Ламина, 2011.

Користени интернет страници:

60 https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp(10.05.2022)

61 https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-human-resources-planning-process(10.05.2022)

62 https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm(10.05.2022)

63 https://itchronicles.com/human-resources/why-is-human-resource-planning-important/(10.05.2022)

64 https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/practicingstrategichumanresources.aspx(10.05.2022)

65 https://login.shrm.org/?request_id=idF46621A207286C&relay_state=id-9e7acddd-517f-46bd-bc73-11117bf899e3&issuer=aHR0cHM6Ly9zc28uc2hybS5vcmcvSURCVVMvU0hSTS9JRFAvU0FNTDIvTUQ=&target=aHR0cHM6Ly9zc28uc2hybS5vcmcvSURCVVMvU0hSTS9QT1JUQUwtU1AvU0FNTDIvTUQ=(10.05.2022)

66 https://itchronicles.com/human-resources/why-is-human-resource-planning-important/(10.05.2022)

67 https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-human-resources-planning-process(10.05.2022)

68 https://www.smartsheet.com/human-resources-planning-process(10.05.2022)

69 https://www.indeed.com/career-advice/career-development/human-resource-planning(10.05.2022)

70 https://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-human-resource-planning-introduction(10.05.2022)

71 https://www.diolkos-dc.gr/kentro-meletis-homework/(10.05.2022)

72 https://www.globalization-partners.com/services/global-hr-experts/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_|_EMEA_Countries_-_Global_Human_Resources_[en]&utm_term=international%20human%20resources&gclid=EAIaIQobChMIy_n8_-6l-AIVOZBoCR39ugLdEAAYASAAEgJiQvD_BwE(10.05.2022)

73 https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/(10.05.2022)

74 https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management(10.05.2022)

75 https://eccf.ukim.edu.mk/en/human-resource-management/(10.05.2022)

76 https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/(10.05.2022)

77 https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-management-1918143(10.05.2022)

78 https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/human-resource-management/(10.05.2022)

79 https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm(10.05.2022)

ПРИЛОЗИ:

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА РЕСУРСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ КАКО ЗНАЧАЕН ПРОЦЕС ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Почитувани, Вие сте селектирани како квалификувани за да дадете одговор на прашањата со кои се испитува планирањето на ресурсите на организацијата во која што работите, како значаен процес во организациските промени и зголемување на организациските резултати.

*Во продолжение, рангирајќи од **1(воопшто не се согласувам)** до **5 (се согласувам во целост)** наведете ја Вашата согласност со секоја констатација.*

Демографски карактеристики:

Пол:

- Машки
- Женски

Возраст:

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 50 +

Образование:

- Средно
- Високо
- Магистерски/докторски студии

<u>Прва група на прашања за планирање на ресурсите:</u>

1. Да се планираат ресурсите значи да се формулираат цели, да се одредуваат приоритети, да се предвидуваат настани, да се изработуваат планови и да се формулираат политики за ресурсите во организацијата.

1	2	3	4	5

2. Планирањето на ресурсите се однесува на ресурси поврзани во луѓето, маркетингот, финансиите и производството.

1	2	3	4	5

3. Планирањето на ресурсите е задача на експерти во областа коишто имаат искуство со планирањето на ресурсите.

1	2	3	4	5

4. Еднакви напори се потребни за да се испланираат и материјалните и нематеријалните ресурси.

1	2	3	4	5

5. Од материјални, најчесто се планираат просторот, опремата и материјалите.

1	2	3	4	5

6. Од нематеријалните, најчесто се планираат човечките ресурси.

1	2	3	4	5

<u>Втора група на прашања за влијанието на планирањето на ресурсите врз организациските промени:</u>

7. Доброто планирање на ресурсите поттикнува поголема конкурентност на организацијата преку воведување тренинг и обуки за промени на вработените.

1	2	3	4	5

8. Доброто планирање на ресурсите поттикнува поголема заинтересираност на клиентите за организацијата бидејќи им се зголемува довербата кон работата на организацијата.

1	2	3	4	5

9. Доброто планирање на ресурсите ја прави организацијата атрактивна за лесно снаоѓање во потребата од постојано воведување на нови практики во работата.

1	2	3	4	5

10. Кога добро се планираат ресурсите во организацијата, таа е пофлексибилна и брзо прилагодлива на промените во околината.

1	2	3	4	5

<u>Трета група на прашања за влијанието на планирањето на ресурсите врз зголемувањето на организациските резултати:</u>

11. Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем обрт.

1	2	3	4	5

12. Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем доход.

1	2	3	4	5

13. Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие повеќе клиенти кои ќе станат лојални и да вршат повторно користење на услугите.

1	2	3	4	5

14. Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие повеќе соработници (деловни партнери).

1	2	3	4	5

15. Доброто планирање на ресурсите овозможува бизнисот да добие поголем просперитет и да му се отворат нови можности.

1	2	3	4	5

Забелешки за истражувањето/препораки за планирање на ресурсите во организацијата.

Ви благодарам за пополнувањето на анкетниот прашалник.

ПРИЛОГ:

Дел од учесниците го користеа преводот од прашалникот:

АНКЕТНИ УПИТНИК

ЗА ПЛАНИРАЊЕ РЕСУРСА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА КАО ЗНАЧАЈАН ПРОЦЕС У ОРГАНИЗАЦИЈСКИМ ПРОМЕНАМА И ПОВЕЋАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈСКИХ РЕЗУЛТАТА

Поштовани, Ви сте селектовани као квалификован да дате одговоре на питања са којима се испитује планирање ресурса у организацији у којој радите, као значајан процес у организацијским променама и повећању организацијских резултата.

*У наставку, рангирајући од **1(уопште нисам сагласан)** до **5 (у потпуности сам сагласан)** наведите Вашу сагласност са сваком констатацијом.*

Демографске карактеристике:

Пол:

- Мушки
- Женски

Узраст:

- 18-28

- 29-39
- 40-50
- 50 +

Образовање:

- Средње
- Високо
- Магистарске/докторске студије

<u>Прва група питања, планирање ресурса:</u>

16. Да се планирају ресурси значи да се формирају циљеви, да се одреде приоритети, да се предвиде догађаји, да се израде планови и да се формирају политике за ресурсе у организацији.

1	2	3	4	5

17. Планирање ресурса се односи на ресурсе повезане са људима, маркетингом, финансијама и производњом.

1	2	3	4	5

18. Планирање ресурса је задатак експерата у области, који имају искуство у планирању ресурса.

1	2	3	4	5

19. Исти напори су потребни да би се испланирали и материјални и нематеријални ресурси.

1	2	3	4	5

20. Од материјалних, најчешће се планирају простор, опрема и материјали.

1	2	3	4	5

21. Од нематеријалних, најчешће се планирају људски ресурси.

1	2	3	4	5

<u>Друга група питања, утицаји на планирање ресурса у организацијским променама:</u>

22. Добро планирање ресурса поттиче већу конкурентност у организацији увођењем тренинга и обука за запослене.

1	2	3	4	5

23. Добро планирање ресурса поттиче већу заинтересованост клијената за организацију јер се повећава њихово поверење ка пословању организације.

1	2	3	4	5

24. Добро планирање ресурса чини организацију атрактивном за лакше сналажење у потребама за постојаним увођењима новитета у раду.

1	2	3	4	5

25. Када се добро планирају ресурси у организацији, она је флексибилнија и брже прилагодљива на промене у околини.

1	2	3	4	5

<u>Трећа група питања, утицај планирања ресурса на повећање организацијских резултата:</u>

26. Добро планирање ресурса омогућава бизнису да оствари већи обрт.

1	2	3	4	5

27. Добро планирање ресурса омогућава бизнису да оствари већи профит.

1	2	3	4	5

28. Добро планирање ресурса омогућава бизнису да добије више клијената који ће постати лојални и који ће поново користити услуге.

1	2	3	4	5

29. Добро планирање ресурса омогућава бизнису да добије више сарадника (пословних партнера).

1	2	3	4	5

30. Добро планирање ресурса омогућава бизнису да добије већи просперитет и да му се отворе нове могућности.

1	2	3	4	5

Забелешке/препоруке за планирање ресурса у организацији.

Хвала на сарђњи и труду за попуњавање анкетног упитника.

ПРИЛОГ:

ПРАШАЊА ЗА ИНТЕРВЈУ

1. *Какви ресурси постојат во современите организации?*

   ---

2. *Зошто е потребно да се менаџира со ресурсите?*

---

3. *Што претставува планирањето на ресурсите во организацијата и зошто е потребно?*

---

4. *На кој начин планирањето на ресурсите влијае врз организациските промени?*

---

5. *На кој начин планирањето на ресурсите влијае врз организациските резултати?*

---

6. *Забелешки за истражувањето/препораки за планирање на ресурсите во организацијата*

ЛИСТА НА СЛИКИ:

Слика 1.1. Материјални ресурси на организациите

Слика 1.2. Организација на материјали

Слика 1.3. Парето начело за управување со материјалите во организациите според АВС методата

Слика 1.4. – Менаџирањето како централна компонента

Слика 1.5. Процес на фокусирање на работните задачи

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ:

Графикон 2.1. Пол на испитаници

Графикон 2.2. Возраст на испитаници

Графикон 2.3. Образование на испитаници

Графикон 3.1. Графички приказ на одговорите на прашање број 1

Графикон 3.2. Графички приказ на одговорите на прашање број 2

Графикон 3.3. Графички приказ на одговорите на прашање број 3

Графикон 3.4. Графички приказ на одговорите на прашање број 4

Графикон 3.5. Графички приказ на одговорите на прашање број 5

Графикон 3.6. Графикчки приказ на одговори на прашање број 6

Графикон 3.7. Графички приказ на одговори на прашање број 7

Графикон 3.8. Графички приказ на одговори на прашање број 8

Графикон 3.9. Графички приказ на одговори на прашање број 9

Графикон 3.10. Графички приказ на одговори на прашање број 10

Графикон 3.11. Графички приказ на одговори на прашање број 11

Графикон 3.12. Графички приказ на одговори на прашање број 12

Графикон 3.13. Графички приказ на одговори на прашање број 13

Графикон 3.14. Графички приказ на одговори на прашање број 14

Графикон 3.15. Графички приказ на одговори на прашање број 15

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ:

Табела 3.1. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 1

Табела 3.2. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 2

Табела 3.3. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 3

Табела 3.4. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 4

Табела 3.5. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 5

Табела 3.6. Табеларен приказ на одговорите на прашање број 6

Табела 3.7. Табеларен приказ на одговори на прашање број 7

Табела 3.8. Табеларен приказ на одговори на прашање број 8

Табела 3.9. Табеларен приказ на одговори на прашање број 9

Табела 3.10. Табеларен приказ на одговори на прашање број 10

Табела 3.11. Табеларен приказ на одговори на прашање број 11

Табела 3.12. Табеларен приказ на одговори на прашање број 12

Табела 3.13. Табеларен приказ на одговори на прашање број 13

Табела 3.14. Табеларен приказ на одговори на прашање број 14

Табела 3.15. Табеларен приказ на одговори на прашање број 15

Табела 3.16: Прашања за интервју