МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за екомонија и о.п

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

(постдипломски студии)

ПРИЈАВА НА МАГИСТЕРСКИ ТРУД

КОМПАРАЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ МЕЃУ ОПШТЕСТВАТА НА ЗАПАД И НА ИСТОК НИЗ КУЛТУРНО-ОПШТЕСТВЕНА ПРИЗМА

Ментор: **Кандидат:**

проф. д-р. Шекеринка Ивановска **Наталија Петреска**

Свети Николе, 2021

СОДРЖИНА:

ВОВЕД

а) Апстракт.....5

б) Теориска рамка на истражувањето.....7

в) Методолошки дел на истражувањето.....10

1. Јапонски менаџмент на човечки ресурси.....22
   - 1.1. „Доживотна вработеност”
   - 1.2. Старосна граница и предностите
   - 1.3. Консензус за донесување одлуки
   - 1.4. Синдикати во склов на компанијата
   - 1.5. Системи на менаџмент на квалитет
   - 1.6. Лојалност на поединецот кон матичната компанија
   - 1.7. Недостаток на родова еднаквост
2. Копирајќи го Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси.....30
   - 2.1. Цврсти практики на менаџментот
   - 2.2. Меки менаџмент практики
   - 2.3. Негативни карактеристики на Јапонскиот стил на менаџмент
   - 2.4. Разбирање на разликите во Јапонскиот и западниот стил на менаџмент
   - 2.5. Кратка економска историја на Јапонија и влијанието врз МЧР
   - 2.6. Промени на традиционалниот модел на менаџмент на човечки ресурси
3. Западни модели на менаџмент со човечки ресурси.....39
   - 3.1. Модели на менаџментот на човечки ресурси
   - 3.2. Практики на Западниот менаџмент на човечки ресурси
4. Американски менаџмент на човечки ресурси.....45
   - 4.1.1. Недостиг на работна сила
   - 4.1.2. Менаџирање со диверзитет
   - 4.1.3. Глобализација

4.1.4. Променлива компензација
4.1.5. Технолошко влијание
4.1.6. Аутсорсинг
4.1.7. Стратегиски менаџмент на човечките ресурси
4.1.8. Идни правци
4.1.9. МЧР активности во организацијата
4.1.10. Технологија и аутсорсинг
4.2. Практики врзани со работната сила во организацијата
4.2.1. Намалување на работната сила
4.2.2. Регрутација и селекција
4.2.3. Програми на диверзитет и инклузија
4.2.4. Работни услови
4.2.5. Развој на вработените
4.2.6. Обука
4.2.7. Компензација и бенефиции
4.3. Односи меѓу вработените и комуникација
4.3.1. Синдикати
4.3.2. Комуникациски Методи
5. Разлики во Јапонскиот и Американскиот менаџмент со човечки ресурси....65
5.1. Менаџмент во САД
5.1.1. Регрутација
5.1.2. Релација со синдикати
5.2. Трендови во менаџментот на човечки ресурси во САД
5.2.1. Процес на донесување одлуки
5.3. Менаџмент на човечки ресурси во Јапонија
5.3.1. Културолошки фактори
5.3.2. Регрутација во Јапонските компании
5.3.3. Плата и систем на наградување
5.3.4. Регрутација и селекција на човечките ресурси
5.3.5. Трендови во менаџментот на човечки ресурси во Јапонија
5.3.6. Споредба на применетиот менаџмент меѓу Јапонија и Америка

6. Културолошки разлики во менаџментот на човечки ресурси.....79
6.1. Интернационален менаџмент на човечки ресурси
6.2. Национална култура
6.3. Културните димензии на Хофстеде
6.4. Избегнување на неизвесност
6.5. Индивидуализам и колективизам
6.6. Машки наспроти женски принцип
6.7. Долгорочна наспроти краткорочна ориентација
6.8. Теорија на мотивација на успех
6.9. Теорија на еднаквост
6.10. Теорија на очекување
6.11. Дизајн на работно место
6.12. Централноста на работата
6.13. Награди
7. Емпириско истражување.....94
7.1. Потврдување на хипотезите од истражувањето
7.2. Анализа на резултатите од емпириското истражување

Заклучок.....98

Користена Литература.....100

Прилог: Анкетен прашалник.....105

а) Апстракт

Компаративниот менаџмент на човечки ресурси ни помага да го сфатиме и објасниме начинот на кој што човечкиот потенцијал е менаџиран и организиран во различни земји, во оваа студија, конкретно Јапонскиот и Американскиот. Компаративниот менаџмент зазема круцијална позиција во потеклото на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси и прикажува една поширока слика на методите и практиките според кој се раководат различните стилови на менаџирање. Компаративниот менаџмент со човечки ресурси ги потенцира национално-институционалните разлики во раководењето со човечкиот потенцијал кој се провлекува низ методите, практиките, правилата и системите. Покрај тоа, помага да се разбере специфичниот национален контекст во кој што тој стил се развива како и создавањето на перспектива за локалните услови во кој што се менува преку специфичните ставови кон менаџментот на работна сила.

Целта на оваа студија е да се дискутираат и споредат практиките на менаџментот со човечки ресурси на Јапонија и Америка преку секторите и активностите со цел откривање и објаснување на сличностите и разликите, како и причините за нивно постоење.

Клучни зборови: компаративен менаџмент на човечки ресурси, Американски стил, Јапонски стил, сличности, разлики

Abstract

Comparative human resources management helps us comprehend and explain how human resources are managed and organised between various countries, in this case comprison between Japanese and American style of management. It covers a crucial position in the scholarship of international human resources management and embraces a bigger view of the human resources practices and methods than the mainstream reaches in international human resources management. Comparative human resources management emphasises the national-institutional differences in human resources management practices, methods, policies, and systems. It also helps us understand specific national context and seeks to obtain sensitivity for

the locally contingent situations enclosing the specific forms and approaches to labour management.

The aim of this report is to discuss and compare the HRM policies and practices of Japan and the United States using the areas of HRM and activities in order to find out and explain the differences and similarities and the reasons they exist.

Keywords: comparative management, Japanese style, American style, differences, similarities

\

б) Теориска рамка на истражувањето

Компаративниот менаџмент на човечки ресурси има за цел да ги опише, спореди и анализира начините на кои се одвива менаџментот на човечки ресурси во земјите од светот за време на глобализацијата на бизнисот, луѓето, производите и услугите. Иако системот на менаџмент на човечки ресурси низ светот ги дели истите принципи од областа на регрутација, селекција, компензација како и обука и развој, начинот на кои се спроведуваат во голем број од случаите зависи и претрпува влијание од националната култура како и институционалната рамка. Различностите во овој контекст како и надворешната средина играат клучна улога при развојот на менаџментот на човечките ресурси во различни региони.

Потеклото на повеќето теории, практики и литература врзани со менаџментот на човечки ресурси доаѓаат од земјите на западот, но глобализацијата и крос-културните интеракции отвараат едно ново гледиште каде што центар на вниманието се различните пристапи, перспективи, норми и практики. Споредбата на овие практики меѓу западните земји како Соединетите Американски Држави и Велика Британија наспроти оние од источните(Кина и Јапонија), открива фундаментални разлики кои се однесуваат на организациската структура, мотивациските програми, комуникацијата и начинот на разрешување конфликт(Лори, 2004).

Ако донесеме заклучок дека концептот на раководење со човечките ресурси влече корени од Западните земји, нема да згрешиме. Западните компании кои се значајни од историски аспект и веќе постојат со децении, се оние кои први вовеле теории и практики од областа на менаџментот со човечки ресурси. Сепак, бројни компании се соочуваат со еден неуспешен обид овие практики да ги пренесат во нивната вистинска форма. И покрај доминацијата на западот во истокот во скоро секој аспект од животот, глобализацијата, крос-културните интеракции и разликите во националните култури, се случуваат одредени отстапки во применетите теории кои потекнуваат од Западот. И западните и источните земји имаат различни пристапи кон перспективите и нормите врзани со начинот на кој ги менаџираат човечките ресурси. Чест пример кој се сретнува

се мултинационални компании кои им дозволуваат на нивните филијали да оперираат според локалните норми се' со цел добивање подобри резултати.

Разликите во пристапот на западниот и источниот менаџмент на човечки ресурси рефлектира преку разликите кои се застапени во подеднакво почитуваните, но различни суб-култури. Западните зародени вредности како демократијата, капитализмот и човековите права, кога ќе се врзат со практиките на источната култура се индивидуализираат и локално се прилагодуваат. Локалните вредности влегуваат во судир со оние кои се наметнати и доаѓаат од различни светогледи, креирајќи еден хетероген пристап кон раководењето со човечките ресурси, особено во глобалните компании(Станкиќ, 2018).

Со оглед на тоа дека менаџментот на човечки ресурси првенствено се занимава со менаџирањето на поединци во одредена организација, кај мултинационалните компании се повеќе има појава на локализирање и прифаќање на практиките на земјата домаќин наместо задржување на нормите и вредностите на матичната земја од која потекнува компанијата. Иако станува збор за претпоставка сепак прашањето останува: дали растечкото влијание на глобализацијата напоредно со зголемувањето на бројот на мултинационални компании ќе овозможи понатамошно прифаќање на локалните практики и искуства? Во последните години се забележува тенденција кон формирање на практики во однос на глобалните стандарди наместо прифаќање на оние од земјата домаќин или пак од матичната земја на компанијата(Маркус, Вил,2007).

Дебатата на конвергенција наспроти дивергенција се јавува меѓу оние кои сметаат дека повеќето аспекти на менаџментот се униформираат поради силите на глобализацијата наспроти оние кои веруваат дека секоја земја продолжува да развива локален пристап кон менаџментот на човечки ресурси.

Врз база на студијата на професорот Хофстеде, кој се занимавал со прашањето на општоприфатени вредности на работното место, под влијание на националната култура, се јавуваат неколку димензии на вредности: дистанца на моќ(распределба на моќ), индивидуалност наспроти колектив, избегнување на неизвесност(ниво на толерација кон непредвидливост), како и дистрибуцијата на родовите улоги. Понатаму во неговото

истражување, тој додава петта димензија односно долгорочна наспроти краткорочна ориентација, поим кој подразбира колку локалното општество е фокусирано на моралните вредности. Општествата со краткорочна ориентација се потпираат на крутоста на апсолутната вистина наспроти оние со долгорочна ориентација чија крајна вистина зависи од контекстот, тајмингот и ситуацијата(Хофстеде, 1980, 2001).

Јапонија, една од земјите со најголем економски раст, има хомогена култура чии карактеристики многу често се одразуваат на полисите и практиките на компаниите и како таква, често е цел на имитација од страна на други земји и компании кои се обидуваат да ги применат истите практики и полиси со повеќе или помалку успех. Јапонското општество е карактеризирано со силно чувство за колективитет и лојалност како и ставање на потребите на групата пред личните. За разлика од Јапонија, Америка, како доминантен лидер во светот, практикува влијателен менаџмент стил кој е во склоп со нејзиниот културален контекст. Иновативна во однос на моделите на менаџмент во комбинација со стратегискиот и сеопфатен пристап кон креирање на политики за успешно менаџирање, Америка претставува лидер во менаџментот на човечки ресурси.

в) Методолошки дел на истражувањето

Проблем, задачи и цел на истражувањето

Основен проблем со кој ќе се занимава ова истражување е компаратистичкиот пристап кон откривање на карактеристиките со кои се одликуваат западниот и источниот принцип на менаџмент на човечки ресурси, теориите на кои практиките се базираат, како и културолошко-општествената позадина поради кои тие карактеристики се локално прифатени во локалната бизнис клима.

И покрај разликите на Јапонскиот стил на менаџмент на човечки ресурси во спроредба со Американскиот, и двете имаат огромно влијание на нивните национални економии. Кога станува збор културолошкиот менаџмент и двата стила, Јапонскиот и Американскиот ќе продолжат значително да се разликуваат. Иако не може да се тврди со сигурност, двата стила мораат да продолжат да се адаптираат на глобалната конкурентност. Во генерална смисла, менаџментот со човечки ресурси, релациите со работната сила во организациите се главните точки по кои што Јапонскиот систем на менаџмент се разликува од другите земји, особено во споредба со Американскиот.

Американските културолошки вредности стават акцент на индивидуализам и личен интерес, ефикасност, прагматизам како и слободата кои како карактеристики ја формираат сликата за Американската работна сила. Од организациска перспектива Американците преферираат да ги задоволат сопствените интереси и принципи инспирирани од целите на компанијата. Стилот на менаџмент се базира на Англо-Саксонскиот модел на капитализам во чија основа лежи индивидуалниот успех и краткорочниот профит, манифестирајќи силна авторитативна идеологија одредена чисто од личниот статус кој се базира на перформанс.

Иако голем број на фактори се заслужни за економското чудо наречено Јпонија, фокусот е главно на методите и техниките кои се користат во менаџментот со човечкиот капитал. Она што е интересно е односот меѓу патерналитичкиот стил на менаџмент и посветеноста на работата од страна на вработените бидејќи трудот е оној кој се смета за вистинската

тајна на Јапонскиот успех. Трите столба на Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси се: принципот на долгорочна вработеност, принципот на сениоритет и синдикатите кои се експресија на целосната посветеност на вработените во Јапонија. Ако Американскиот стил, тесно врзан со протестантската етика се базира на независност и индивидуална благосостојба, Јапонската етика се базира на склоп на филозофии карактеристични за тоа поднебје: Шинтоизам, Конфучијанизам, Таоизам и Будизам, кои помагаат во креирање на хомогено професионално опкружување кое доведува до индустријализација, организација и менаџмент на Јапонската економија.

Јапонија и Америка овозможуваат бенефиции во однос на развој на практиките на менаџмент со човечки ресурси со цел унапредување преку акцентирање на методите и техниките кои се користат при раководење со човечкиот потенцијал. Културолошките разлики постојат и влијаат на тоа како поединците се однесуваат во рамки на една организација.

Американската и Јапонската култура се наоѓаат на сосем спротивни страни на културолошкиот компас. Целта на ова истражување е да ги опфати двата стила на менаџмент со човечки потенцијал кој е под влијание на националната култура, културолошкиот аспект во кој што се создава и менува и општеството како комбинација од зацртани вредности и цели. Додека Јапонија преку традицијата влијае на начинот на кој што е организиран менаџментот, во Америка тоа е спротивно: слободата и отвореноста се оние кои што го менуваат целиот процес. Потребата да се прикажат овие разлики овозможува да се добие поширока слика не само за начинот на размислување на двата народи како нација туку и самиот поединечен животен стил и одлуки.

Овие две земји се разликуваат и по начинот на гледање и учество во економски процеси. Американските компании се оние кои што се водат според преземање ризици, можности за експериментирање и отвореност, додека Јапонците се водат според спротивни нацрти: традиционалниот начин на кој што досега биле преземани одредени чекори мора да се запази, треба да се почитува колективниот ум на носење одлуки како и тежнеењето кон една општа благосостојба.

Генерално, во Американските компании носењето на одлуки е брз процес во кој учество можат да заземат и подредените но не секогаш тие одуки се вистинските и понекогаш влијаат негативно на успехот на една организација. Во Јапонските компании донесувањето одлуки подразбира повеќе стадиуми во согласност со корпоративната хиерархија. Нивните одлуки се претпазливи, конзервативни и со бавно темпо во споредба со Американските. Улогите во компаниите во САД се индивидуализирани.

Придонесот од страна на поединецот е многу важен и е поврзан со целите на организацијата. Јапонските компании ценат индивидуален придонес во целата група но го признаваат истиот како групен успех бидејќи индивидуалното, само по себе нема значење. Американската работна култура се базира на преземање ризици: иако не се сигурни дали можат да го постигнат резултатот, сепак ќе го преземат ризикот за разлика од Јапонската која доколу немаат 100% шанси за успех, никогаш не би го презела ризикот. Она што преовладува е потребата точно да се предвидат нештата пред да се делува.

Состаноците во Американските компании се стремат кон тоа да се ефективни, тие се поретки и траат пократко додека пак состаноците во Јапонските компании се круцијални и го ценат процесот во кој што секој поединечно се искажува и произнесува за одреден проект на кој што работат. Начинот на кои што се одвиваат тие состаноци и комуникација во Американските компании и организации се од виртуелен аспект: контактирање на клиентот преку меил или телефон е природен начин за одвивање на бизнис релациите. Јапонските компании и организации ги ценат лице во лице средбите како начин на одржување на бизнис односите.

Иако работниот стил е сличен на Јапонскиот, Американскиот е флексибилен а работата од дома е нормална појава. Доколку поединецот се реши да оди во канцеларија, секој од вработените си има таканаречена коцка која ја потенцира независноста на вработениот. Во Јапонија канцеларискиот систем е целосно спротивен: средината е од отворен тип, без ѕидови и затвореност додека пак работата од дома не е дозволена.

Покрај корпоративните разлики, суптилно се провлекуваат и културолошките кои се рефлексија на различните стилови на живот: во Америка, фамилијарното и личното слободно време е приоритет а балансот меѓу работата и животот е приоритет. Во Јапонија

акцент се става на професионалниот живот. Често работата е центар на животот. Постојат голем број на традиции кои го потенцираат овој став. Друг аспект на културолошка разлика која се одразува на бизнис климата е хетерогеноста наспроти хомогеноста на Јапонското и Американското општество: Америка е мултикултурална земја што се одразува и на организацискиот состав, има толку многу различни перспективи на размислување. Јапонските компании и организации се организирани од страна на Јапонците. Скоро секој поединец ја има истата позадина која му помага да ја разбере ситуацијата, со тоа што влегува во екстрем на разбирање каде што не се потребни зборови. Ова е последица на традицијата и политиката на изолација од минатиот век.

Потребата да се прикажат овие разлики меѓу Америка и Јапонија не само што служи како приказ на огромната диференцијација на водење бизнис туку и начинот на кој што функционира едно социјално општество преку намери, вредности и цели и како истото влијае и го менува системот во кој што учествува. Доказ дека едноставно некои практики не можат да се применат доколку не се влезе подлабоко во можноста за нивно прилагодување во рамките на социјалниот и општествен конструкт. Разликите во водење на менаџментот со човечки ресурси откриваат само еден аспект од тоа како овие две општества се организирани. И покрај разликите, значајно е да се спомне дека и двете земји успешно се справуваат со глобализацијата, националната економија и учеството на меѓународните пазари. Иако станува збор за екстреми на функционирање, сепак и двата стила се подеднакво успешни бидејќи основата ја поставуваат во националната култура. И двете земји успешно влијаат и ги менуваат практиките на менаџмент со човечки потенцијал низ целиот свет со тоа што одредени земји тежнеат кон Американскиот а други кон Јапонскиот стил на менаџмент.

Задачи на истражувањето се:

-Да се утврдат карактеристиките со кои се одликува западниот(Американски) модел на менаџмент на човечки ресурси;

-Да се утврдат карактеристиките со кои се одликува источниот(Јапонски) модел на менаџмент на човечки ресурси;

-Да се утврдат теориите кои се прифатени и врз кои се базира западниот менаџмент на човечки ресурси;

-Да се утврдат теориите кои се прифатени и врз кои се базира источниот менаџмент на човечки ресурси;

- Да се опишат сличностите меѓу двата типа на менаџмент на човечки ресурси(источен и западен);

-Да се опишат различностите меѓу двата типа на менаџмент на човечки ресурси(источен и западен);

- Да се повлече паралела меѓу западниот модел на менаџмент на човечки ресурси со општествено-културолошката позадина во која се развива;

-Да се повлече паралела меѓу источниот модел на менаџмент на човечки ресурси со општествено-културолошката позадина во која се развива;

Целта на истражувањето е да се дојде до компаратистички сознанија за моделите на менаџмент на човечки ресурси на Истокот и Западот, преку анализа на заедничките принципи кои се единствени за глобалниот менаџмент на човечки ресурси како хиерархија и структура, регрутација и селекција, проценка на перформансите на вработените и нивната мотивација, лидерство, обука и комуникација. Претходни теоретичари откриваат разлики во раководењето со човечките потенцијали на национално ниво. Овие разлики потекнуваат од варијациите во културата. Една од фундаменталните цели на ова истражување е да покаже дали субкултурите кои се разликуваат во локација,

религија, етничка припадност и сл., влијаат врз перцепцијата и практиките на менаџментот на човечки ресурси. Покрај тоа, една од целите е поширок приказ на различностите во двата модела и како тие се прилагодени според потребата на компанијата но и вработените, без разлика дали станува збор за западот или истокот, сместени во општествено-културолошка рамка. Целта на истражувањето е да направи осврт кон општествените и културолошки вредности кои субверзивно се провлекуваат во организациските релации, при што евентуално би можело да се објасни причината за потеклото на овие разлики. Истовремено, целта е разработка на добиените податоци, кои практики со текот на годините успешно еволуирале и се прилагодиле на локалната средина во која се практикуваат и на кој начин би можеле одредени аспекти од менаџментот на човечки ресурси да се подобрат, како и предизвиците кои ги носи со себе помладата генерација во организациски рамки.

Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Компаниите од западот и истокот ги следат истите принципи на раководење со менаџментот на човечки ресурси но категорично се разликуваат во пошироките, општествени аспекти од функционирањето на МЧР.

Хипотеза А: Постојат сличности меѓу основните принципи на Американскиот и Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси.

Потхипотеза А1: Практикување на главните принципи (регрутација, селекција, планирање) на менаџментот на човечки ресурси во Америка и Јапонија.

Хипотеза Б: Постојат разлики во карактеристиките со кои се одликува менаџментот на човечки ресурси во Јапонија и Америка.

Потхипотеза Б1: Постојат разлики во начинот на спроведување на регрутарцијата, селекцијата, лидерството, менаџментот на кариера во Америка.

Потхипотеза Б2: Постојат разлики во начинот на спроведување на регрутарцијата, селекцијата, лидерството, менаџментот на кариера во Јапонија.

Хипотеза В: Менаџментот на човечки ресурси во Америка и Јапонија е под влијание на општествените вредности во културата.

Потхипотеза В1: Менаџментот на човечки ресурси се раководи според општествените вредности карактеристични за Јапонија.

Потхипотеза В2: Менаџментот на човечки ресурси се раководи според општествените вредности карактеристични за Америка.

Истражувачки варијабли

1.Организациска структура

Организациската структура, различните стилови на лидерство и филозофиите околу менаџментот на работна сила се разликуваат во источните и западните земји поради различните вредносни системи. Во источните земји забележано е строго придржување кон организациската хиерархија додека пак во западните лидерскиот стил тежнее кон автократија; организациите во западните земји имаат хоризонтална структура а лидерите тежнеат кон демократски пристап.

2.Мотивациски програми

Источните и западните земји се разликуваат според нивните перспективи околу мотивацијата: доколку западните земји се ориентираат околу индивидуални награди, компензации и личен развој на кариерата, кај источните се забележува тенденција на вреднување преку групни компензации и бавен но стабилен прогрес. Во тој контекст, во западните земји, поединецот кој се истакнува со лична иницијатива е награден со можности за понатамошен развој и обуки. За разлика од начинот кој што е присутен меѓу западните земји, кај источните земји забележано е карактеристично филозофиско влијание од Кунфучијанизмот и Будизмот каде што се цени долгорочната ориентација, заедништвото, хармонијата и почитта кон традицијата. Како резултат на ова, вработените се унапредуваат според старосната граница, додека пак наградувањето оди по принцип на наградување одреден успешен тим наместо поединци.

3. Комуникација

Менаџментот на човечки ресурси во западните и источните земји се адаптира на различните модели на комуникација поради различните значења кои потекнуваат од вербалната и невербалната интеракција. Во источните земји комуникацијата обично е контекстуална и индиректна за разлика од западните земји каде што под идеална комуникација се подразбира вербалната директна комуникација. Менаџментот на човечки ресурси во предвид ги зема и набљудувањата базирани на фацијални експресии, точност, манири, итн. Употребата на дигитални простори за комуникација како мејл, настани за поврзување(нетворкинг) и менаџерски форуми се од поголемо значење за практиките на западот, за разлика од истокот каде што личните релации најмногу се ценат.

4. Решавање на конфликт

Разрешувањето на конфликт е уште еден аспект од менаџментот на човечки ресурси кој што претставува зачестена појава кај западните земји. Во источните земји се забележува

тенденција кон хармонија и холистички пристап, па вработените го решаваат конфликтот преку компромис и спогодба, за разлика од западниот начин каде што се потенцира повлекувањето односно игнорирањето на конфликтот. Под холистички пристап се подразбира фактот дека сите луѓе односно вработени се дел од системот и секој поединец има своја улога која треба беспрекорно да се спроведе, филозофија која има ефект на минимизирање на случаи на несогласувања. Кај западните култури, поединците се охрабрени да истражуваат и да работат на себе што е причина за настанок на конфликт.

Други релевантни варијабли

1. **Општествена рамка**

   Се' со цел да се прикаже една поширока слика на причинско-последични односи.

2. **Традиција, религија и култура**

   Се' со цел да се прикаже врската меѓу менаџментот на човечки ресурси и културолошките влијанија.

3. **Развојот на бизнис климата под влијание на општествена рамка**

   Се' со цел да се прикаже кратка историја на локалниот развој на менаџментот на човечки ресурси

Примерок

Во истражувањето ќе бидат опфатени 10 технолошки компании, од кои 5 се лоцирани во Јапонија а 5 во Америка. Од избраните поединци се бара да ги споделат своите впечатоци од процесот на вработување односно селекцијата, начинот на регрутација, обуката како и понатамошниот развој на кариерата во компанијата. Истовремено, бидејќи менаџментот на човечки ресурси обединува повеќе науки како социологијата, психологијата и економијата, истражувањето ќе биде сместено во социо-општествена рамка преку проучување на карактеристиките на односите на западните и источни општества во конотација со културата, традициите и општествените релации и како тие се пренесуваат во бизнис секторот.

Мерни инструменти

Од мерни инструменти во истражувањето ќе биде применет прашалник со кој би се добиле резултати од процесот на вработување низ кои поминале поединците и дали се работи за источен или западен применет начин на менаџмент со човечките потенцијали. Добиените резултати ќе бидат споредени со што би се добиле резултати за сличностите но и различните карактеристики на двата модели. Постапката на администрирање на инструментите ќе се одвива согласно пропишаните правила и воспоставените стандарди поврзани со информирана согласност и анонимност.

Постапка

Во истражувањето најпрво ќе следи исцрпна анализа на двата модела на менаџмент на човечки ресурси(источен и западен), теории врз кои тие се базираат, начинот на кои еволуираат низ годините, глобализацијата и мултинационалните компании, наспроти прифатените општествено-културолошки однесувања. Понатаму, истражувањето ќе се потпира врз податоците добиени од прашалникот со кои што би добиле динстинктивни разлики меѓу карактеристиките на двата модела.

1. ЈАПОНСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Спектакуларниот економски перформанс на Јапонија се до скоро зазема улога на стимуланс кој ги тера организациските теоретичари и менаџери да ги земат в предвид практиките кои се дел од Јапонскиот менаџмент со човечки ресурси и истите да се обидат да ги реплицираат на регионално ниво.

Економскиот прогрес и достигнувања на Јапонија се до рани 1990ти години немаат конкуренција. Јапонија го презела светот, преминувајќи во една од водечките економски сили. Иновативното производство на квалитетни но евтини производи од областа на технологијата предизвикало електричен шок за Земјите од Западот (Холинсхед и Лит, 1995). Јапонскиот економски успех се базира на квалитет: задоволувајќи го купувачот, имањето фидбек кон промени на пазарот и можности, иновативни продукциски системи како и менаџментот со човечки ресурси.

Уникатниот начин на менаџирање со човечките ресурси е артикулиран од страна на Абеглен(1958). Неговите откритија биле причина за инзненадување дури и на самите Јапонци, кои пак се стремеле кон воведување на Западни практики. Гринт (1993) прикажал како системите на Јапонски менаџмент на човечки ресурси потекнувале од странски организации со потекло од Германија, Франција и Британија.

Јапонскиот стил на менаџирање е долго проучуван. Четирите столба врз кој се базира јапонскиот пристап кон менаџирање со човечкиот потенцијал се долгогодишното вработување, плата и унапредување базирани врз сениорство, внатрешни организациски синдикати и консензус при донесување одлуки. Освен овие четири, за петти се смета и квалитетно опкружување кое се базира на Јапонскиот групно-ориентиран пристап кон инволвирање на вработените.

Типичниот начин на кој Јапонските компании го формираат менаџментот на човечките ресурси полека се менува. Сепак, поврзаноста со традицијата и значајноста на Јапонската култура, интегрирани во организацискиот аспект на работењето, претставуваат суптилни пречки, а со тоа промените се бавни и на некој начин лимитирани. Прво ќе се занимаваме

со специфичните карактеристики на традиционалниот Јапонски модел на менаџмент на човечки ресурси и како оттука започнува еволуцијата на споменатото поле. Неспорна е тензијата меѓу старите и новите практики; глобализацијата и економските фактори ги иницираат овие промени, наспроти традиционалната култура и вкоренетиот мајндсет кои неизбежно оддаваат отпор. Овие карактеристики се формираат во една опсежна фузија во менаџментот на човечки ресурси. Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси е во транзиција, но лимитиран во некои аспекти.

ТРАДИЦИОНАЛНИТЕ ПРАКТИКИ ВО СЕКТОРОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Јапонската култура е комплексна и влече корени од антиката. Богатата традиција се има манифестирано во систем од исклучителни практики кога станува збор менаџментот на човечки ресурси. Некои од клучните карактеристики вклучуваат „доживотно вработување", плати и унапредување врз база на старосна граница(за постарите вработени се смета дека имаат поголемо искуство, а со тоа и поголеми шанси за унапредување на друга позиција), како и унифицирани синдикати врзани со претпријатијата. Некои од другите практики кои вреди да се споменат се: носење одлуки со помош на консензус, лојалност на вработените кон компанијата, но и недостаток на родова еднаквост на работното место.

1.1. „Доживотна вработеност”

Доживотната вработеност или shushinkoyo значи останување на во компанијата и земање плата но не значи дека поимот подразбира постојано врзување за истото работно место или пак за одредена локација. Бирдвел (1994) објаснува дека овој термин е подобро да се разбере како доживотна посветеност отколку доживотно вработување. Доживотното вработување не е гаранција туку повеќе водечки принцип (Хасегава, 1986) и најчесто се

однесува на големи индустриски организации. Всушност, дури 30% од Јапонските работници имаат бенефит од таканаречената доживотно вработување (Бригс, 1991).

Доживотното вработување има за цел одржување на стабилност и чувство на припагање кон една организација (Хсегава, 1986). Хампден-Тарнер(1993) имаат пак повеќе циничен поглед кон оваа карактеристика: тие на доживотното вработување го гледаат како нешто за кое работникот ќе мора да работи постојано и да дава се' од себе за да ја возврати таа дарежлива услуга. Но сепак доживотната вработеност овозможува долгорочен развој на вработените и креирање на наследен план од кои имаат коиист и двете страни: организацијата и вработениот (Холден, 1994). Сепак оваа тактика може да ја охрабри потчинетоста на еден вработен и да ја потисне неговата индивидуална креативност (Одака, 1986). Исто така, доживотното вработување ги става Јапонските организации во незавидна позиција бидејќи им треба повеќе време за да се прилагодат кон економските промени (Чен, 1995).

Поради последната причина, во текот на 90тите години од минатиот век, оваа практика полека се истиснува со зголеменото користење на рано пензионирање, паузирање на процесот на регрутацијата и вработување на пола работно време со цел намалување на трошоците врзани со работната сила. Сепак Мрозковски и Ханаока (1989) веруваат дека Јапонците даваат се' од себе да ја одржуваат сопствената култура на доживотно вработување, организациска лојалност и посветеност на вработените и покрај економските промени но со поголема флексибилност.

Има голем број на предности врзани со оваа практика, како за вработениот, така и за компанијата. Бенефитите за организацијата вклучуваат стабилност која инспирира посветеност и лојалност од страна на вработените, кои резултираат со подобрен перформанс во извршувањето на работните задачи. Вработените се здобиваат со постојана обука во сите сектори од компанијата, правејќи ги разноврсни, како и можноста да го применат тој сет на знаења и практики со кои можат да придонесат кон развој на организацијата, но истовремено и на полето на индивидуална кариера.

Процесот на долгорочно вработување ја намалува флуктуацијата со што талентот се задржува во компанијата, а притоа се враќа самата организациска инвестиција во

вработените. За компанијата, примарната предност од „доживотно вработување", односно можност да се остане во компанијата се' до пензионирањето, е стабилноста – на вработените им е гарантирана пензијата, како и поттик кон индивидуално кариерно развивање и континуирано зголемување на примањата.

Овој стил на доживотно вработување не е ништо ново за Европа но има повеќе напори за искоренување на оваа практика. Кендал (1984) потенцира дека ова е Европска традиција. Особено во Римската Католичка Црква, Црквата на Англија, и се до 1980тите години како практика се сретнува во институции како банките,осигурителните компании, локалната власт, итн.

1.2. Старосната граница и предностите

Платата и унапредувањето базирано на сениорство се однесува на напредок во кариерата и бенефитите според староста и должината на вработеност во една организација, познато како nenko joretsu. Овој систем ги охрабрува вработените да останат во компанијата преку овозможување редовно зголемување на платата и унапредувања а со тоа ги демотивира вработените да ја напуштат организацијата (Хасегава, 1986).

Во текот на доцните 80ти години од минатиот век Јапонската влада забележува дека вештините и работниот перформанс се' повеќе и повеќе се користат како дополнителен критериум за зголемување на платата и унапредување (Министерство за Труд, 1987). Додека пак во раните 90ти години некои од големите компании како Нисан, Фуџитсу и Хонда го претставуваат принципот на плата базирана на перформанс (Холинсхед и Лит, 1995).

Системот на сениорство има креирано застој на унапредувањата особено за средниот менаџмент како и младите менаџери кои се истакнуваат (Одака, 1986). Чен (1995) прикажува дека и овој аспект од менаџирањето со човечки ресурси како и доживотното вработување поминува низ промени: помладата генерација е помалку трпелива па така менувањето на работното место станува се поприфатливо. Сепак принципот на базирање

на платата врз сениорство е културолошки вклештено и го рефлектира фактот дека Јапонската култура се карактеризира со силна потреба за избегнување на несигурност (Хофстеде, 1983).

Хиерархијата и почитта кон возрасните се клучни елементи од Конфучијанизмот, филозофија која има силно влијание врз Јапонската култура и религија. Парадигмата на оваа филозовија е рефлектирана во практиките кога станува збор унапредувањата во менаџментот на човечки ресурси. Вработените кои што се стекнуваат со нови знаења и искуства низ текот на времето во една компанија имаат предност кога станува збор нови предизвици, шанси како и зголемувања на нивните примања, плати.

Добрата страна на овој систем е тоа што гарантира развој на кариерата како и правопропорционално зголемување на примањата ако поединецот остане во матичната компанија. Од друга страна, критичарите на овој систем сметаат дека со овие можности новите таленти се исклучени од можноста да се стекнат со искуство, а тие пак со специјализирани познавања и таленти не можат да бидат унапредени на повисоки извршни позиции поради пренатрупаност на извршен кадар.

1.3. Консензус за донесување одлуки

Консензусот за носење одлуки е конзизстентен со Јапонската култура, ја потенцира хармонијата wa и гледа на организацијата како семејство. Инволвира учество на вработените во групно одлучувања со што се зголемува моралот, се создава тимски дух и се постигнува посветеност.

Традиционалниот процес е корпоративните одлуки да се носат од надоле нагоре по линија на хиерархијата за разлика од горе кон надоле – ринги систем. Ринги односно барање за донесување одлука се поднесува кон подредените на пониско рангираните менаџери. Топ менаџерството потоа одлучува за барањето. Сепак, пред да биде поднесено ринги (барањето) се случуваат неофицијални дискусии познати како nemawashi. Ова овозможува да биде постигнат консензус кој што е еден од аспектите на ринги процесот. Негативните

страни на овој процес е тоа што се отежнува одговорноста за донесените одлуки а и самиот процес е бавен (Хасегава, 1986).

Есенцијата во консензуалното донесување одлуки е споделување на информацијата, екстензивни консултации меѓу вработените кои што се инволвирани во процесот на донесување одлуки како и делење на одговорноста при носењето на одлуката. Иако ринги претставува менаџерски процес на донесување одлуги, nemawashi е доста често меѓу вработените па дури се појавува при одржување на помали групи. Ваквиот тип на широко распространета консултација и постигнување консензус е дистинктивна карактеристика на Јапонскиот стил на менаџмент .

Јапонската култура и бизнис преферираат консензус кога станува збор носењето одлуки; секој во компанијата треба да се согласи со колективитетот кога станува збор целите и одлуките на компанијата, а конфликтот се избегнува. Одлуките се носат во релација со долгорочните влијанија, наместо согледување на брзите, краткорочни промени. Бизнис одлуките се врзани со структурата, логиката и опсежноста на мисловниот процес.

1.4.Синдикати во склоп на компанијата

Синдикатите или таканаречени kigyo-betsu kumiai се доминантна форма на организирање во Јапонија по Втората Светска војна. Претставуваат честа појава во Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси кој служи како мост или медијатор меѓу вработените и менаџментот на компанијата рефлектирајќи врз важноста на лојалноста, семејството и послушноста. Менаџерите се сретнуваат со синдикатот за да разговараат околу проблемите како плати, разрешување на незадоволство во работната средина, стратегии и права на вработените. Кон решавање на овие проблеми, пристапуваат и двете страни и најчесто проблемите се решаваат со кооперација, хармонија и вклучување на културните вредности, како на организацијата, така и на поединецот, но никогаш преку конфронтација (Хасегава, 1986).

1.5.Системи на менаџмент на квалитет

Иако консензуалното донесување на одлуки е една форма на вмешаност на вработените во структурата, од другата страна се квалитет круговите. Тие претставуваат мали групи на луѓе кои се среаваат редовно за да ги идентификуваат, анализираат и решат проблемите врзани со квалитет на услуга или производ, давајќи предлози нагоре на организациската хиерархија. Овој процес е доста сличен на ринги системот бидејќи сугестиите кон подобрување се пренесуваат од менаџерите кои се наоѓаат најниско на хиерархијата па се до топ менаџментот. Перспективата на Паскал и Атос (1982) велат дека Јапонците на оваа група гледаат како на брачна заедница која што почива врз посветеност, доверба, споделување и лојалност.

Зачната од Деминг и Јуран и импортирана од САД во 50тите години на минатиот век, рафинирана е до степен на уметност од Јапонците кои Западните култури иронично пробуваа да ги реплицираат. Производството со продукција на производи од висок квалитет е клучна алка од Јапонската економија. Фокусот врз квалитетот е уште еден аспект од менаџментот на човечки ресурси. Состаноците на овој сектор се одржуваат еднаш неделно додека пак поединците кои го сочинуваат овој круг искажуваат идеи и иновации врзани со циклусите на продукција, се' со цел подигнување на конкурентноста на компанијата.

Бенефитот кои се негува од контрола на квалитетот е взаемната почит меѓу вработените-волонтери во овој сектор, без разлика на нивото на кое припаѓаат. Овој сектор во компанијата е врзан со мотивацијата и секогаш очекуваат фидбек од вработените. Контролата на квалитетот како сектор е прилично транспарентен кон имплементирање на идеите на вработените, со што се постигнува таа взаемна почит и разбирање кон подобрување на условите за работа. Системот поттикнува колективна свест на верба и посветеност.

1.6.Лојалност на поединецот кон матичната компанија

Компаниите и организациите во Јапонија се градени врз филозофијата дека вработените во една компанија се семејство. Поради тоа вработените се екстремно лојални кон компанијата и стават голем акцент кон важноста на нивните перформанси во компанијата. Во компанијата најчесто има колективен мајндсет(како и во Јапонското општество) и многу ретко се селектирани индивидуалци за награда или прекор. Вработените најчесто работат прекувремено без дополнителни приходи, се' со цел придонес кон развојот и успешноста на компанијата. Во 2013 година, 8.8% од вработените со полно работно време работеле повеќе од 80 часа месечно прекувремено (Чен, 1995).

1.7.Недостаток на родова еднаквост во компанијата

Традиционално, жените во Јапонската бизнис средина не се сметаат за еднакви работници како мажите. За дипломираните жени е тешко да се најде соодветна работна позиција и е познато дека за жените во Јапонија е скоро невозможно да се балансира меѓу кариера и семејство.

2. КОПИРАЈЌИ ГО ЈАПОНСКИОТ СТИЛ НА МЕНАЏМЕНТ

2.1. Цврсти практики на менаџментот

Да се имитира стилот на Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси станало тренд во 1980тите години на претходниот век. Цврстите практики на Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси како ефективни системи на продукција, целосен квалитет на менаџментот и работните групи, голем број на земји како Британија, САД, Канада, Австралија, Германија, Малезија, Сингапур се обиделе да ги реплицираат.

Оливер и Вилкинсон (1988) сметат дека позајмувањето на Јапонските продукциски техники без внесување на поширока стратегија која се базира на Јапонскиот пристап кон индустриските релации, менаџментот на човечки ресурси и односите со снабдувач можат да предизвикаат проблеми. Кроутер и Гарахан (1988) го прикажуваат примерот на Нисан во Сандерленд, Британија кој го има направено ова преку корпоративна контрола на локалната средина, доминација врз снабдувачите и маргинализација на организираната работна сила. Роџерс и Вонг (1996), во студија на трисет и една Јапонска филијала во Сингапур откриле висок степен на конформитет со најдобрите практики на Јапонија во организацијта и преземање на полисите врзани со производство.

2.2. Меки менаџмент практики

Меките практики на менаџментот на човечки ресурси како системите на квалитет и доживотната вработеност понекогаш успеваат надвор од границите на Јапонија создавајќи позитивни резултати на зголемување на продуктивноста. Од друга страна Јапонскиот стил на инволвираност на вработените во Форд во САД било пресретнато со отпор од страна на вработените (Холинсхед и Лит, 1995). Во студија која што ги покрива Канада, Сингапур, Малезија и Индија, Џин (1990) доаѓа до заклучок дека културолошките фактори инхибираат различни аспекти на Јапонскиот стил на менаџмент која матичната компанија

ги наметнува на филијалите. За Јапонскиот ринги метод на носење одлуки со помош на консензус не бил практикуван ниту па посакуван во Малезиските компании.

Самапан кој што е цитиран од страна на Торингтон и Тан (1994) проучил триесет и четири Јапонски фирми во Тајланд и дошол до заклучок дека иако има избегнување на отпуштања и исплаќање на плати и унапредување по принцип на сениорност биле јасни и прифатени во пракса, долгорочното вработување и Јапонскиот стил на синдикати не биле пренесени во пракса.

Дедоис (1987) дава сугестија дека Јапонскиот стил на менаџмент не е ригиден сет на унифицирани принципи и концепти туку систем кој се адаптира на промените за да преживее. Вилкинсон и Оливер (1992) упатуваат кон тоа дека Јапонците избегнале да ги експортираат сопствените практики на плата и унапредување базирано врз сениорност и доживотно вработување на своите филијали во Британија и Америка.

Сузуки (1985) коментира дека практиките на Јапонскиот стил на менаџмент не можат да бидат преземени без културолошката позадина на Јапонија: *духот на Самурајот со абакус место меч*. Еден од културолошките фактори на Јапонија е дека земјата ги зема в предвид нивоата на вештините на земјата домаќин (Лоу, 1993). Но Хоџец и Лутанс (1989) сметаат дека успехот на Јапонците во креирање на продукти со висок квалитет е поради нивниот начин на раководење со човечкиот потенцијал отколку поседувањето на едуцирана работна сила. Сепак мора да се земе во предвид промената која се случила во Британија поради зголемување на бројот на Јапонски компании вклучувајќи: тимска работа, инволвирање на вработени поединци, користење на рамна структура на плати и единствен синдикат (ИРРР, 1993).

2.3.Негативни карактеристики на Јапонскиот стил на менаџмент

Негативните карактеристики на Јапонскиот стил на менаџмент се пронајдени во други култури: потенцирањето на младоста и бидувањето фит, јавно понижување во групите на квалитет и притисок да конформираат (Вороноф, 1991). Има докази дека самите Јапонци

се се' помалку задоволни со своите работи и помалку посветени на организациите каде што припаѓаат, во споредба со Британците или Американците, спротивно на општото верување (Риспергер, 1986; Бригс, 1991) и дека самите системи на учество во донесувањето на одлуките во Јапонија не донеле до демократија на работното место, (Марш, 1992) и дека синдикатите тешко дека ќе ги задоволат потребите и интересите на вработените (Кавaниш, 1986).

На форумот на Организацијата на Азиска Продуктивност во Токио доаѓаме до информации дека менувањето на работи и не е така ретко, Јапонците се лојални бидејќи би претрпеле штета доколку нивната организација покаже неуспех: она што е потребно е суптилно убедување, лидерство-од-примери, натпреварување, социјален притисок како и награди и препознавање (Пенг, 1985).

Нема сомнение дека уникатниот систем на Јапонскиот менаџмент со човечки ресурси, базиран на културните вредности и традиции допринел до спектакуларниот економски успех.

2.4.Разбирање на разликите во Јапонскиот и Западниот стил на менаџмент

Во неговата студија, која истовремено е и критика на Јапонскиот стил на менаџмент во корелација со Западните модели, Смит (1984) заклучува дека нема докази за разлики меѓу менаџерските стилови кои што се ефективни во Јапонските организации и оние кои што се ефективни во Западните организации. Подоцнежна студија покажала дека организациската посветеност е условена скоро подеднакво во земји како Малезија наспроти САД (Гил и Зејн, 1996). Но класичната студија на Бенедикт (1946) објаснува како Јапонците имаат всадена потреба да ја задржат индивидуалната должност разделена од индивидуалните чувства: организациската посветеност всушност преставува должност.

Смит (1984) предупредува дека концептуализацијата на менаџментот, лидерството и описите на однесувањата мора да бидат одвоени додавајќи дека истражуваачите во ова поле често се соочуваат со неуспех кога станува збор разликување на случување на

конкретно однесување и манеризмот во кој што истиот е интерпретиран во и меѓу специфични култури. Овој проблем го немаат само истражувачите. Дури и Јапонските менаџери често имаат потешкотии во интерпретирање на однесувањето на локалците и локалната интерпретација на нивното однесување на друго место, на пример Британија (Боувен, 1996) или Сингапур (Гил, 1996).

Менаџерските практики ја рефлектираат културата. Но ова не значи дека една култура не може да научи од друга. Како што вели Дракер: Дали некој може да научи од туѓи грешки е под знак прашалник. Но секако поединецот може да научи од успехот на другите (1971).

Навистина, Јапонија тоа и го направила по Втората Светска војна. Мито (1984) смета дека во зависност на социјалните и културолошки услови карактеристични за секоја нација, Јапонскиот стил на менаџмент може но и не мора да се припитоми, да се одржува и да роди со плод. И Гоу (1987) оди подалеку, тврдејќи дека трансферот во Западот може да биде неуспешен и непосакуван и дека Западот треба да го искористи искуството на Јапонија да креира создавање на подеднакво ефективен Западен модел на менаџмент.

2.5.Кратка економска историја на Јапонија и влијанието врз МЧР

Горенаведените традиционални практики врзани со менаџментот на човечки ресурси се граделе со години но претрпеле промени од глобалните историски случувања, како и економските. За време на Втората Светска војна, Јапонија имала строги регулации на пазарот и имало значителна поделба меѓу таканаречените blue-collar(работници врзани со мануелна работа) и white-collar(работници врзани со работа во канцеларија, итн.) работници. Во поствоениот период овие разлики се надминати со формирање на работнички синдикати кои ги вклучувале сите работници. Токму во овој период се популаризира доживотното вработување. Во 50тите и 60тите години од минатиот век Јапонската економија покажала значителен раст со покачување на БДП-то за седум проценти на годишно ниво.

Со развојот на економските прилики се развиле гореспоменатите стратегии за менаџмент на човечки ресурси. Освен тоа, се развиваат и можности за работна сигурност, развој на кариера и менаџмент на квалитет. Во 80-тите Јапонските компании го привлекуваат глобалното внимание со супериорната работа која ја извршуваат поради стабилните услови за развој во Јапонија. Клучни за овој успех се сметаат токму практиките на менаџментот на човечки ресурси, додека пак Западот под будно око ги следи овие промени и восхитени од резултатот, се обидуваат да ги интегрираат во своите процеси. Сепак, Јапонската економија претрпела огромни штети во 90-тите, што води до рецесија долга една деценија.

Со падот на Јапонската економија при крајот на осмата деценија од минатиот век, се отвара можноста за глобализација на Јапонскиот пазар. Со ова се отвара Јапонскиот пазар за интернационални искуства и се соочува со конкуренција од глобални компании. Се воспоставува можноста за промена на некои од традиционалните практики во секторот на човечки ресурси.

Иронично, традиционалниот модел на управување со човечки ресурси, кој што дотогаш бил сметан за централна причина за успехот на Јапонските компании во 80-тите, бил гледан како модел кој ја условува бариерата на ефикасност. Со тоа, традиционалниот модел полека почнал да се менува. И покрај тешката економска слика во 90-тите, глобалната финансиска криза во 2008 година и масивниот земјотрес во 2011 година, Јапонија останува најразвиената и втора по големина економија во Азија .

Сепак Јапонија се соочува со стареење на работната популација. Ова е проблематично бидејќи преставува намалување на способната работната сила.

2.6.Промени на традиционалниот модел на менаџмент на човечки ресурси

Во Јапонскиот модел на менаџмент на човечки ресурси постои тензија меѓу традиционалниот модел врзан со културата и глобалните конкурентски сили. Кога ќе ја погледнеме целосната слика, сепак е јасно дека нештата се менуваат, особено во

последните години со оглед на влијанието на глобализацијата врз конкурентноста, но се лимитирани, особено кога станува збор постарата генерација на работна сила.

Доживотното вработување во една компанија се' уште претставува честа појава во Јапонија со 35% од вработените на кои им е гарантиран токму овој аспект . Иако овој модел ја лимитира флексибилноста и новите можности кога станува збор кариерата на поединецот, но сигурноста која што е главна карактеристика, особено за семејствата, претставува ценета норма во Јапонската култура. Сепак, ова повеќе се поистоветува со Јапонските традиции и очекувања, наместо експлицитен услов од страна на работодавците- станува збор за аспект од работењето длабоко интегриран а со тоа и следен без потреба од легална присила.

Овој принцип не е економски одржлив, но со оглед на културата и традицијата претставува честа појава во Јапонските организации. Една од причините ја вклучува постарата генерација која го има токму ова очекување: работно место во единствена компанија се' до пензионирањето. Се очекува овој тренд значително да се намали со влегување на младата работна сила во компаниите, кои искажуваат потреба за флексибилен кариерен пат. Се' на се', задржување на работното место во една компанија претставува културен аспект од Јапонската традиција но не е поддржан од економските фактори.

60-70% од Јапонските компании користат таканаречен систем од приходи базирани врз перформансот на вработениот . Овој систем се применува и при унапредување. Но, менаџментот на човечки ресурси се' уште има проблем со базирање на примањата врз старосната граница на поединците, односно предност им се дава на постарите лица во компанијата. Првоспоменатиот систем, базиран врз примања-перформанс наидува на отпор кај постарите генерации. Поради стареењето на популацијата во Јапонија и нивниот систем на старосна граница-примања, се зголемуваат трошоците за работна сила(на постарите вработени на повисоки позиции им се исплаќаат поголеми примања).

Поради ова, има зголемени обиди за премин во систем базиран на перформанс-примања. Овој систем е популарен кај помладите вработени кои пак имаат отпор кон тоа примањата и наградите да се базираат на искуство наместо на способност и знаење. Поради

глобализацијата, можностите за работа во странски компании со систем на перформанс-примања се значително привлечни за младата и талентирана работна сила. Јапонските компании се соочуваат со промена се' со цел задржување на конкурентноста.

Формирањето на внатрешни синдикати во организациите е тренд кој значително се намалува, со 21% опаѓање меѓу 1984-2006 . Причините за ова може да се бараат во растечкиот тренд кон услужниот сектор. Производството во 2016 година претставува само 21% од Јапонскиот БДП, додека пак услужниот сектор е застапен со 75% . Причините може да се бараат и во економската рецесија од 90-тите години; синдикатите трпат загуби кога станува збор нивната положба во една организација, поради тоа што се намалува побарувачката а со тоа и заработувачката.

Системите на контрола на квалитетот кои исто така се сметаат за едни од причините за успешноста на Јапонските компании, се соочуваат со имплементирање во некои од компаниите на запад. Но, 80% од компаниите кои се одлучиле на имплементација на овој систем наскоро го оставиле на страна. Причината за овој чекор било доаѓање до сфаќањето дека овој систем може само да се поврзе со колективистичката природа на управувањето во Јапонија.

Во индивидуално општество како САД, се чинело дека овој систем ги идентификува работниците со цел обвинување за проблемот наместо пронаоѓање на решение. Сето ова довело до заклучок дека едноставно овие системи тешко се прилагодуваат кон индивидуалните западни компании и култури. Помладите генерации во Јапонија се повеќе насочени кон индивидуалното наспроти колективизмот; се сметаат за глобална генерација. Некои студии покажуваат дека Јапонските студенти покажуваат поголема индивидуалност од Американските. Сепак овој систем се' уште е врзан со постарите генерации, но се очекува негов пад со вработувањето на млада работна сила во организациите.

Како што споменавме погоре, имаме зголемување на индивидуалните однесувања во Јапонија, особено меѓу помладите генерации. Сепак ringi-system-от и понатаму преовладува во професионалната средина, тесно поврзана со традиционалната култура, со што ја отежнува интеграцијата на некои глобални компании, кога станува збор процесот на донесување одлуки, чии седишта се наоѓаат токму во Јапонија.

Лојалноста на вработените кон матичната компанија продолжува да биде екстремно ценета од страна на менаџерите во Јапонија и е фундаментална во Јапонската култура поради филозофските стојалишта во Конфучијанизмот. Сепак, очекувано е лојалноста на вработениот да се намали правопропорционално со текот на времето. Уште еднаш потенцираме дека младата работна сила во Јапонија ја цени флексибилноста и различните кариерни искуства наместо лојалноста кон една компанија.

Со глобализацијата, голем дел од компаниите во Јапонија се интернационализираат додека пак глобалните фирми кои што се ситуираат во Јапонија, со себе носат алтернативен менаџмент на човечките ресурси. На пример, Такеда фармацефтска компанија- најголемата компанија во Јапонија, сега има директор кој нема Јапонско потекло, за прв пат од 1781 година, како и голем број на извршни директори кои имаат потекло од други земји . Ова ја сигнализира глобализацијата на менаџментот на човечки ресурси.

Родовата еднаквост во компаниите во Јапонија е за жал многу поназад во споредба со компаниите од Западот. 70% од жените прекинуваат со работа откако ќе решат да имаат деца, за разлика од САД, каде што овој процент е 30. Шинзо Абе, премиерот на Јапонија, ветува промени на ова поле, бидејќи покрај работната сила која што е во постојано намалување, учеството на жените во работната сила е критично за напредок на Јапонската економија. Сепак се очекува оваа промена да биде бавна и тешка поради вкоренетата култура, фамилијарните традиции и очекувањата од жените

Типичниот начин на кои се организирани Јапонските компании полека се менува под закрила на глобалните конкурентски и економски сили, во релација со традицијата и културата. Овие влијанија најчесто се тензични а со тоа ја ограничуваат брзината со која Јапонските практики се менуваат и еволвираат.

Задржувањето на едно единствено работно место како практика е во опаѓање, но останува евидентен сегмент во Јапонските компании, поддржано од културните традиции, но не и од економски аспект. Слично на доживотното вработување, вреднувањето според старосната граница односно давањето предност на долгогодинешните вработени- сениори е во намалување, како практика која исто така се покажала како економски неисплатлива

поради големиот број вработени кои припаѓаат токму во оваа старосна граница и има огромни обиди за замена со перформанс-базирани примања. Сепак, поради тесната поврзаност со културната традиција и ситуација, станува збор за практика која тешко се искоренува.

Истото се случува со синдикатите внатре во компаниите, особено по тешката економска состојба на Јапонија во 90-тите. Полека се менуваат и системите за контрола на квалитетот како и практиките на лојалност на вработените. Младата работна сила во Јапонија се' повеќе и повеќе се стекнува со поголемо влијание и авторитет, а покрај тоа, тие демонстрираат индивидуални карактеристики на работното место но и нивниот кариерен пат. Кога станува збор консензусот за донесување одлуки и родова еднаквост на работното место како практики, може да се заклучи дека имаат тенденција на најбавно менување; станува збор за инкорпорирана култура во тој дел на општеството која потешко подлежи на промени. И покрај ова, се забележува зголемување на процентот на жените во работните средини, како аспект кој треба да придонесе кон ојачување и освежување на работните практики во Јапонија. Можеме слободно да заклучиме дека традиционалните практики бавно но успешно се менуваат, како неизбежен дел од глобализацијата и влијанието на помладите генерации.

3. ЗАПАДНИ МОДЕЛИ ЗА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Врз Полисите на Западниот менаџмент на човечки ресурси влијаат сет од надворешни и внатрешни фактори како и дивергентни развојни модели. Сепак со развојот на менаџментот на човечки ресурси голем број на студии се концентрираат врз хуманистичкиот аспект за разлика од други чиј фокус врз менаџментот на човечки ресурси претставува само алат за достигнување на саканата цел. Се разбира различни организации го избираат начинот кој што го сметаат за најсоодветен при водење на овој сектор.

Самите практики и модели на човечките ресурси кои што најчесто се јавуваат во Западниот свет вклучуваат различни фактори и идеи на повеќе теоретичари. Во повеќе наврати Давенпорт и Прусак (2000) како и Нонака (1991) излегуваат со свои ставови во врска со моделите и рамките кои што се базираат врз апсорпцијата на искусттва и информации. Давенпорт (2000) објаснува дека овој начин на раководење со човечките ресурси овозможува шанса истото да се преточи во практиката и водењето на организациите: нивните рутини, процеси, практики и норми наместо да остане чиста теориска претпоставка. Стоун (2004) додека се занимавал со темата на човечки ресурси, доаѓа до заклучок дека и покрај тоа што станува збор за менаџмент, менаџментот на човечки ресурси е само дел од тоа раководство кое ги мотивира луѓето да одат на работа но и овозможува напредок во нивната продуктивност и растот на организацијата.

Армстронг (2003) во својата студија на менаџментот на човечките ресурси споменува дека станува збор за стратегиски и артикулиран метод кој што помага во остварувањето на целите на организацијата преку индивидуалната и колективната работа на поединките кои што се дел од тој систем. Бекер и Бекер (1997) се надоврзуваат со свој став: регрутацијата и процесите на селектирање, перформансот, системот на компензација како и развојот на менаџментот се компоненти од менаџментот на човечки ресурси кои се поврзани со потребите на една организација.

Нема еден општоприфатен и стандардизиран модел на менаџмент на човечки ресурси за западните земји од светот. Различни држави користат свои, прилагодени верзии на

менаџирање со човечките ресурси. Целиот овој процес води кон девијации на правилата и нормите врзани со раководство со човечкиот потенцијал.

Како што заклучивме погоре, самите полиси на менаџментот со човечки ресурси се базирани врз надворешните и внатрешните фактори од функционирањето на една организација. Според Фридман (2013) не само што внатрешните и надворешните фактори влијаат врз менаџирањето со човечкиот потенцијал туку тие постојано се адаптираат и кон законодавството. Исто така тој смета дека корпоративните политики се менуваат онаму каде што менаџментот на човечки ресурси смета дека има потреба. Според потребите на организацијата, тие политики се формулирани врз база на различни димензии, фактори и карактеристики.

Во надворешни фактори спаѓаат технологијата, економијата, конкурентските организации, културата, надворешната средина. За разлика од нив, во внатрешни фактори влегуваат големината на организацијата и нејзината структура, бизнис стратегии и менаџментот со човечки ресурси, топ менаџментот, бенефициите, тренингот, наградидте, платата, работен стрес, работни саати, индивидуализам, работна сигурност.

Голем број на надворешни фактори помагаат во оформувањето на моделите на менаџмент со човечки ресурси. Различни теоретичари даваат предност на различни фактори но како круцијални се сметаат регулациите, економијата и напредокот на технологијата.

3.1.Модели на менаџментот на човечки ресурси

Од теориска перспектива постојат повеќе модели на менаџмент со човечки ресурси чии карактеристики се базираат врз настанување во различни временски рамки.

Девана Фомбрун и Тиши (1984) се заслужни за поставувањето на Мичигенскиот модел кој што вели дека луѓето треба да бидат менаџирани како било кој друг ресурс: треба да се добиени на релативно евтин начин, да се развијат и експлоатираат целосно. Овој модел ја нагласува и меѓусебната поврзаност на активностите на менаџментот на човечки ресурси.

Според овој модел, оценувањето, развојот и наградите се исплатуваат и зависат од повисоки организациски перформанси. Девана(1984) го опишува мичигенскиот модел како модел кој што во својот фокус го поставува „тешкиот МЧР кој се врзува со организациските бенефиции. Самиот термин реферира кон менаџмент каде што вработените се само алатки за продукција и ништо повеќе од тоа. Овој модел е конструиран во контекст на одредени фактори како висока ефикасност, висок перформанс и висока продуктивност на организацијата.

Харвард моделот на Бир, Спектор, Лоренс, Милс и Волтон(1984) се концентрира на такаанаречениот мек аспект на МЧР кој што функционира како стратегиска мапа која користи како водич на менаџерите во релациите со вработените. Се фокусира на посветеноста на вработените а не на контрола како и врз основните елементи кои што треба да ги делат вработените: конгурентни, компетативни и ефективни кога станува збор трошоците. Со овој мек пристап на менаџирање со човечкиот потенцијал, вработените се третирани како луѓе а не како алатка за продукција и остварување чисто на организациските цели. Моделот е конструиран со помош на одредени фактори како улогата на менаџерот, топ менаџментот, линиските менаџери итн.

Моделот на посветеност развиен од страна на Волтон и Лоренс (1985) се базира врз концепт на обврски, посветеност како и взаемност. Тивари(2012: 702) смета дека овој нов модел на МЧР е базиран врз политики кои што промовираат взаемност: взаемни цели, взаемно влијание, взаемна почит, взаемно наградување и взаемни обврски. Политиката на овој модел повторно е базирана на таканаречениот мек МЧР за која што се верува дека генерира подобар економски перформанс но истовремено и зголемен развој на човечкиот аспект. Го потенцира кохеренцијата меѓу организациската посветеност и човечкиот аспект. Овој модел е креиран земајќи в предвид фактори како тимска работа, награди, тренинг, различни перспективи итн.

Тивари ет ал (2012) ги цитира обзервациите на Хенри и Петигру(1990) дека одредени компоненти на Харвард моделот се минимализирани додека пак одрегени аналитички компоненти проширени: со кој што се врзуваат одредени промени во тоа што треба да претставува менаџментот на Човечки ресурси. Поради самите сфаќања на Петигру и Хендри во врска со зголемување на поврзаноста на менаџментот на човечките ресурси со

влијанието врз функционалните улоги на персоналот се развива Ворвик моделот споменат од Сисон (1990: 1) Ворвик моделот ја финализира рамката со одредени фактори како кохеренција, социјални вредности, знаење, сет од вештини, организациска ефикасност и технологија. Овој хибриден модел ја унапредува организацијата преку овозможување на подобра околина и зголемен перформанс од страна на вработените. Овој модел спојува некои од карактеристиките на тврдиот како и некои од карактеристиките на мекиот менаџмент на човечки ресурси.

Непредвидениот модел е развиен во 1993 и е фокусиран врз остварување на баланс меѓу бизнисот и стратегиите на менаџментот со човечки ресурси. Пурсел (1993) спомнува во неговите теориски излагања дека менаџментот самиот е продукт но и нешто што содржи огромна концентрирана моќ за контрола во своите раце. Овој модел повторно се смета за хибрид со тоа што е нагласена желбата за развој и култура на награди со тоа што менаџерите и вработените работат во тим но и вложување на дел од таа моќ во вработените. Пурсел смета дека оовј модел е конструиран врз основа на одредени фактори како топ менаџментот, наградите, индивидуализмот, стратегиски перспективи, сигурност на работно место, посветеност, флексибилност, култура, кооперација, хармонизација, квалитет, учење и технологија.

Гостинскиот модел е создаден во 1997 година и се врзува со основите на веќе интегрирани практики на менаџмент на човечки ресурси. Повторно има хибриден аспект кој што ја потенцира супериорноста на индивидуалната иновација како и на високи организациски перформанси преку унапредување на квалитетот и намалување на трошокот. Овој модел е изграден со помош на одредени фактори како организациска ефикасност, работни часови, работен стрес, иновација, фокусот врз квалитет и намалување на трошоци кои што води кон практики како подобар тренинг, селекција, награди, дизајнирање работни позиции, вмешаност, како и сигурност која води кон поквалитетни резултати: посветеност, флексибилност и контрола. Исто така влијае врз перформансто онаму каде што се зголемува продуктивноста: иновацијата би била постигната преку помалку отсутност, помалку конфликт.

Сепак меѓу сите модели за најуспешен се смета моделот на резултат (1994-2000) кој што се базира на Волтон и ги потенцира посветеноста и културната контрола наместо

послушноста. Чендлер и МекАвој (2000) сметаат дека МЧР може да биде универзален сет на политики и практики со што би се претставувал универзалниот супериорен начин на менаџирање со човечки потенцијал. Овој модел повторно се фокусира на хибрид и е изграден земајќи в предвид фактори како социјални вредности, награди, тимска работа, организациска ефикасност, технологија, стратегиски перспективи, како и талентирани индивидуи.

3.2.Практики на Западниот Менаџмент на човечки ресурси

Западните начини на менаџирање со човечките ресурси го стават во фокус вработениот и неговите бенефиции сметајќи дека вработените се најголемото богатство, давајќи приоритет на проблеми со менаџирање на знаењето, односот на синдикатите со менаџментот како и самото работно опкружување.

Брустер и Борноа (1991) Сметаат дека концептот на МЧР се јавува за прв пат во Соединетите Американски Држави кој што го поставуваат наспроти Европските начини на менаџмент со човечки потенцијали. Тие понатаму ја развиваат идејата за два различни стила на менаџмент со човечките ресурси при што развиваат модел кој што може да се доведе во позначајна релација со Американската литература.

Постои конфликт меѓу старите менаџери наспроти младите менаџери. Старите почесто се идентификуваат со следење на традиционалните сили и политики додека пак младите се изедначуваат со прогресивен поглед и развој на МЧР. Иако голем дел од Америка како и земјите од Европа стават масивно значење врз менаџментот со човечки ресурси сепак има доста примери во земји каде што тој е ставен во втор план.

Северна Америка и Канада ги следат практиките на човечки ресурси кои се тесно поврзани со фокус врз традиционалните политики но даваат повеќе значење врз социјални вредности и контрола. Иако овие земји се фокусираат врз индустриски врски сепак културата, улогата на менаџерот играат улога во односот со човечките ресурси и моделите за кои што се решаваат. За разлика од Северна Америка, голем број од Европските земји

се фокусираат на вешти работници, талентирани индивидуи и висок перформанс. Работниот стрес е висок но истовремено бенефитите и платите се истовремено високи. Има повеќе системи на награди кои што служат да ги мотивираат вработените но овде се забележува ставање на културните вредности и традиционалните практики во втор план. Поради ова, може да се изведе заклучок дека секоја земја се разликува во начинот на кој што го спроведува и гради менаџментот на човечки ресурси. Тие најчесто го комбинираат гостинскиот и обврзниот модел.

4. АМЕРИКАНСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Продуктивноста напоредно со технолошката иновација ја поттикнува експанзијата на САД во 1990тите години на минатиот век. Економскиот просперитет на САД доведува до недостаток на работна сила која што ги тера организациите да се впуштат во креативна регрутација се со цел вработување на работници преку нетрадиционални извори што води до диверзитет на работното место. Менаџментот на човечки ресурси се соочил со фактот дека треба да бидат ажурирани нивните технички вештини што би овозможило развој на системи на менаџирање на организации кои се стремат да бидат виртуелни. Истовремено, менаџментот на човечки ресурси се обидува да премине во стратегиски партнер во организациите. Тој го има потенцијалот да креира компетитивна предност во компаниите успешно комбинирајќи повеќе аспекти како репутација на вработувач, систем кој се заоснова на висок перформанс и ефективни стимулации.

Поранешната индустриска основа на американската економија се поместува од произведувачки во индустрии кои што нудат услуга. Во 1970, 27.3 % од работниците во САД биле вработени во произведувачки индустрии за разлика од 1998 каде што таа бројка се намалува на 14.9% (Американско Цензус Биро, 1999). Глобализацијата им овозможила на Американските компании да влезат во пазари кои што претходно биле недостапни од една страна но и можноста за превземања и спојувања на компании за што е потребна длабока експертиза на менаџмент на човечки ресурси за успех. Овие промени претставуваат можност за промена на опкружувањето на организациите преку воведување на поинакви практики кога станува збор менаџирање на човечкиот потенцијал.

Економскиот бум во Америка предизвикал недостиг на работна сила, стапките од 7.5% во 1992 се спуштиле до 4.5% во 1998 (Американско Цензус Биро, 1999). Легалните и социјалните бариери успешно се срушиле, што потпомогнало во намерата да се избрише недостатокот на работници. На пример, женската работна сила се дуплирала меѓу 1970 и 1998, од 31.5% до 63.7% (Американско Цензус Биро, 1999). Сепак организациите морале да бидат отворени за диверзитет а менаџментот на човечки ресурси морал да научи успешно да менаџира со тоа. Менаџментот го земал в предвид стареењето на

американската работна сила. Во 1980, 42,2% од работната сила биле на возраст 20-34 години во споредба со 1998 каде што таа бројка изнесувала 22.7%. Нови имигграти пристигнале во Америка со 3.8 на 1000 Американци 1991-1997 (Американско Цензус Биро, 1999). Конгресот дури ја претставил Х1-Б виза програмата „гостин вработен„ која што им овозможува на американските работодавци да вработуваат работници со потребните вештини од други земји.

Во Американските фирми се забележува огромна разлика во платите на вработените и оние на извршните позиции во компаниите, со што продолжува растот на примањата на вработените на извршни позиции (Хансен, 1999а). Намалувањето на бројот на учество во синдикати од 20.1% во 1983 на 13.9% во 1998 ја намалува можноста на вработените да се стекнат со поголеми надоместоци дури и во време на најактуелна економска експанзија.

Причината за голем број од промените кои што се случуваат на Американската економија потекнуваат од информацискатa и технолошката револуција. Многу веруваат дека актуелниот економски бум во Америка е резултат на ефикасноста на продукцијата креирана од технологијата, вклучувајќи ги компјутерите и интернетот (Роберти, 2000). Со олеснувањето на комуникацијата а со тоа и координацијата за што е заслужна технологијата, притисокот од страна на компетитивните бизниси ја прави организацијата разврзана преку аутсорсинг и виртуелна организација.

4.1.1Недостиг на работна сила

Недостиг на професионалци кои што се баваат со ИТ напоредно со упорен раст на економијата резултира со студија во 2000тите која што предвидела дека американските работодавци ќе имаат потреба од 1.6 милиони нови ИТ рааботници за следната година а дури 850.000 од овие позиции ќе останат непополнети (Здружение на информациска технологија на Америка, 2000).

Менаџметот на човечки ресурси се труди да го ублажи недостатокот на работна сила. Во студијата од 2000тите, Истражување на приоритетите на менаџментот со човечки ресурси,

64% од интервјуираните сметале дека регрутацијата ќе биде еден од најважните приоритети додека пак 46% сметале дека обуката е топ приоритет со оглед на недостигот на работна сила. Компаниите почнале да се потпираат и да бараат нови начини на регрутација како на пример испраќање на регрутери на бејзбол игри, трки со мотори и рок концерти; одржување на саеми за брзо вработување каде што самите ИТ професионалци биле интервјуирани, тестирани за дроги и вработени во истиот ден како и контактирање на поранешни вработени со цел нивно убедување кон повторно враќање во фирмата. Консултатнтите ги охрабрувале компаниите да користат интернет како и да даваат бонус доколку добијат препорака за вработување од страна на вработен, кои понекогаш достигнува петцифрена сума. Хигинботам (1999) заклучува дека 60% од професионалците во полето на човечки ресурси се потпирале на бонуси за почетно вработување во 1997 година. Студија од 1998 на Дан и Бредстрит тврди дека помалите работодавци компензираат со цел намалување на недостатокот на работна сила преку зголемени плати, нудејќи повеќе денови на одмор, поголемо здравствено осигурување, флексибилни работни часови или дневен престој за децата на вработените.

Академските истражувања можат да достават корисни информации кога станува збор ефикасноста на практикиите на регрутација. Студии, на пример онаа на Бербер од 1998 смета дека следниве фактори ја зголемуваат атрактивноста на фирмите како и можноста да биде прифатена работна позиција во истата:

- висок квалитет

- процес на регрутација во нормални временски рамки

- информативни материјали за регрутација

- фер и селекција базирана на перформанс

- добар имиџ на компанијата

- компетитивен пакет на компензација

- позиција која би нудела можности за напредок и развој

Недостатокот на работна сила во компаниите им го сврtело вниманието кон таканаречени програми на задржување (Хансен, 1999б). Истражување на списанието Fortune дошло до откривање на неколку значајни практики на задржување на пример: одржување на чувство на заедница, идентификација и инвестирање во најдобрите луѓе на организацијаа, овозможување на движење(менување на работното место) внатре во организацијата, селективно вработување, овозможување на донесување одлуки на сите вработени како и овозможување на здрав баланс меѓу работата и животот (Стејн, 2000). 473 учесници во прашалникот за практики на задржување сметаат дека главните причини за напуштање на досегашното работно место биле подобри кариерни можности, компензацијата и бенефиции. Повеќето, 87% од компаниите спроведуваат излезни интервјуа се со цел воспоставување на одговор кои се причините поради кои вработените даваат отказ. Академската литература на темата на задржување дава индикација дека организациите би успеале во својата намера доколку:

- воспостават можности за работно задоволство

- фер и ефективен менаџмент

- високо ниво на организациска поддршка (грижење за добробитот на вработениот како и ценење на трудот кој што поединецот го вложува)

- компетитивна компензација

- можности за напредок

4.1.2.Менаџирање со диверзитет

Менаџирање со диверзитетот е од круцијална важност во Америка поради растот на групи кои што историски биле малцинство. Доколку во 1980 година 84% од работната сила биле бели, 10% Афрички-Американци и 6% Латино, проекциите за идината сметаат дека ќе расте бројот на Афрички-Американци и Латино во работната сила. Една од причините зошто овие недостатоци во Америка остануваат под контрола е можност на проширување

на понудата на работната сила: компаниите можат да решат да вработуваат од групи кои што се маргинализирани како луѓе со инвалидитет, постари вработени, бивши затвореници и странски студенти. Истражувањата покажуваат дека понудата на баланс меѓу работата и приватниот живот бенефити и менаџмент со диверзитет можат да ја унапредат регрутацијата со тоа што фирмата би била поатрактивна за различни општествени групи.

Вработувањето од маргинализирани групи бара од организациите да се сменат одредени однесувања, практики и стаавови за да се зголеми перформансот и квалитетот на работниот живот па затоа голем број на компании формираат иницијативи на диверзитет за да одговорат на овие притисоци. Овие иницијативи вклучуваат практики од типот на семинари за обуки и ориентација, агресивна регрутација и напори за задржување, како и нудење на работа-слободно време програми. Клучен проблем во Америка е подобрување на статусот на групи кои историски биле исклучени за да се намали нееднаквоста во внатрешноста на организациите.

Истражувањата сметаат дека ваквиот менаџмент на диверзитет има позитивни ефекти (Лобел, 1999; Робинсот и Дешант, 1997). Иницијативите на диверзитет во комбинација со регрутација, компензација, задржување и баланс меѓу работата и слободното време во однос на топ менаџментот и менаџерската одговорност овозможиле пораст на жените и малцинствата во менаџментот (Конрад и Линеан, 1995). Балансот меѓу работата и слободното време се одликува со зголемена продуктивност особено кај фирми кои што вработуваат жени.

4.1.3. Глобализација

Глобализацијата на економијата има многу импликации за успешни практики во рамки на менаџментот на човечки ресурси во САД. Менаџерите мораат да се справуваат со поединци од други култури во преговарања, спојувања и преземања кои што се' повеќе се зголемуваат во глобалната работна сила. Интернационално истражување на 200

професионалци од областа на менаџмент со човечки ресурси покажале дека 60% очекуваат нивната компанија да помине низ спојувања и преземања а дури 70% кажале дека нивната компанија поминала низ процес на спојување и преземање. Овие процеси претставуваат предизвик за менаџментот на човечки ресурси особено ако се разликуваат корпоративните култури и програмите на компензација/бенефит.

Мултинационалните корпорации стануваат се поважни играчи за глобалната економија а нивниот начин на менаџирање со човечкиот потенцијал е под влијание на диверзитетот и различните култури. Кога успеваат да се усогласат практиките на менаџментот со човечки ресурси со локалната култура се зголемува перформаност (Шулер и Роговски, 1998). Практиките на менаџментот кои што се усогласуваат со националната култура овозможуваат зголемување на финансискиот перформанс на компанијата (Њуман и Нолен, 1996). Американските компании се чини ја научиле оваа лекција, дури 52% од учесниците со интернационални операции во прашалникот за Трендови на Човечките Ресурси (1997) одговориле дека ги усогласуваат Американските и локалните практики на менаџмент со човечки ресурси.

За експатријатите, успехот е врзан со повеќе фактори, како што се квалитетот на поединци кои се подготвени да преземат ваков тип на задачи, политиките на компаниите кои што го олеснуваат процесот на релокација како и прилагодување на експатријатот и неговата/нејзината фамилија во новите услови (Артур и Бенет, 1995; Вилсон и Далтон, 1999).Зголемување во бројот на двојна-кариера парови во Америка значи дека размислувањата во однос на кариерата на сопругот/сопругата на експатријатот имаат огромно влијание врз неговата или нејзината одлука на прилагодување. Голем број од компании преземаат конкретни акции па така дури 37% овозможиле образовна асистенција на сопругот/сопругата, 36% формирале мрежа на сопруги/сопрузи, 20% им помагаат на сопругите/сопрузите со кариерно планирање и 20% им помагаат да најдат работа штом е возможно.

4.1.4Променлива компензација

Организациите во Америка се трудат да воспостават системи на компензација кои се флексибилни и стратегиски подредени со комплексноста на менување на професионална околина (Лолер, 2000). Примерите вклучувааат зголемување на основната плата која што е во однос со индивидуалните вештини и можности кои што придонесуваат за успехот на една компанија.

Сепак, можеби најзначаен тренд е зголемената употреба на планови на променлива компензација. Овој термин е базиран на објект или квантитатитативно оценување на индивидуален или групен перформанс кој што се разликува од основната плата. Примерите вклучуваат бонуси, делење на профитот, акции и слично. Според излагање на Hewitt Associates (2000), 78% од организациите имаат барем еден ваков план на компензација, што е зголемување за цели 8% од 1999 како и 31% во 1990. Оваа променлива компензација воопшто не се поистоветува со основната плата што значи дека може да е многу поголема што ја прави позабележлива и мотивирачка. Овој тип на исплати често се врзуваат со тим, единица или со перформансот на компанијата за разлика од индивидуален перформанс, што им овозможува на организациите да наградат поединци за тимски или групен напор. Истовремено, овој тип на исплаќање е во опаѓање.

Сепак, можеби најинтересна опција е исплатата во акции особено за вработени кои што се наоѓаат на пониските нивоа во хиерархијата на организацијата. Овој начин на исплата била особено значајна компонента за топ менаџментот. Сепак се забележува тренд на проширување на ваквиот тип на исплата меѓу вработени од понизок ранг.

Можностите за акции се начин да се поврзе платата на вработениот со перформансот на компанијата. Ова го зголемува моралот и перформанот на вработениот (Њуман и Вајт, 1998) а го намалува ризикот за компанијата (Вајсмен, 2000). Сепак како друга причина за овој начин на исплата може да се гледа во растот на брокерскиот пазар во Америка. Можно е да се види значајно поместување од овој начин на исплата во иднината.

4.1.5. Технолошко влијание

Напредокот на технолошкото поле овозможува поинаков пристап кон менаџирањето на организациите со информациите на човечките ресурси. Со промените на технологијата се овозможува редефинирање на улогата на менаџментот на човечки ресурси. Со шансите кои се овозможени преку технолошките промени, потребна е трансформација на менаџментот на човечки ресурси од стратегиски партнер во агент на промени (Рајт, 1999).

Наместо поранешниот фокус на работа врзана со документација и телефонски разговори, менаџерите на човечки ресурси се служат со интернетот за да комуницираат со други, виртуелност што влијае на повеќето аспекти на функциите на МЧР. Датабаза системи на човечки ресурси кои се одржуваат на организациско ниво, ја содржат сета релевантна информација за вработените. Развојот на компјутерскиот хардвер и софтвер не само што овозможува полесен пристап кон овие информации туку и можноста за анализа на истите за целите на организациско планирање.

Технолошките достигнувања како интернетот, мобилните телефони итн., овозможуваат поместување од традиционалниот начин на водење на организациите до виртуелни организации каде што вработените физички се разделени едни со други, како и од нивните менаџери. Постојат претпоставки дека меѓу 11 и 40 милиони Американски работници работат од дома (МекКлеланд, 1998). Ова создава огромни предизвици кои имаат влијание врз обуката, комуникацијата, работа/семејство балансот и менаџментот на перформанс.

4.1.6. Аутсорсинг

Аутсорсинг односно набавка на потребните ресурси или услуги од друга земја како дел од функциите на менаџментот со човечки ресурси е еден од најважните трендови во Америка. САД вложил околу 7 билиони долари во аутсорсинг кога станува збор

менаџментот на човечки ресурси во 1999, бројка која се очекува да се зголемува од година во година (Леонард, 1999).

Дел од аутсорсингот во Американските држави може да се препише на „реинжинјерското движење" преку кои организациите се обидуваат да ги разјаснат и идентификуваат своите главни компетенции. Во поголеми фирми ова се рефлектира на аутсорсинг на одредени делови од функциите на менаџментот со човечки ресурси, како што се бенефициите и администрацијата врзана со исплата на платите (Грир, 1999).

Сепак најголемиот раст врзан со аутсорсингот во САД се забележува кај помали и понови бизниси. Се верува дека овој тип на организации ретко ја имаат задолжителната експертиза да се справат со комплексните технички и легални проблеми со кој се бави менаџментот на човечки ресурси со што отвара можности за надворешно вработување. Во прилог, напредоците во комуникациската технологија играат клучна улога во овозможувањето на овој аспект од менаџирањето. Некои од компаниите кои што овозможуваат виртуелни организации и кои се ефикасни кога станува збор за трошоци, со аутсорсинг и вработување од целосно друга земја се верува дека се постабилни дури и во споредба со виртуелните организации.

Во последните години забележан е тренд на професионали агенции за вработување кои се справуваат со поголемиот дел на менаџментот на човечки ресурси за една организација. Поголемиот дел од организациите кои што се врзуваат со овие агенции се мали до средни компании. Едно истражување доаѓа до податоци дека 1,500 до 1,800 агенции за вработување располагаат со два до три милиони американски работници кои заработуваат до 18 билиони долари годишно. Иако можеби станува збор за мал процент од целосната работна сила на САД, аналитичарите сметаат дека бројот на вакви агенции и вработени кои ги покриваат, ќе се зголемуваат за 25-30% во иднината (Хиршман, 2000).

МекКлендон (2000) дошол до заклучок дека одлуката да се вработуваат работници од други земји е базирано на бројни фактори како стратегиско инволвирање на човечките ресурси, несигурност во врска со побарувачката, нивоа на исплати, можности за унапредување како и позитивни резултати во однос на човечките ресурси. Клас (1999) исто така идентификува неколку фактори кои произлегуваат од ефективноста на

аутсорсинг: големина на компанијата, притисок на трошоци, несигурност, итн. Менаџерското задоволство од агенциите за вработување пак исто така зависи од повеже фактори како потенцијален раст на компанијата, претходни проблеми со човечките ресурси, големина на работната сила и детали во врска со договорите.

4.1.7. Стратегиски менаџмент на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси е во потрага по стратегиска улога во бизнисот со цел да им помогне на компаниите да креираат вредности и придобивки во однос на нивните компетитори на пазарот. Оние кои одговориле на прашалникот за стратегиски менаџмент на човечки ресурси: Трендови во менаџментот со човечки ресурси (1997) сметале дека водењето на иницијативи за организациски промени, работењето со менаџерски операции и развојот на стратегија биле топ три сектори каде што се забележува придонес во организациска ефективност од страна на менаџментот со човечки ресурси. Емпириските истражувања доаѓаат до врска меѓу практиките на МЧР со финансискиот перформанс на една организација (Бартел, 2000; Ванденгерг, 1999).

Ефективните практики на менаџментот на човечки ресурси кои што не можат да бидат реплицирани од странаа на конкуренцијата овозможуваат предност на организацијата (Џексон и Шулер, 1995). МЧР може да создаде вредности со развој на системи кои ќе овозможат фирмата да биде посакуван работодавач меѓу квалитетните топ поединци. Да се биде посакуван работодавец е скапо но овие трошоци се оправдани доколку работната сила на организацијата одржува висок перформанс и продуктивност. Поради оваа причина, Бекер и Хаслид (1999) сметаат дека со комбинацијата посакуван работодавец стратегијата во однос на работен систем кој се одликува со висок перформанс, е веројатно дека ќе овозможи до подобрување на финансискиот перформанс на организацијата. Компаниите во САД користат практики кои се врзуваат со висок перформанс на работната сила. Во студија на Остерман (2000) која опфажала 462 компании со најмалку 50 вработени, политиката на квалитетно опкружување скокнала од 29% на 59% во 1997,

ротацијата на работна позиција исто така се зголемила од 24% на 47%. Поделбата и употребата на тимови останала константна, на 40%.

Освен тоа, менаџментот со човечки ресурси може да стане стратегиски партнер преку овозможување на тактичка поддршка за имплементирање на бизнис стратегија. Менаџментот со човечки ресурси е потребен за да се одредат типовите на знаење и вештини потребни на работната сила кои би овозможиле остварување на стратегијата на организацијата. Би се идентификувале потребите врзани со вработување и обука и би се усогласиле системот на перформанс менаџментот со стратегиските цели. МЧР може да одреди дали стратегијата и начините на кои таа е имплементирана се смета за фер. Истражувањата покажале дека вработените одговараат позитивно на промените доколку менаџментот даде рационални објаснувања за потребата на таа иницијатива, доколку користи фер процедури за да се имплементира иницијативата и изразуваат грижа за судбината на вработениот поединец (Тејлор, 1998).

4.1.8. Идни правци

Некои од трендовите кои се идентификувани е веројатно дека се циклични за разлика од други за кои се верува дека ќе продолжат во иднината. Недостатокот на работна сила евентуално ќе се избалансира како што се намалува растот на економијата. Во доцните 2000ти имало знаци дека Американската економија забавува. Иако можеби да се најдат работници ќе биде полесно, регрутацијата ќе продолжи да се носи со предизвици особено онаму каде што постои недостаток на работници со специфични вештини и знаења како ИТ секторот. Поради тоа организации со ефикасна регрутација и системи за задржување ќе се одржат во поволна позиција. Работната сила на САД ќе продолжи да го одржува фокусот на диверзитет, така што фирми кои би вработувале малцинства би се нашле во предност. Веројатноста е голема дека организациите ќе продолжат да експериментираат со варијаблите врзани со компензацијата како и работните системи кои се базираат на висок перформанс за да се зголеми продуктивноста. Ќе продолжи поддршката кон

технолошкиот развој како и аутсорсингот како систем за снабдување со квалитетни работници, особено од страна на мали и средни организации.

Предоминантниот тип на работник во Америка продолжува да биде мануелниот работник.Информациите добиени од CRANET/SHRM/CIHRS можат да бидат индикатор на тоа како Американските организации се справиле со глобалната финансиска криза. Приватните сектори продолжуваат да даваат добри резултати: дури 82% од компаниите пријавиле дека тоа што им се вратило во последните три години или било „доволно за мал профит или „добро во однос на трошоците. Податокот на овие фигури во 2009 изнесувал 83% односно 71% во 2004.

Организациите остануваат оптимистични, верувајќи во зголемувањето на пазарот (66% во 2014/15 односно 61% во 2004 и 45% во 2009 кога рецесијата била највисока). Овој оптимизам се рефлектира во начинот на кој што организациите гледаат на себе во споредба со својата конкуренција: во 2014/15 организациите константно сметале дека ја надминуваат својата конкуренција преку подобар од стандардниот или супериорен квалитет (86%), продуктивност (74%) , обрнување на внимание на средината (64%), перформансот на берзата (64%) прфитабилноста (63%) и иновација (62%).

Спроти овој сетинг, следниве пронаоѓања и трендови се врзуваат со менаџмент на човечки ресурси и практиките, како и самата улога на секторот на човечките ресурси преку регрутација, селекција, обука, компензација и комуникација.

4.1.9. МЧР активности во Организацијата

Во 2014/15, 97% на организациите пријавиле дека имаат сектор на менаџмент со човечките ресурси; во 2009 овој број бил 94%. Работници во МЧР секторот спрема вработени била бројка која е предмет на флуктуација: од 1:84 во 2004 до 1:127 во 2009 се до 1:83 во 2014/15. Овие бројки даваат индикација на релаксација на интензитетот на работата на секторот со човечки ресурси во споредба со рецесија бројките од 2009.

Во глобала, жените сочунуваат околу две третини од секторот на менаџмент со човечки ресурси но оваа пропорција се намалува (2014/15: 61%, 2009: 63%, 2004: 72%). Во 2014/15 е забележан организациски тренд на вработување на директор со менаџментот на човечките ресурси интерно односно од самиот МЧР тим на организацијата (2004: 22%; 2009: 24%; 2014/15: 36%). Така, за контраст се намалува регрутирањето на директор на човечките ресурси од друга организација (2004: 52%; 2009: 52%; 2014/15: 41%).

Во 2014/15 две третини од испитаните организации (66%) пријавиле дека имаат пишана МЧР стратегија и дека можностите да се најде директорот на човечките ресурси во една организација во топ менаџментот односно во бордот на директори се зголемува (2004: 41%; 2009: 63%; 2014/15: 70%).

Секторите со менаџмент на човечки ресурси продолжуваат да бидат инволвирани во развојот на бизнис стратегија или од почетокот или преку консултации иако нивната инволвираност бележи мал пад (80% in 2004 to 78% in 2009 to 76% in 2014/15). Има намалување на процентот на МЧР кога не биле консултирани кога организацијата поминувала низ процес на спојување со друга, релогација или преземање меѓу 2004 и 2009 (8% in 2004, 4% in 2009) иако во 2014/15 тој број се враќа на 9%. Повеќе од една половина на секторите кои се баваат со менаџмент на човечки ресурси пријавиле дека биле консултирани од почетокот на ваков тип на ситуации кој што останува стабилен од 2004 година на 54-61% (во зависност од типот на организациска промена) индикација која што покажува дека МЧР продолжува да биде инволвирано во процеси витални за успехот на организацијата.

Се забележува промена во однос на работењето на МЧР паралелно со линиските менаџери особено при одговорности за донесување големи одлуки особено кога стнаува збор плати и привилегии, регрутација и селекција, обука и развој, индустриски релации и зголемување или намалување на работната сила. Во поголемиот број на случаи има или зголемување во однос на МЧР и нивно преземање на целосна одговорност за овие активности или линискиот менаџмент презема одговорност, но оваа бројка е значително помала со тенденција на намалување на бројот на случаи каде и МЧР и линиските менаџери соработуваат во водење на овие активности. Во принцип, линискиот менаџмент

ја презема одговорноста за обука и развој а најмалку се вмешува кога станува збор креирање на плати и креирање практики на привилегии.

Овој тренд покажува институцијализирани улоги на менаџментот на човечки ресурси и линискиот менаџмент, каде што и двете страни се фокусираат на сопствени одговорности.Зголемувањето на регулаторна средина можеби игра улога тука, со тоа што на организациите и компаниите им се потребни јасни правила околу одговорностите за да се осигураат дека се во тек со регулациите и стандардите.

4.1.10. Технологија и аутсорсинг

Пронајдоците за јасно дефинирање на одговорностите може да е поврзано со доминацијата на системи базирани на технологијата што овозможува практична поделба на улогите. Во 2014/15 поголемиот дел на организации пријавиле користење на системи за информации на човечки ресурси или електронски МЧР системи (83%).

Во 2014/15 целосен аутсорсинг е најчесто користен за сметководствените аспекти на МЧР како пензии (26%) и привилегии/бенефити (14%). Организациите никогаш не се служат со аутсорсинг при практики на селекција (88%).

4.2. Практики врзани со работната сила во организацијата

4.2.1. Намалување на работната сила

Во 2014/15 поголема била веројатноста организациите да се бават со зголемување на работната сила (46%) во компанијата отколку да ја намалуваат (31%), слично на резултатите од 2004 (41% зголемување, 35% намалување) и 2009 (51% зголемување, 39% намалување).

Процентот на трошоци врзани со работната сила има мало намалување од 53% во 2004, 55% во 2009 и 51% во 2014/15. Истовремено, промената врзана со работната сила годишно се зголемила: 16% во 2004, 12% во 2009 на 19% во 2014/15. Методите на намалување на работната сила во една организација биле замрзнување на процесот на регрутација, замрзнување на платите и волонтерско напуштање кои како методи биле пријавени од повеќе од една третина од организациите. Внатрешни трансфери (35%) како и забрана за прекувремено (39%) за мануелните работници се исто така едни од честите методи.

4.2.2. Регрутација и селекција

Во 2014/15 за регрутација на сите категории на вработени, поголемиот дел на организациите ги користеле своите веб страни (менаџерски вработувања 79%, професионални 81%, мануелни 81%) интерни трансфери (менаџерски: 80%; професионални: 79%; мануелни: 77%) како и преку веб страни за вработување (менаџерски: 75%; професионални: 78%; мануелни: 66%) или преку збор, усен предлог или предлог од страна на вработен (менаџерски: 66%; професионални: 71%; мануелни: 79%). Исто така се користат и социјалните мрежи 39-46% како и огласите во весник 27-

38%. Релативно високата употреба на веб страни во споредба со традиционалниот начин преку огласи од весници е нормален и последица на технолошките достигнувања.

Интересно е дека поголемиот број на методи на селекција кои биле користени во 2009 година сега се намалени. Компаниите сега се служат со нови методи како профилирање на социјални медиуми (15%) и онлајн тестови на селекција (10%).

4.2.3. Програми на диверзитет и инклузија

Според информациите добиени во 2014/15 организациите имплементираат програми на диверзитет и инклузија уште од фазата на регрутација кое ги вклучува расните и етничките малцинства, луѓето со инвалидитет, и жените кои што се најтаргетираните групи. Ова може да претставува индикација на потенцирање на важноста на зголемување на диверзитетот во една организација. Нискиот број на организации кои што нудат помош на жени кои се враќаат на работа и кои помагаат на нискоквалификувани работници вреди да се спомнат.

4.2.4. Работни услови

Во споредба со 2004 и 2009, во 2014/15 информациите покажуваат тренд на намалување на рабоа со пола работно време но зголемување на телеворкинг. Се забележува зголемување на работата во смени. Во 2004 и 2009 10% од организациите пријавиле дека ја користат оваа практика за повеќе од половина од работната сила, која што се искачува до 24% во 2014/15.

4.2.5. Развој на вработените

Во 2014/15 поголемиот број на организации пријавиле користење на форма на систем на проценки за сите категории на вработени (менаџмент: 96%; професионалци: 95%; мануелни работници: 93%). Овие системи за проценка се потпираат на надредениот на вработениот (75% до 93%) како и себеевалуација која што исто е користена како метод на проценка (59% до 74%) и од супервизорот на надредениот (41% до 67%). Оценки од колегите ретко се вклучени во системот на проценка за сите категории на вработени.

Резултатите на системот на проценка најчесто се користат за одлуки во врска со платата (76%), кариерно унапредување (75%), тренинг и развој (74%) како и планирање на работната сила од страна на организацијата (59%). Честа перцепција е дека системот на проценки се користи во врска со платата, иако платата е важен резултат на процесот на проценка, информациите покажуваат дека системите на проценка подеднакво се користат за одредување на кариерни чекори како и идентификување на потреби за обука и развој. Технологијата врзана со МЧР и информациите за вработените може да објасни зашто вработените играат огромна улога во фидбек процесот бидејќи самите системи се креирани да го добијат нивното мислење.

4.2.6. Обука

Информациите од истражувањето 2014/15 покажуваат дека 60% од организациите потрошиле помалку од 5% од нивните годишни трошоци за плати на обука. Бројот на денови кои што вработените ги добиваат на годишно ниво се зголемиле од 2004 to 2009 to 2014/15 (за менаџмент: 6.2, 5.7 и 7.8; за професионалци 6.2, 6.7 and 7.8). Сумата потрошена на обука од една страна наспроти зголемениот број на денови за обука може да биде објаснета со помош на технологијата: иницијалната инвестиција во развојот на системи за е-учење, претходно може веќе била креирана така што годишната потрошувачка на обука е помала инвестиција денес.

Најпопуларните практики за кариерен менаџмент во 2014/15 се тренинг на работното место, тимска работа на одреден проект, информално обучување и обука преку компјутер што индицира на ниските трошоци на обука. Најнепопуларните методи на обука се развојни центри и интернационални работни задачи кои што го зголемуваат трошокот на организацијата. Сепак вреди да се спомне дека ротација на работна позиција, формален нетворкинг како и висок потенцијал програми се исто така ретка опција на организациите иако се интерни.

4.2.7. Компензација и бенефиции

Употребата на акции и делење на профитот за менаџментот како бенефиции се намалува во периодот од 2009 до 2014/15 за разлика од програмите за акции за вработени кои се зголемуваат. Причината за ова е комбинација на регулации на ваквите начини на исплаќање како и нестабилноста на берзата почнувајќи од глобалната финансиска криза.

Во 2014/15 поголемиот број на организации им нудат на своите вработени широк спектар на бенефиции во замена за воспоставување одредени правила, иако поголемиот број на бенефиции се соочуваат со мало намалување кога станува збор нивната употреба во споредба со 2009 година. Единствената отстапка се програмите за здравствено осигурување. Во 2014/15 65% од организациите понудиле програми за здравствено осигурување кои покривале повеќе од задолжителните барања на вработените (споредено со 37% во 2009), 62% нудат породилно отсуство за мајки а дури 56% нудат породилно отсуство за татковци а 50% нудат родителско отсуство (отсуство дозволено на родители, кое се разликува од породилното отсуство, чија намена е грижа за на пример болно дете), 46% нудат пакети за пензионирање и 33% нудат паузи за дообразување или дополнителна обука.

4.3. Односи меѓу вработените и комуникација

4.3.1. Синдикати

Пад на членството во синдикати кај вработените се забележува во периодот од 2004 до 2009 за разлика од 2014/15 каде што има мало зголемување. Зголемување е исто забележано во пропорцијата на организации кои ги препознаваат синдикатите како работничко право. Оваа бројка се намалила од 52% во 2004 на 33% во 2009 година но таа бројка значително скокнала на 64% во 2014/15 година. Оваа флуктуација може да биде поради зголемениот број на организации од здравствена бранша(за кои што се смета дека се средина која овозможува формирање на синдикати).

Овие трендови се сепак неконзистентни особено во релација со тоа што претставуваат синдикатите за вработенинте: во 2014/15 најчестата слика за синдикатите е дека тие воопшто немаат никакво влијание (40%), 13% сметаат дека синдикатите влијаат многу позитивно на организацијата каде што се вработени додека пак 47% одговараат дека синдикатите во нивните организации се негде помеѓу никакво и многу добро влијание. Ова може да биде поради тоа што во некои организации воопшто нема синдикати или пак големи менаџерски права кои најчесто се судираат со синдикатите.

4.3.2. Комуникациски Методи

Организациите пријавиле континуирано намалување на присуството на консултативни друштва или работнички совети од 33% во 2004, на 23% во 2009 и 22% во 2014/15. Кога станува збор за комуникацијата за организациски проблеми, податоците покажуваат намалување во процентот на организации каде што менаџерите се известени за бизнис стратегијата (97% во 2009, 89% во 2014/15), финансискиот перформанс (96% во 2009, 82% во 2014/15). Овие податоци покажуваат дефицит кога станува збор споделување на информации.

Како најчест комуникациски метод во организацијата претставува електронската комуникација (69%) и директната комуникација меѓу вработените (59%) или преку нивните претпоставени (53%).

Нагорна комуникација игра поголема улога меѓу непосредните претпоставени (51%) по која што следи електронската комуникација (32%). Надолната комуникација и методите на колективна репрезентација е најмалку забележана како и комуникацијата кон работничките совети(4%) и претставници на синдикатот (8%).

5. РАЗЛИКИ ВО ЈАПОНСКИОТ И АМЕРИКАНСКИОТ МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Иако постојат значајни разлики меѓу Јапонскиот и Американскиот стил на менаџмент со човечки ресурси, и двата имаат огромно влијание врз националните економии. Кога станува збор културолошки менаџмент разликите меѓу двата стила се очигледни. Иако ништо не е сигурно, веројатно е дека и двата стила, Американскиот и Јапонскиот, мораат да продолжат да ги адаптираат своите стилови на менаџмент за да одржуваат глобална конкурентност. Генерално, човечките ресурси како и односите кон работната сила во организациите се глевни карактеристики кои што го одделуваат Јапонскиот менаџмент од другите земји, особено од Американскиот.

Логично, секој проблем, без разлика дали развиен на национално или интернационално ниво, е создаден од страна на човекот, претставува објект. Притоа, имајќи ги вистинските луѓе во вистинското време и место е начин да се осигура интернационалниот успех на една организација. Доколку можеме да го решиме тој конкретен проблем, ќе можеме подеднакво, полесно и побрзо да се посветиме на сите други препреки. Р. Шулер

Здружението на Американски Менаџмент има развиено модел на компетенции кои мора да ги има еден добар менаџер. Според овој модел, моќта на добриот менаџер треба да се материјализира во четири полиња:

Цели на менаџментот и чекори- во пракса, добриот менаџер се препознава по неговата способост да постави реални цели и да иницира чекори кои е овозможат остварување на поставените цели. Исто така тој треба да има тенденција кон анализирање и разбирање на активностите како и донесување на одлуки кои овозможуваат промени. Имањето долгорочната визија е еден од квалитите на добриот менаџер (Вајли, 1982).

Односи со вработени – добриот менаџер треба да покаже упорност и издржливост за да ги постигне посакуваните цели во однос на формирање на односи со неговите подредени т,е, вработени. Услов за успех е да им се даде фидбек на вработените со кој е во директна

координација со што би им овозможил да ги знаат резултатите од нивниот вложен труд и да ја разберат потребата за подобрување на работата.

Менаџмент со човечки ресурси – карактеризирано како клучен аспект каде што добриот менаџер треба да покаже палета на вештини како реализам, способноста да поврзува и да создава поврзувања меѓу индивидуалните потреби на вработените во однос на организациското развивање, флексибилност и адаптација во рамки на организацијата, способноста да искаже доверба во неговите колеги и тимска работа, достапност, медијатор на интернационално ниво, познавање на барем еден интернационален јазик, свесност за културолошки разлики, ориентација кон резултати (Џексон, 2002).

Лидерство- добриот менаџер се карактеризира со број на квалитети како издржливост, упорност, самодоверба, комуникациски способности, логичко размислување, интегритет, способноста да влијае на менталитетот и стилот на вработените. Преку сите овие карактеристики можеме да заклучиме дека Американскиот економски систем може да биде дефиниран преку неговата децентрализирана природа, базирана на приватизација и слободни организации. Федералните авторитети се манифестираат преку фискалните и монетарните стратегии во економијата. Исто така, федералниот буџет преку компонентата на инвестиција во истражувања и економското законодавно тело и овозможува на владата на САД вмешување во контролата на бизнис практиките, истовремено заземајќи улога на супервизор на развој.

5.1. Менаџмент во САД

Културолошки фактори

Според спроведеното истражување на оваа теза, во контекст на прашалникот кој што го содржи, дојдено е до битни резултати. Како парадигми се земени неколку специфични потточки а тоа се: долгорочното вработување, унапредување според принцип на сениоритет, родова еднаквост, индивидуализам, колективна награда, опции за развој во различни сектори, автономно креирање полиси и финансиска награда. Добиените резултати варираат во зависност од земјата, Америка или Јапонија.

Американскиот пазар кој се дефинира како отворен пазар кој што одлично се справува со промени, се истакнува во секторите како родова еднаквост, односно поедначква застапеност на машки и женски принцип во работната сила и на високи позиции, индивидуализмот или отворени раце за произнесување и донесување добри идеи во организацијата, кои што пак секогаш се наградени со финансиска награда односно бонус со цел понатамошна мотивација за активно учество во организацијата. Како корпоративна култура, Американскиот стил на менаџмент не гледа смисла во долгорочно вработување, унапредување на постари вработени и колективна награда кои не се во склоп на функционирањето на конкретните општествени норми и вредности.

Онаму каде што Американскиот стил потфрла, Јапонскиот надокнадува. Според зацртаните прашања на прашалникот, Јапонија како земја која ја почитува традицијата, планирањето и многуте правила на корпоративно-општествено функционирање е доста силна во однос на давање предност на постарите лица кои се подолго време во компаниите и организациите, со што охрабрува на доживотно вработување. Како општество кое се залага за колективитет, принципот се одразува и во професионалниот сетинг: колективната награда е онаа која има предност пред финансиското индивидуално наградување. Освен тоа, можноста за долгорочно вработување е тесно поврзана со опциите за развој во различни сектори иако од скоро се забележува флуктуација и промена на нештата со влегувањето на младата работна сила на националниот пазар.

Американските културни вредности стават специфичен акцент врз индивидуализмот и личниот интерес, што е заклучок изведен од вредносниот систем на повеќето Американци покрај ефикасност и прагматизам, слобода и патриотизам што е всушност сликата за Американците низ светот.

Од организациска перспектива Американците преферираат да ги задоволат сопствените интереси и принципи. Како што напоменавме, Американското општество покажува ниско ниво на дистанца на моќ. Нееднаквоста е трансформирана преку овозможувањето на поголеми обврски на вработени од понизок ранг како носење одлуки и можноста да изразат сомнеж во врска со визијата на сениор менаџментот. Покрај ниското ниво на избегнување на неизвесност што значи дека не се загрозени од несигурни ситуации. Како култура, Американците го потенцираат квантитативниот аспект на животот па поради тоа

се смета за материјалистичка и незаинтересирана за развивање долгорочни релации. Ова може да биде една од причините зошто повеќе акти на измама биле пријавени во САД за разлика од Јапонија каде што доминира многу поинаков менталитет. Стилот на менаџмент е базиран на Англо-Саксонскиот модел на капитализмот кој што се базира на индивидуален успех и краткорочен профит како и силна авторитаативна идеологија која се заоснова на статусот на поединецот кој што е одреден од нивниот работен перформанс.

Интерната комуникација во Американските организации е базирана на размената на информации. Состаноците во Американските организации има интересни карактеристики: централизирани се околу зададен објект, целта е преземање на конкретни одлуки и јасни решенија кои се презентирани од страна на поединец кој не мора да биде дел од топ менаџментот односно најгоре на хиерархиското ниво во компанијата, туку поседува вештини за медијација. Целиот процес на комуникација е под влијание на намалената дистанца на моќ.

5.1.1. Регрутацијата

Со инволвирањето на организациите во интернационалниот пазар и флуктуациите на работната сила, доживотно вработување е минато за Американските корпорации. Американското работоспособно население подеднакво брзо е регрутирано и отпушштено. Но во Американското општество отпуштањето од работа не претставува стигма. Кај нив се забележува тенденција на често менување на фирмата и работата па од тие причини и компаниите преферираат да менуваат персонал намест да инвестираат во нивно доживотно задржување. Оваа практика рефлектира кон фактот дека најголемата инвестиција од страна на менаџментот на човечки ресурси е фокусирана врз селекцијата и регрутацијата.

Унапредувањето или промоцијата е базирана на вештини, како и сениорското искуство. Сениор менаџерите го поддржуваат заклучокот дека искуството игра важна улога во

стекнувањето унапредување. Студија покажува дека 75% од менаџерите дообиле унапредување кога биле постари од 45 години.

5.1.2. Релација со синдикати

Во САД има 2 вида на синдикати: синдикати кои се базираат на професијата и секторски синдикати кои се базираат врз активности. Односот со синдикати во САД е се уште комплициран и вработени во менаџмент се привлечени од идејата за членување во синдикат бидејќи колективна репрезентација им овозможува на менаџерите да преговараат со компаниите за рамноправност и еднаквост. Синдикатите имале огромен удел во подобрување на работниците поради преговорите во врска со плата, подобрување на работната средина и бенефити кои не се врзани со платата. Сепак, платите и работните услови остануваат најсензитивен аспект од организирањето во синдикати.

5.2. ТРЕНДОВИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО САД

Главна хипотеза на ова истражување е фактот што и двата стила на менаџмент со човечки ресурси, Јапонскиот и Американскиот, ги следат истите принципи на организација и структура, но тие дијаметрално се разликуваат, особено општествено-културолошкиот аспект како фактор на влијанието на овие разлики. Начинот на кои што е организиран менаџментот со човечки потенцијал е ист: и во двата стила се поминува преку процес на планирање-регрутација-селекција иако можеби чекорите се разликуваат (за разлика од отворениот Американски пазар, Јапонците се водат плански со тоа што вработуваат студенти уште веднаш по завршувањето на студиите).

Менаџментот во Јапонија и Америка претрпува огромно влијание од општествените норми и вредности како и самото општество како социјален конструкт. Јапонското кое што е врзано со националната традиција, колективитет и филозофија, преферира одредени

парадигми од типот на долгорочно вработување, унапредување на поединци кои се подолго време во компанијата, преферираат колективна награда како мотивација и опцијата поединецот да се надоградува во повеќе сектори од компанијата. Сепак традиционалното општество професионално потфрла во однос на родовата еднаквост на работното место и индивидуализмот кои што можат да имаат негативно влијание, особено за маргинализираните групи и поединци. Американското е целосно спротивно на Јапонското. Како општество кое е изградено од повеќе етникуми, тоа е слободно, отворено и постојано се стреми да се менува за краткорочно да се прилагоди. Онаму каде што Јапонското потфрла, Американското го потенцира како индивидуализмот, родовата еднаквост и финансиската награда што е само одраз на општествените норми и вредности: мора да бидат вклучени и да се слушне гласот на сите, но секој мора поединечно да се избори за место на пиедесталот.

Перспективата на тоа како функционираат и влечат корени и двата стила е потпомогнато од прашалникот на ова истражување во кое учествуваат 5 Американски (Apple, Microsoft, Cisco Systems, Google, Amazon) и 5 Јапонски (Canon, Fujifilm, Nikon, Panasonic, Sony) технолошки компании со по 30 вработени од различни сектори, вкупно 300 поединци.

5.2.1. Процес на донесување одлуки

Моментално во големите Американски компании, постои тренд на децентрализација на процесот на донесување одлуки. Американците веруваат дека мораме да го напуштиме автократскиот стил на одлучување кое што се базира врз донесување одлуки и носење на одговорност од страна на сениор менаџерите. Во последно време има свртување кон инвестирање со поголема одговорност во линиски менаџери кои што треба да го следат следниов протокол: првиот чекор е препознавање на проблемот и потребата да се донесе одлука; потоа оној кој донел одлука треба да го идентификира критериумот на донесување на таа одлука и што е релевантно и корисно за донесување на вистинската одлука. Во втората фаза се става акцент на важноста на ефектите од донесената одлука

како и листа на алтернативи кои можат да бидат применети за да се реши ќор сокакот и да се анализира. Последниот чекор е да се избере најдобриот сет за конкретната ситуација.

Зошто работниците ја напуштаат организацијата? Често прашање за менаџери од целиот свет.

Студија која што била спроведена од страна на Менаџмент на човечки ресурси во Американското општество каде што 473 професионалци кои што се бават со менаџмент на човечки ресурси откриваат дека 87% од Американските вработени ја напуштаат организацијата поради индивидуална иницијатива.

Од целосниот број на оние кои ја напуштаат компанијата поради индивидуална иницијатива, на 50% од нив, не им е потребна промена во договорените услови додека пак 40% го напуштаат работното место бидејќи менаџментот одбива да ги направи потребните промени во договорите.

За оние 87% на вработени кои то ја напуштаат компанијата, постојат две главни причини:

Мотивациски пакет кој што е поатрактивен, понуден од страна на новиот работодавец од кои 75% велат дека главна причина за тоа е понудената плата, додека па 25% велат дека причината за промена се бонусите и другите понуди од страна на новата организација.

Развој на кариерата во новата организација: од кои 61% се жалат поради неостварени кариерни можности на старата работа. 39% е активноста односно позицијата која што ќе ја заземе поединецот во новата компанија.

Компаниите доаѓаат до заклучок дека константно менување на вработени релативно рано во животниот тек на една организација е еден од најголемите проблеми со кој се соочува менаџментот на човечки ресурси, со импликации на финансискиот аспект во долгорочното планирање и развојот на компанијата. За да се изборат со постојаното менување на вработени а со тоа и трошоците на менаџментот со човечки ресурси, компаниите развиваат неколку начини на мотивација за да се лимитира флуктуацијата во работната сила:

- овозможување на развој на кариерата на поединци

- елиминација на конзервативна работна сила, мотивација преку диверзитет на работното место

- мотивациски пакети кои се постојани и подложат на промени

- грижа на организацијата за проблемите на вработените

- безбедност и здравствена поддршка на работниците

- дефинирање на стандарди и одредници кои помагаат во мотивирање на вработените да постигнат бизнис ефикасност

5.3. Менаџмент на човечки ресурси во Јапонија

Иако голем број на фактори се заслужни за економското чудо познато под името Јапонија, фокусот е главно на методите и техниките кои се користат во менаџментот со човечкиот потенцијал. Она што е навистина интересно е односот меѓу патерналистичкиот стил на менаџмент и посветеноста на работата од страна на вработените бидејќи самата работа се смета за вистинската тајна за успехот на Јапонија.

Според истржувачи, трите столба на Јапонскиот менаџмент со човечки ресурси се: долгорочното вработување, принципот на сениорност и синдикати како експресија на тотална посветеност на вработените.

Долгорочното вработување придонесува кон стабилност, посветеност и смисла за припаѓање на вработените во организацијата. Долгорочното вработување не е идентично со одржување на доживотно и единствено работно место на поединецот. Спротивно на тоа, принципот на Јапонскиот менаџмент на човечки ресурси промовира внатрешна мобилност на вработените во организациите кде што се вработени. Целта е одржување на долгорочна стабилност на вработените во организацијата, без разлика на која позиција се наоѓаат. Има тенденција кон анализирање и разбирање на долгорочната посветеност во смисла на развој на персоналот и нивна промоција во рамки на една организација.

Синдикатите се предмет на интерес на поголемиот дел од вработените во една или повеќе компании. Главната карактеристика на синдикатите е решавање на проблемите и завршување на преговорите со менаџментот на компанијата преку консензус. Голем број од членовите на синдикатите се потпираат на принципот на целосна посветеност. Релацијата е реципроцитетна бидејќи синдикатите се инволвирани во решавање на голем број на проблеми со кои што се соочуваат вработените на работното место: работни услови, здравствени услови, безбедност на работното место, систем на награди итн.

Иако штрајкови се редок феномен, кога се случуваат строги мерки се преземаат тие демонстрации да не го нарушат нормалниот работен процес па така се случуваат за време на викендите или после работните часови.

Принципот на сениоритет има влијание врз унапредувањето како и наградувањето на вработените. Моментално, сегашниот тренд е да се замени концептот кој е врзан со работна стабилност во однос на развој на кариерата. Воведување на награди базирани на перформанс и годишни бонуси се практики на менаџментот на човечки ресурси карактеристични за земјите од Западот. Иако се забележуваат голем број на промени во Јапонскиот стил на менаџмент, сепак основата на Јапонскиот систем останува како големо влијание на практиките кои се воведуваат.

5.3.1. Културолошки фактори

Ако Американската Протестантска етика се базира на самодоверба, независност и индивидуален добробит, Јапонската етика е мешавина од Шинтоизам, Конфучијанизам, Таоизам и Будизам. Јапонскиот систем продуцирал хомогеност и идеологија која се базира на патернализам која пак довела до индустријализација, организација и менаџмент на Јапонската економија.

5.3.2. Регрутација во Јапонските компании

Јапонскиот менаџмент обрнува посебно внимание на менаџментот со човечки ресурси на кој се гледа како долгорочна инвестиција. Селекцијата дава предност на персоналните квалитети потребни во однос на знаењето и професионалните вештини. Системот на вработувањње кои се промовира во Јапонија е од корист за вработените кога станува збор сигурност на работното место.

Користејќи се со ротација во различни сектори од една организација, преку едукативен тренинг до прилагодување им соопштува на потенцијалните вработени дека менаџментот всушност им верува и дека во него гледаат потенцијал на вработен кои што има загарантирана работа во наредните 50 години, што пак го зголемува чувството за должност кое се појавува кај работникот за да возврати на нивната првична доверба.

5.3.3. Плата и систем на унапредување

Разлика во заработката меѓу оние со високо образование и оние со средно е мала но сепак, критериумот е возраста. Големиот број на години поминати во работење за компанијата е главната основа за формирање на плата или унапредување. Треба исто така да се напомене дека платите растат рапидно со текот на годините во една организација. Така, пензијата е всушност за 3.5 пати повисока од платата. Покрај тоа, се здобиваат со бонуси, бонус за посветена работа или небезбедна работа и прекувремено како и плата базирана на семеен статус.

5.3.4. Регрутација и селекција на човечките ресурси

Првиот чекор на регрутација е голем број на дипломци. Ова е релативно лесно поради бројот на студенти кои се регистрирани во Јапонија. Процесот на регрутација е поедноставен бидејќи некои од универзитетите веќе имаат репутација: националните универзитети се најпрестижната институција. Во оваа фаза од развојот на процесот на

регрутација, компаниите имаат цел да го привлечат вниманието на способните студенти или дипломци без разлика на нивната специјализација. Од оваа перспектива, на најдобрите студенти веќе им е понудено вработување во врвни компании дури и пред официјалниот старт на сезоната на регрутација.

Унапредувањето на вработените се одвива бавно поради принципот врз кој се базираат унапредувањата а тоа се возраст и искуство. Ова им овозможува на компаниите да ги наградат оние вработени кои покажаале животна лојалност кон нив. Дури по долг период на обзервација компанијата ги анализира силните и слабите страни на својот нов вработен кој што треба да биде поставен на работна позиција која ќе овозможи максимален развој на професионалните вештини на поединецот. По десет години се стига до првиот степен на унапредување каде што на вработениот му е дозволено да си избере наследник за да го спрема на начинот на кој што тој бил претходно обучен.

5.3.5. Трендови во менаџментот на човечките ресурси во Јапонија

За да се разбере процесот на донесување одлуки во Јапонскиот систем, како и кај други Јапонски практики, прво е потребно да се разбере националната култура. Голем дел од Јапонската култура кога станува збор работни односи, може да биде поставено под "wa" што значи мир и хармонија.

Носење на одлуки преку консензус – Ринги процес

Менаџерските практики во Јапонија се базирани на консензус кои организациите го знаат како прстен. Се смета за еден од најрепрезентативните карактеристики кој што ги вклучува сите други практики на Јапонскиот менаџмент: фокусот на глобална перспектива како и давање предност на интересите на ситуацијата наместо на индивидуални интереси. Ринги системот претставува еволвиран процес кој што бара договор и прифаќање на сите инволвирани страни а тука спаѓаат сите претставници од хоризонталниот и вертикалниот менаџмент. Кога овие страни ќе се сложат го испраќаат документоот на топ менаџментот кој го формално го авторизира пред крајниот процес на имплементација на одлуката.

Недостатоците на Ринги системот се состојат од бавниот прогрес и фактот дека како систем не може да се примени во несигурни ситуации, само во стабилни.

5.3.6. Споредба на применетиот менаџмент меѓу Јапонија и Америка

Кога ги споредуваме стилот на менаџмент на Америка со Јапонија, потребно е свртување кон културолошките разлики, комуникацискиот стил и контексти во кој се развиваат двете спротивни сили.

Стидујата на Лори Денис (1995) ги потенцира некои од главните културолошки разлики меѓу Јапонците и Американците. Јасно е дека Јапонците ги надминуваат Американците во фокусот на образованието, семејството, етика на работното место и долгорочните односи како и ориетација во скоро секој аспект од донесувањето одлуки. Единствената позиција каде што Американците се супериорни е намалувањето на разликата меѓу родовите: дури 76% од жените во Јапонија сметаат дека нивната должност во животот е да бидат добра сопруга и мудра мајка.

Табела број 1: Разлики во Американски и Јапонски стил на менаџмент

Јапонски стил на менаџмент	Американски стил на менаџмент
Долгорочно вработување и сигурност на работно место	Несигурност на работното место и мобилност на работната сила
Евалуацијата и унапредувањето се бавни	Еднакви можности а да се достигнат повисоки хиерархиски нивоа
Флексибилни работни позиции преку ротација и обука	Специјализирано работно место
Големи последици за индивидуално одлучување/ колективна одговорност	Индивидуални одлуки, индивидуална одговорност
Неформална контрола	Експлицитна и формална контрола
Грижата за вработените на прво место	Грижата за вработените е секундарна
Отворена комуникација и намалување на хиерархиската структура	Лимитирана вертикална комуникација
Стимулација преку колективитет	Мотиватор од монетарна природа

Извор: „Japanese Management: Culture and Environment Considerations", Sang Lee, 1982, Praeger Publishing, New York, 144p.

Двете земји, САД и Јапонија, можат да понудат бенефиции кон практиките со менаџирање на човечките ресурси со ставање на акцент на методите и техниките кои се користат во менаџирањето со човечкиот потенцијал.Резултатот од применување на истите може да значи зголемување во продуктивноста на работната сила како и работна средина која овозможува планирање и имплементација на менаџерските планови.

Експертите сметаааат дека овие резултати кои се предизвикани од практиките на менаџментот со човечките ресурси ја израуваат посветеноста на една организација кон своите вработени која што пак влијае на нивното чувство на сигурност, статус и

материјални привилегии кои што им овозможуваат на врабоетените развој од системски аспект.

Културолошките разлики постојат и влијаат врз тоа како луѓето се однесуваат во една организација. Неприфаќањето на културните разлики може да доведе до нессодветни однесувања и ставови кои се непосакувани во ситуации на планирање бизнис со странски партнери.

6. КУЛТУРОЛОШКИ РАЗЛИКИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Голем број на истражувачи се занимаваат со улогата и важноста на националната култура во контекст на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси, влегувајќи во ранг на голем предизвик за кој што самиот менаџмент треба да биде свесен со цел да ги постигне организациските цели. Во одредени делови на светот работењето на поединци со различни етнички позадини може да биде отежнато за разлика од други делови од светот.

За ефективен менаџмент на човечки ресурси од неодамна почнува да се смета оној кој што позитивно влијае на перформансот на организациите, со што се отвара прашањето на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси и управувањето на компании надвор од фиксните граници. Самиот интернационален менаџмент на човечки ресурси се разликува од домашниот односно локалниот и се смета за потежок со оглед на фактори кои што имаат културна, социо-економска и политичка позадина и влијаат на макро средината. Оваа културолошка рамка овозможува согледување на последиците кои што влијаат врз развојот на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечкиот потенцијал во различни култури, економии и легални системи поставува одредени предизвици.

Професионалците во областа на човечките ресурси сметаат дека нивната националност, обука и искуство ги води кон тоа да извлекуваат заклучоци кои што се базирани врз културата. (Хофстеде, 1991). На пример во Азија и средниот Исток вработените често прифаќаат неправилен однос доколку тоа значи задржување на тимската хармонија. Дополнително, во земји како Кореа и Јапонија, мажите и жените добиваат различна плата за истата работа но поради децении на културолошко условување овие жени не сметаат дека се третирани нееднакво. (Парк и Сузики, 1990). Разликите во културолошите очекувања можат да бидат особено фрустрирачки за жените кои што не би дошле во предвид за надредена позиција од страна на топ менаџментот кај интернационална компанија (Голесорки, 1991).

Други истражувачи откриле дека колку се поголеми културолошките разлики, толку се поголеми шансите за децентрализиран пристап кон брзи и прилагодени одговори (Бојакигилер, 1990). Комплексните локални обичаи и закони исто така преферираат децентрализиран пристап, дозволувајќи му на локалниот сектор на менаџмент на човечки ресурси да ги прилагоди политиките и практиките кон локалната реалност (Кори, 1991).

Зголемената интернационализација и глобализација на бизнисот инсистира кон тоа да се воспостават МЧР процедури кои би можеле да се справат со културолошките и националните разлики. Голем број на интернационални истражувачи ја истражувалел улогата и значењето на националната култура врз менаџментот со човечки ресурси и претставува еден од главните предизвици со кои што истиот се соочува и за кој треба да биде свесен доколку сака да ги оствари своите организациски цели во глобална рамка.

6.1. Интернационален менаџмент на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси се идентификува како потенцијално моќна стратегиска алатка која помага во зацврстување, формулирање и имплементирање на бизнис стратегии и понатамошно подобрување на самиот бизнис перформанс (Ленгник-Хол, 1988). Човечкиот потенцијал најчесто се смета за еден од највредните аспекти во една организација но само дел од организациите генерираат вистински бенефит од овој ресурс (Пребер, 1998). Човечките ресурси и техниките на менаџментот со истите се смета дека генерираат и одржуваат компетитивна предност на пазарот кој што забрзано се глобализира бидејќи е невозможно истите лесно и брзо да ссе реплицираат или имитираат од страна на конкурентните организации (Барни, 1991). Сепак, емпириски истражувања носат заклучок дека менаџментот на човечки ресурси се подредува со културолошки и други контекстуални фактори кои што почнуваат од глобалната средина.

Интернационалниот менаџмент на човечки ресурси почнува да се смета за еден од главните разликувачки фактори меѓу победниците и губитниците тргнувајќи од 1990 година. Чен (2005:83) го вметнува интернационалниот менаџмент на човечки ресурси во систем кој што е дефиниран преку сет на дистинктивни активности, функции и процеси кои што се свртени кон привлекување, развој и одржување на човечкиот ресурс во мулти

национална корпорација. Различни земји и нации, културолошки вредности и однесувања влијаат на практиките врзани со менаџментот на човечки ресурси (Спароу и Ву, 1998).

Разликите во пристапот на менаџментот на човечки ресурси најчесто е резултат на интерконекцијата меѓу културата и структурата на даденото општество (Клоз, 2003). Проблемите врзани со диверзитет во работната средина стануваат од се поголема важност за МЧР (Мејрхофер и Ларсен, 2006). Проблемите на општествено ниво се врзуваат со самата природа на менување на работоспособното население во една култура или нација. Зголемениот број на жени кои што влегуваат во пазарот на труд, етничките малцинства формираат значаен дел од работоспособното население за кое што треба да се напомене дека старее (Линеан и Ханапи, 2006).

Забележано е дека само мал дел на организациите знаат како ефективно да го менаџираат човечкиот ресурс во динамична и интернационална средина бидејќи најдобрите практики во еден контекст не секогаш се пренесуваат успешно во друг кој што сее разликува преку социо-економски услови и култури (Чилтон, 1993). Националната култура станува една од поважните грижи во фокус на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси.

6.2. Национална култура

Концептот на национална култура добива значајно внимание во литературата за генералниот менаџмент. Националната култура е дефинирана како вредности, верувања и претпоставки кои што се учат во рано детство и се разликуваат меѓу различни групи на луѓе.(Бек и Мур, 1985; Хофстеде 1991). Оваа дефиниција е во склад со Хофстедовото толкување на националната култура како софтвер на умот. Националната култура е втканена длабоко во секојдневниот живот и е многу тешко да се промени. Друга обзервација смета дека националната култура во контекст на МЧР е концептуално недоволно развиена и голем број на студии особено во изминатите децении се трудат да го сменат тоа гледиште со неколку обиди да се концептуализираат и измерат разликите меѓу

културите со што би дошло до поврзување на разликите со практиките на менаџментот. (Чајлд, 1981).

Културите кои што го ценат и наградувааат ова однесување промовираат можност да се развие и вклучи радикална иновација за разлика од култури кои што се сведуваат на конформитет, групни интереси и култура врз иднината. Од вториот тип на култури не се очекува преземање на ризици и претприемачко однесување (Хербиг и Милер, 1992). Постојат емпириски докази дека националните култури се разликуваат спорен различни аспекти од менаџментот на човечки ресурси како стратегиски пристап кон носење одлуки (Шнидер и ДеМејер, 1991), лидерски стил (Дорфман и Хауел, 1991) како и самиот менаџмент кои се разликуваат од една во друга национална култура.

Практики на менаџментот кои ги зацврстуваат и промовираат националните културни вредности имаат повеќе шанси да креираат однесување кое е предвидливо (Рајт и Мишел, 1987), самоефикасност и висок перформанс (Арли, 1994) бидејќи практики на менаџментот кои соодветствуваат со културата се постојани со веќе постоечки очекувања од однесувањето и рутините на работното место. Компетитивната предност која што доаѓа од прикладно адаптирани политики на менаџментот доаѓа од изедначување на главните карактеристики на надворешната средина во однос со националната култура, внатрешната стратегија, структурата, системите и политиките (Брнс и Стокер, 1961, Пауел, 1992; Прескот, 1986). Да се успее во намерата поединци кои имаат различна етничка позадина да работат заедно може да биде потешкотија во одредени делови од светот и за тоа професионалците врзани со менаџментот на човечки ресурси треба да бидат свесни за оваа културолошка потешкотија. ВЛијанието и предизвиците на националната култура врз интернационалниот менаџмент е истражувано од Културните димензии на Хофстеде.

6.3. Културните Димензии на Хофстеде

Герт Хофстеде во своето излагање се служи со 116,000 прашалници кои биле пополнети од страна на поединци на високи извршни функции низ 40 земји од светот во 1990та

година. Тој доаѓа до заклучок дека постоајат четири културни димензии на културата и тоа објаснува зошто луѓето од одредени културолошки позадини се однесуваат онака како што се однесуваат: 1. Дистнцата на моќ 2.избегнување на неизвесност 3. Индивидуалност наспроти колективизам 4. Машки наспроти женски принцип. Неговото истражување има огромно влијание врз литературата за менаџмент. Понатаму Хофстеде (1993) додава уште една димензија која што ја базира врз понатамошни изучувања а тоа е Долгорочни наспроти краткорочни ориентации.

Димензијата на дистанца на моќ се однесува на нееднаквоста меѓу луѓето од една нација. Еден начин на кој што разликите од оваа димензија влијаат врз интернационалниот менаџмент на човечки ресурси е реакцијата кон менаџерскиот авторитет кој се разликува меѓу различни култури. Еден од начините на кој оваа димензија влијае врз интернационалниот менаџмент на човечките ресурси е тоа што ставот кон авторитет се разликува од култура во култура. Партиципацијата е значаен аспект од менаџментот со работни единици. Дојдено е до заклучок дека меѓу фирми во САД (кој што има ниски резултати на дистанца на моќ) инволвираноста е еден од четирите културни димензии кои што ги претставуваат оркганизациите и дека самите тие организации со зголемена инволвираност од страна на вработените се поефикасни и растат побрзо за разлика од други (Денисон и Мишра, 1995). До слични резултати е дојдено во други студии од сличен ранг кои што се занимаваат со практики на менаџментот и финансискиот перформанс кај компании во САД (Денисон, 1990).

Ефикасноста на учеството во култури со висока дистанца на моќ се стават под знак прашање. Во овој тип на култури, на менаџментот на учество се гледа со страв, недоверба и непочитување бидејќи самото учество е нешто непостојано во рамки на националната култура. Менаџерите кои охрабруваат на учество во овие култури најчесто се поистоветуваат со карактеристики на слабост и некомпетентност. На пример, партиципативниот менаџмент позитивно се врзува со перформансот во САД но не и во Мексико (Морис и Павет, 1992). Авторитативни менаџмент практики биле поефикасни во Мексико но не и во САД. Јегер вели дека иницијативите на ниво на менаџмент како тим билдинг не се ефективни во средини со висока дистанца на моќ бидејќи вработени од

различни хиерархиски поиции не се удобни кога станува збор интеракција едни со други во група.

Во студија, меѓу 630 вработени во Кина, се покажува дека токму некои од овие тактики кои служат за охрабрување и осамостојување на вработените всушност се одразиле негативно. (Питерсон, 1995). Сумарумот за дистанцата на моќ може да се долови преку следнава табела:

Табела број 2: Дистанца на моќ

Висока	Ниска
Општеството прифаќа нееднаква дистрибуција	Моќта е доделена и добро распоредена, членови од општеството се гледаат како еднакви

Извор:"The cultural relativity of organizational practices and theories", Hofstede, G., 1983, Journal of International Business Studies, Fall, pp. 75-89

6.4.Избегнување на неизвесност

Хофстеде обрнува внимание на линеарните поими како точно, погрешно и вистинско кои имплицираат во оваа димензија, која е карактеристична за Западната мисла и немаат извршено толакво влијание во Источните филозофии (Хофстеде, 1991). Се доаѓа до заклучок дека скоро и да постои монотона релација меѓу избегнување на неизвесност и менаџери кои се потпирааат на ставот дека е важно менаџерот да има точни одговори на поголемиот број прашања на вработените, поврзани со самата работа. Хофстеде доаѓа до заклучок дека менаџерите кои потекнуваат од земји со висока стапка на избегнување на неизвесноста од земјите во Латинска Америка е поверојатно дека гледаат на организацијата како на авторитетна структура за разлика од други. Конзистентност и

мисија кои преставуваат димензии на корпоративна култура се поврзани со избегнувањето на неизвесност, првото со почит кон предвиддливост а второто со почит кон визијата и насоката (Денисон и Мишра, 1995). Сепак тие зборуваат за слаба но позитивна релација меѓу конзистентност и перформанс во компании во САД.

Организации кои опериираат во општества со висок резултат на избегнување на неизвесност се потпираат на јасни процедури и правила за да се намали неизвесноста меѓу вработените. Класичната студија на Крозиер(1964) за Француските организации е илустративна на ефектот на избегнување на неизвесност на организациско ниво. Тој забележал дека Француските фирми се потпираат на хиерархијата и владеење на правилата за разлика од Американските но тоа не значело дека се повеќе или помалку ефективни правилата, како контролни механизми.

Земјите со високо избегнување на неизвесност имаат поразвиена структура на организациски активности, повеќе пишани правила, помалку преземање ризик од страна на менаџерите како и помалку амбициозни вработени. Културите со ниско избегнување на неизвесност имаат помалку структура во организациски аспект, помалку пишани правила, повеќе преземање на ризици, поголем обрт на работна сила и поамбициозни вработени.

Во шема, приказот за избегнување на неизвесност би изгледал вака:

1. Висока

Реферира кон нивото на неудобни чувства во различни несекојдневни ситуации(стрес, анксиозност, кога се соочуваат со ризик, несигурност)

2. Ниска

Членовите не обрнуваат толкаво внимание на несигурноста, се потолерантни кон различни мислења. Има многу малку правила и членовите се охрабрени да стигнат до индивидуални вистини.

6.5.Индивидуализам и Колективизам

Оваа димензија се однесува на тоа како луѓето кои се дел од една нација преферираат да се однесуваат: индивидуално или колективно. Кога станува збор оваа димензија, луѓето кои потекнуваат од Азиските Земји имаат тенденција да се помалку индивидуалистички настроени и повеќе ориентирани кон групата за разлика од културата во САД која што се смета за една од најиндивидуалистичките култури (Хофстеде, 1980а). Импликацијата на овие разлики се однесува на тоа дека поголема колективна акција и помалку индивидуален натпревар е карактеристика за земји каде што не се става акцент на индивидуализмот. На пример, однесувања врзани со индивидуализмот најчесто се врзуваат со САД за ралика од Јапонија каде што културата ја акцентира хармонијата на групата (Мофат, 1990). Разликата колективитет наспроти индивидуализам се изведува од себе наспроти колективитетот. Земји со висок индивидуализам имаат одлична поддршка за Протестантската работна етика, зголемена индивидуална иницијатитва како и унапредување базирано на вредноста на пазарот. За разлика од нив, земјите со ниско ниво на индивидуалност имаат тенденции кон помалку индивидуални иницијативи и унапредувања базирани врз сениорство.

Поделбата индивидуализам наспроти колективизам е важен начин на разликување меѓу национални култури. Морис (1994) открива дека претприемачките ставови се зголемуваат кога се зголемува и индивидуализмот во САД но тоа не било случајот во Португалија, кое се смета за колективно општество. Студијата на Ерли (1994) на тема тренинг и перформанс е доста поучна. Со компарација на САД, Хонг Конг и Кина, доаѓа до заклучоци дека тренингот односно обуката базирана на индивидуалност води до подобрена ефикасност и перформанс за менаџерите на САД додека пак обука базирана на колективитет води до зголемена ефикасност и перформанс за Кинеските менаџери. Сумирано, ја изведуваме следнава шема:

1. Индивидуализам

Претставува поим кој се врзува со општества во кои врските меѓу индивидуите се слободни. Од секој се очекува да се грижи за себе и своето семејство.

2. Колективитет

Станува збор за поим кој се врзува со општества во кои луѓето од самото раѓање се интегрирани во силни и кохезивни групи кои во текот на целиот живот и кои го штитат во размена за слепа лојалност.

6.6.Машки наспроти женски принцип

Култтуролошката димензија на машкиот наспроти женскиот принцип се однесува на степенот спред кој преовладуваат машките наспроти женските вредности. Машките вредности, кои се идентификувани од страна на Хофстеде (1980a) се: самоувереност, ориентација кон перформанс, успех како и натпреварувачки дух. Наспроти машките, ги имаме женските: квалитетот на живот, блиски лични релации и грижа. Машките култури се карактеризираат со акција и стекнување наспроти размислување и обзервација.

Машките култури го ценат успехот и негативно се свртени кон неуспехот за разлика од женските култури кои што ценат припадност и не го поврзуваат неуспехот со толку негативни конотации. Земји со машки принцип се Јапонија и Германските држави додека пак со женски принцип се Нордиските земји како Данска, Шведска и Норвешка (Хофстеде 1980a).

Вработените во општества кои преферираат и се изградени врз женски принцип преферираат висок квалитет на работно опкружување со помалку работни часа со што можат да постигнат подобар живот наспроти работа баланс. Во САД забележана е ориентација кон машкиот принцип. Нема сомнение дека наградите врзани со перформанс кога се правилно распоредени продуцираат повисок перформанс во САД (Лолер, 1990). Интернационалниот менаџмент на човечки ресурси треба да е свесен за тоа дека културите поставени врз машкиот принцип го отежнуваат напредокот на жените кон повисоки позиции. Сумирано, машки наспроти женски принцип, изгледа вака:

1. Машки принцип

Станува збор за општество во кои машките улоги се јасно поразлични. Мажите треба да бидат самоуверени и фокусирани на материјален успех. Жените треба да бидат скромни, нежни и да се грижат за квалитетот на живот.

2. Женски принцип

Станува збор за општество каде што се поклопуваат улогите на двата рода. И мажите и жените треба да бидат скромни, нежни и да се грижат за квалитетот на живот.

6.7.Долгорочна наспроти краткорочна ориентација

Димензијата на долгорочна ориенација реферира кон вредностите на поединците кои што даваат важност на иднината наспроти краткорочните вредности кои што се фокусирани на сегашноста и минатото. Долгорочните вредности вклучуваат истрајност и штедливост за разлика од краткорочните вредности кои што се свртени кон почит на традицијата и исполнувањето на социјални обврски.

Последната димензија на Хофстеде реферира кон временската ориентација на една земја, дали е краткорочна или долгорочна (Хофстеде и Бонд, 1988; Хофстеде, 1991). Културите кои што се ориентирани кон долгорочното се карактеризираат со трпение, издржливост почит кон постарите и предците и чувство на послушност и должност кон поголемо добро (Хофстеде 1991). Земји како Јапонија, според димензиите на Хофстеде, имаат многу висок резултат кога станува збор долгорочна ориентација за разлика од САД, Русија и Франција кои што имаат ниски резултати на оваа скала. Покрај Јапонија, со висока оценка на оваа скала се стекнуваат Кина и Хонг Конг, за разлика од Русија, САД и Франција кои имаат краткорочна ориентација. Јапонските менаџери веруваат дека една компанија постои колку да го подобри животот на еден вработен толку и на некој акционер за разлика од Америка каде што акционерот е оној кој што е во прв план (Тејлор, 1991).

Покрај предизвиците кои ги зачнуваат културолошките димензии на Хофстеде голем број на интернационални теоретичари ја истражуваат улогата и важноста на мотивацискатa теорија, теоријата на еднаквост, теорија на очекувано траење итн како културолошки предизвици во интернационалниот менаџмент на човечки ресурси. Краткиот сума сумарум на долгорочно наспроти краткорочна ориентација:

1. Долгорочна ориентација

Постои во земји кои што се потпираат на дологорочни обврзувања и почит кон традицијата. Оваа култура поддржува цврста работна етика кон напорното работење со цел идни награди.

2. Краткорочна ориентација

Постои во зеемји кои што не се потпираат на концептот на долгорочно планирање, традиционална ориентација и вредности.

6.8.Теорија на мотивација на успех

Оваа теорија е базирана на идејата дека кај поединци се јавува потребата да напредуваат, да се успешни и да постигнат одредени лични цели. Се формира сугестијата дека позадината на националната култура го мотивира поединецот преку различни фактори бидејќи се смета за аспект кој што игра витална улога во одредување на условите кои ги мотивираат вработените. Голем број на интернационални истражувачи се занимавале со улогата и важноста на потребите на успехот во менаџментот на човечки ресурси. Теоретичарите кои што се занимавале со оваа тема стигнале до заклучок дека самите релации помеѓу вработените драстично се разликуваат од земја во земја и понекогаш одредени афинитети од една земја е невозможно да се пренесат во контекстуална смисла во друга.

Постојат убедливи аргументи дека хиерархијата на потребите на Маслоу е невозможно да биде универзално применета поради варијации во националните култури низ светот (Хофстеде, 1980б). САД и поранешните земји на СССР имаат високи потреби за постигнување успех. Од друга страна, Кина е одличен пример за земја каде што фали оваа потреба (Ходгец и Лутанс, 2003: 393)

6.9.Теорија на еднаквост

Адамс (1976) е оној кој што прв ја развива оваа теорија и тврди дека поединците постојано се стават во процес на споредување со своите колеги. Оваа теорија се фокусира врз тоа како мотивацијата влијае на перцепцијата на вработениот и колку истиот добива фер третман. Теоријата на еднаквост тврди дека мотивацијата се зголемува доколку вработените сметаат дека добиваат фер третман, со почит кон нивните колеги (Феј, 2005). Оваа теорија вели дека доколку вработените сметаат дека се еднакво третирани, ќе изврши позитивно влијание врз нивниот работен перформанс како и задоволство.

Голем број на студии фрлаат сенка на сомнеж врз релевантноста на теоријата на еднаквост кога станува збор проширување во интернационален сетинг. Сепак најголемиот проблем е тоа што оваа теорија се врзува со културата. На пример, во Азија и Средниот Исток вработените прифаќаат нееднаков третман се со цел задржување на групната хармонија. Милер и Кларк (1998) покажале дека вработените кои што потекнуваат од Источна и Централна Европа ја прифаќаат оваа теорија за која се смета дека е интегрирана во општеството. За разлика од Европа, во Кореја и Јапонија се забележува тенденцијата мажи и жени, за истата работа да добијат различна плата поради години и години на културно условување со што овие жени не би се чувствувале дека се третирани нееднакво (Ходгец и Луханс 2003: 394)

6.10.Теорија на очекување

Оваа теорија го поставува верувањето дека мотивацијата е под влијание на верувањето на поединецот дека неговиот труд ќе влијае врз перформансот а тој перформанс ќе донесе специфичен резулат и дека овие резултати се ценети од страна на поединецот (Врум, 1964). Теоријата на очекување се врзува со интелектуалните процеси на избор. Теоријата се базира врз верувањето дека вработените имаат контрола врз средината. Сепак оваа теорија е туѓа за многу култури особено за оние со Азиска позадина. Сепак е

општоприфатена а интернациналните менаџери на човечки ресурси мора да бидат свесни за нејзиното постоење во рамки на мотивирање на човечкиот потенцијал. На пример, Велш (1993) покажал дека позитивен фидбек може да донесе до зголемување на перформансот на работниците во фабрики во Русија.

6.11.Дизајн на работно место

Се работи за содржина на работните задачи, методите кои се користат за извршување на истите и како таа работна задача се поврзува со останатите во организацијата. Интернационалниот менаџмент на човечки ресурси има јасен импакт врз културата на дизајн на работно место. Јапонија има силно чуство за избегнување на неизвесност, нивото на индивидуалност е ниско, индексот на моќта како и машкиот принцип се високи што значи дека Јапонската структура во дизајнот на работно место се обидува да ги имплементира овие аспекти од културолошкото опкружување (Ходгец и Лутанс, 1989). Ирли (1994) доаѓа до заклучок дека индивидуализмот и колективизмот имаат значајно влијание врз тоа како вработените ги примаат и користат информациите кои биле стекнати во текот на обуката. Секој дизајн на работното место се обудува да ги рефлектира културолошките вредности на една земја со што претставува предизвик за интернационалните менаџери со човечки ресурси чија задача е адаптација на работното место со потребите на културата на земјата домаќин.

6.12.Централноста на работата

Централноста на работата може да биде дефинирана како значењето кое што го носи работата во животот на еден поединец во однос на неговите преостанати интереси. Оваа теорија ни дава јасни информации за тоа како може да биде мотивиран човечкиот потенцијал. Багат (1990) стига до заклучок дека Јапонија има највисоко ниво на

централност на работата, после Јапонија е Израел, САД и Белгија со просечно ниво и ниско ниво забележано во Холандија, Германија и Британија. Во последно време годишните работни часови на вработените во Германија се намалуваат за разлика од САД каде што е забележана тенденција на нивно зголемување. Тоа е така поради културната позадина: Германците го ценат својот начин на живот и даваат предност на слободното време за разлика од Американците кои пак се спротивни со сфаќањето (Ходгец и Лутанс, 2003:398).

6.13.Награди

Менаџерите низ целиот свет користат награди како начин да го мотивираат својот персонал. Понекогаш овие награди се од финансиска природа како зголемување на платите, бонуси и акционерски опции. Тие можат да бидат и од нефинансиска природа како фидбек и препознавање. Националната култура повторно влијае и на овој аспект од организацијата. Најголемиот предизвик за интернационалните менаџери е да ја најдат средината за тоа кој систем на наградување највеќе ќе одговара и ќе соодветствува со конкретната земја. На пример голем број од Американските компании се потпираат врз наградување според заслуги, во фирми во Јапонија, Кореа и Тајван каде што индивидуализмот е на ниско ниво, овој тип на наградување се смета за начин кој што го нарушува системот на корпоративната култура и традиционалните вредности. (Ходгец и Лутанс, 2003:401). Награди базирани на перофрманс како систем е помалку застапен во култури со високо ниво на дистанца на моќ. Во земји со високо ниво на индивидуалност вработените се мотивирани преку финансиски надоместоци (Лавел, 2001). На пример, вработените во Франција и Италија ја ценат сигурноста на работата за разлика од Американските и Британските работници кои што на оваа категорија и препишуваат ниска важност. Хофстеде (1991) сметал дека вработените кои што потекнуваат од високо ниво на машки принцип имаат тенденција кон базирање на наградите врз перформанс за разлика од вработените каде што доминира женскиот принцип: преферираат алокации базирани врз потреби.

Како што продолжува глобализацијата, се зголемува и важноста на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси. Важно е да се напомене дека глобализацијата може да биде ефикасно постигната доколку менаџерите поседуваат јасно разбирање за улогата на културолошките разлики. Зголемената интернационализација и глобализација на бизнисот притиска кон воведување на практики и процедури врзани со менаџментот на човечки потенцијал кои што успешно би се справиле со културните и националните разлики. Менаџирањето со интернационален човечки потенцијал и овозможува на организацијаа да се натпреварува поуспешно со конкурентите во рамки на глобалните пазари. Скалион и Старки (2000:1063) тврдат дека ефективниот менаџмент со ресурсите во мултинационална компанија е детерминанта за успехот или неуспехот на еден интернационален бизнис.

Практиките на менаџментот на човечки ресурси не се општоприфатени и генерални земајќи ги в предвид различните закони, политики и култури. Менаџирањето со човечките ресурси во различни култури може да постави национални и културолошки предизвици. Голем број на истражувачи се занимаваат токму со оваа тема како и самата важност на националната култура врз човечкиот потенцијал, преминувајќи во најважниот предизвик за кој интернационалниот менаџмент треба да биде свесен кога влегува на глобалниот пазар за да ги оствари своите цели.

Влијанието на националните и културолошки предизвици на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси е тема обработена од страна на Хофстеде и неговите културни димензии. Освен Хофстеде, голем број на теоретичари и истражувачи се баваат со оваа тема од аспект на мотивацијата, очекувањето, креирањето на работната задача, централноста на работата и наградите при што се создаваат нови теории на гледање на темата. Националната култура претставува еден од предизвиците на интернационалниот менаџмент на човечки ресурси.

7. Емпириско истражување

7.1. Потврдување на хипотезите од истражувањето

Анкетниот прашалник прикажан подолу е основ за изведените заклучоци на ова истражување. Тој беше испратен до 5 Американски компании(Apple, Microsoft, Cisco Systems, Google, Amazon) кои што се занимаваат со технологија како и 5 Јапонски (Canon, Fujifilm, Nikon, Panasonic, Sony) со барање да се достави прашалникот до 30 вработени без разлика на позицијата и секторот во кој што работат, со исклучок на топ менаџментот. Добиените резултати се преработени и прикажани во графиконите.

Главната теза која што беше поставена е дека постојат разлики во однос на донесувањето одлуки на справување со менаџментот на човечки ресурси. Јапонскиот и Американскиот стил се различно структурирани, иако ги следат истите принципи на регрутација, селекција, лидерство и менаџмент на кариера. Во Јапонија се уште има тенденција кон старите начини на раководење, врзани со традицијата. Па така, се уште преовладува унапредувањето на постари вработени, долгорочното вработување, колективната награда и опциите за развој во различни сектори. Она што се уште се провлекува како проблем се врзува со родовата еднаквост во компаниите, индивидуализмот, автономното креирање полиси и финансиската награда. Сепак се забележува тенденција на промена, особено меѓу помладата работоспособна генерација која, под влијание на глобализацијата ги менува нештата како и кај интернационалните компании, особено технолошките, кои со своето влијание ја менуваат традицијата на досегашни практики.

Американскиот стил со менаџирање е дијаметрално спротивен на Јапонскиот, иако се структурирани на сличен начин. Станува збор за поотворен пазар кој реагира на промени и не е врзан со традицијата но начинот на кој што е организиран сепак повлекува општествена нишка, особено со различните етикуми ширум САД. Па така, од добиените резултати, унапредувањето на постари вработени, долгорочно вработување и колективната награда не се категории кон кој што се стреми индивидуализираниот Американскиот пазар. Она што го ценат вработените во Американските компании и кое што има висока тенденција на појавување, што веќе преминува во корпоративна култура

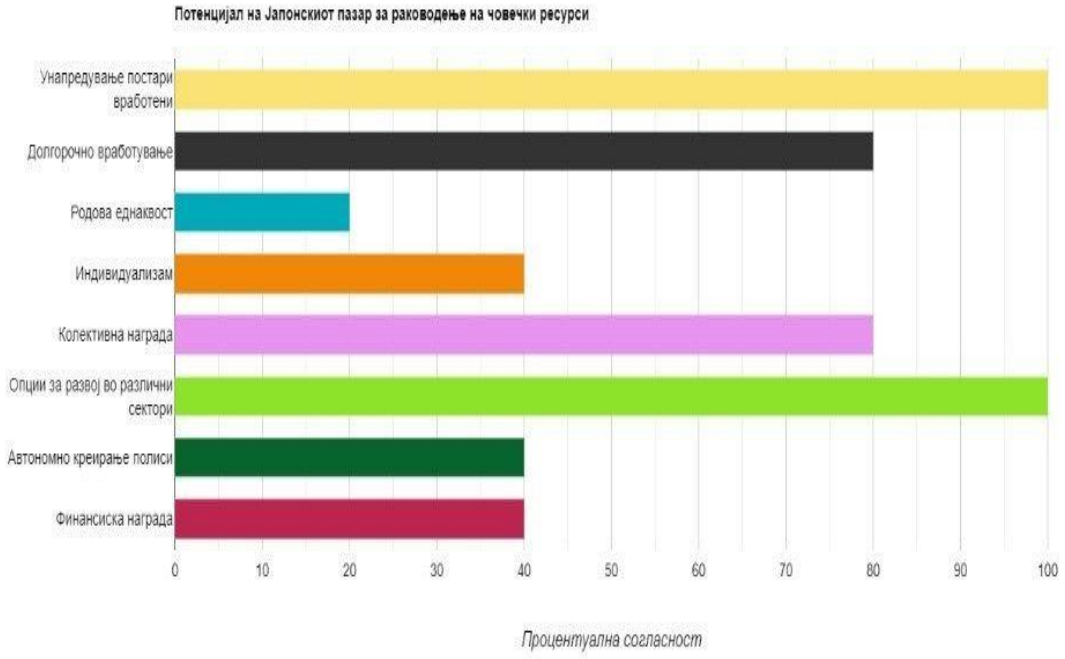
се родовата еднаквост, индивидуализмот, автономното креирање полиси и финансиската награда.

Она што успеваме да го заклучиме според добиените резултати се категориите во кои што се разликуваат и двата стила, можеме да ги поврземе со општествениот систем. Јапонското општество е тесно врзано со традицијата и филозофијата на која што почива Јапонската култура и тоа се уште се одразува на професионалниот свет и бизнис релациите. Стремежот кон колективно добро и функционирање е пресекот на општествениот и професионалниот живот и иако овие тенденции се намалуваат со цел прилагодување на пазарот, сепак никогаш нема да се искоренат бидејќи потекнуваат од општествено прифатените норми и вредности.

Американското општество е динамично, подложно на промени и ужива во таканаречен етнички диверзитет, кој ја менува и влијае на културата на автентичен начин. Американскиот пазар мора постојано да се справува со овие промени и влијанија и брзо да се менува за да одговара на побарувачката. Различните етникуми се оние кои што постојано ја менуваат културата. Тој мора да е дипломатски настроен за да одговори на барањата и да се оттргне од дискриминација. Во пресекот на Американскиот стил почиваат капитализмот, слободата и индивидуализмот како највисоки принципи на раководење на поединецот.

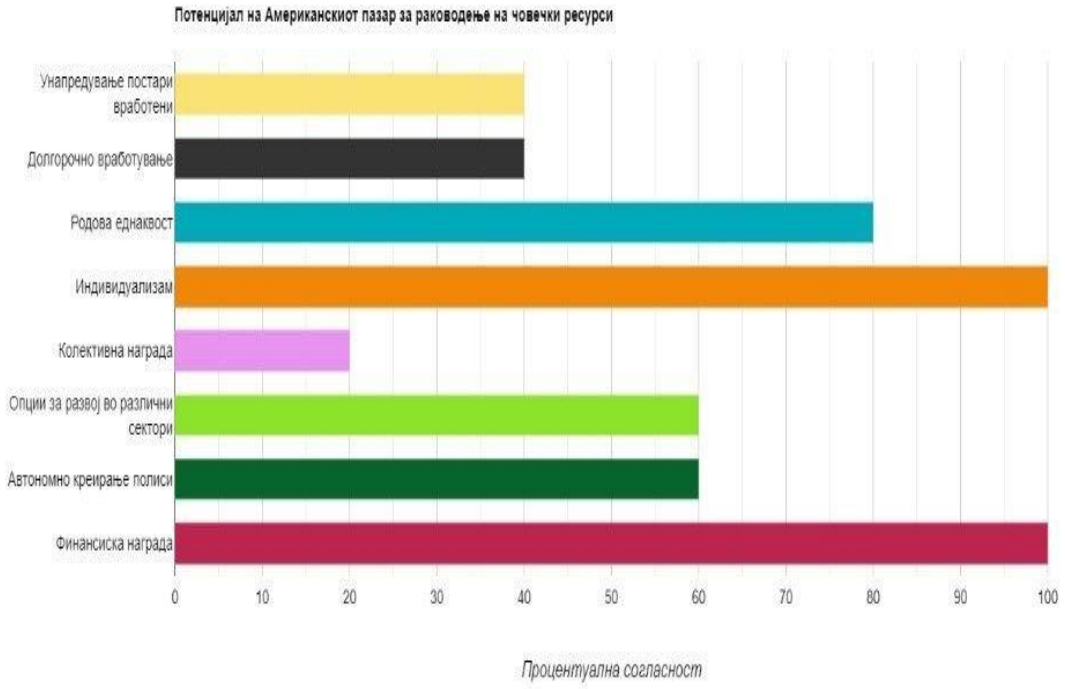
7.2. Анализа на резултатите од истражувањето

Графикон број 1: Потенцијал на Јапонскиот пазар за раководење на човечки ресурси



Извор: Сопствени истражувања

Графикон број 2: Потенцијал на Американскиот пазар за раководење на човечки ресурси



Извор: Сопствени истражувања

Заклучок

Ако ги споредиме идеолошките и културолошките вредности на популацијата во Јапонија и САД доаѓаме до заклучок дека Јапонците отсекогаш верувале во идејата за колективизам: кооперација и важноста на релациите се приоритет пред индивидуалните бенефиции. Како нација се доста конзервативни и веруваат во заеднички напори при решавање на клучни проблеми. Овие вредности влечат корени од антички времиња кога живееле во затворени групи на мали племиња. Наспроти нив, Американците веруваат во индивидуалност и многу од нив се охрабрени на независност уште од рана возраст. Американците преферираат прватност како и поминувајќи време во остварување на сопствените цели во професионалното опкруќување. Да се држат до традиционалните вредности како концепт се смета за нешто застарено додека пак промените во размислувањата и верувањата се сметаат за прогрес. Можна причина за овој контраст е што Американското општество е составено од голем број на етнички групи и луѓе од различни културолошки позадини за разлика од Јапонија.

Вработувањето во Јапонските организации и компании нуди стабилност и сигурност. Јапонската популација во повеќето случаи останува вработена во истата компанија целиот нејзин живот, иако концептот на доживотна вработеност се намалува поради економски притисоци и зголемено западно влијание. Структурата на пазарот на работна сила исто така покажува промени со зголемување на бројот на женски и странски вработени како и скок на едукациското ниво на вработените. Исто така, се забележува поместување во однос на кариери кои се потпираат на креативност и индивидуалност.

Работната атмосфера во компаниите во САД е информална и директна за разлика од компаниите во Јапонија каде што имаме зголемен степен на хиерархиска поставеност. Ова повторно рефлектира на важноста на интерзависностаа и релациите во Јапонската култура наспроти културата на независност и перформанс во Америка.

Заклучокот што може да се изведе е дека и Јапонија и САД покажуваат многу различни практики во менаџментот со човечки ресурси но сепак и двете економии се подеднакво успешни. Корисни лекции можат да се научат од Јапонската култура како на пример како тимската работа може да биде искористе да се надминат големи проблеми како и

значењето на соработката на работното место. Но доколку го земеме в предвид актуелното сценарио кога станува збор очекувања за понатамошен развој на менаџментот на човечките ресурси, оние базирани на индивидуален пристап во Америка се очекува да земат замав во споредба со практиките базирани на идеологијата на колективизам во Јапонија.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Alas R., Karrelson T. and Niglas, K. (2008). Human resource management in cultural contxet: Empirical study of 11 countries. EBS Rev., 24: стр.49-63.
2. Armstrong, M. (2003). „A handbook of human resource management practice “, 9th edition, Kogan page Publishers, London Philadelphia, , ISBN 13: 9780749441050, Pages. 979.
3. Belout A., Dolan S.L. and Saba T., (2001). Trends and emerging practices in human resource management-The Canadian scene. Int. J. Manpower, 22: 207-215.
4. Bevort, F., J.S. Pedersen and J. Sundbo, (1992). Human resource management in Denmark. Employee Relat., 14: 6-20
5. Boxall P.F., (1992). Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, Human Resource Management Journal, 2 (3), pp 61-79
6. Budhwar, P.S., (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. Personnel Rev., 29: 141-157.
7. Chandrakumara A. and P. Sparrow, (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices: Lessons from Sri Lanka. Int. J. Manpower, 25: 564-589.
8. Common, R., (2011). International trends in HRM in the public sector: Reform attempts in the republic of Georgia. Int. J. Public Sector Manage., 24: 421-434.
9. De Fillippi, R.J., (2002). Organizational models for collaboration in the new economy. Hum. Resour. Plann., 25: 7-18.
10. Friedman, E., (2013). 4 external factors that affect human resource management.
11. Jackson, S.E., R.S. Schuler and J.C. Rivero, (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. Personnel Psychol., 42: 727-786.
12. Kane B. and I. Palmer, (1995). Strategic HRM or managing the employment relationship? Int. J. Manpower, 16: 6-21.
13. Kaufman (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations, Human Resource Management Review, Vol 11, Issue : 4, Pages : 505-533

14. Lowe, J. and N. Oliver, (1991). The high commitment workplace. Work Employment Soc., 5: 437-450.
15. Mayrhofer, W., (1995). Human resource management in Austria. Employee Relat., 17: 8-30.
16. Milkovich, G.T. and J.W. Boudereau, (1991). Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc., USA.
17. Okpara, J.O. and P. Wynn, (2008). Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects. Manage. Res. News, 31: 57-76.
18. Pfeffer, J., (1994). Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force. 5th Edn., Harvard Business School Press, Boston, MA., USA., ISBN-13: 9780875844138, Pages: 281
19. Stone, R.J., (2004). Human Resource Management. 5th Edn., John Wiley and Sons Ltd., New York.
20. Tayeb, M., (1998). Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland. Int. J. Hum. Resour. Manage., 9: 332-358.
21. Tiwari, P. and K. Saxena, (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. Pak. Bus. Rev., 9: 669-705.
22. Vanhala, S. and E. Stavrou, (2013). Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. Baltic J. Manage., 8: 416-437.
23. Verkinderen, F. and Y. Altman,(2002). Leisureplanet. com: Organization and HRM in the new economy. Hum. Resour. Plann., 25: 19-29.
24. Alas, R., Karrelson, T., & Niglas, K. (2008). Human Resource Management in Cultural Contxet: Empirical Study of 11 Countries. EBS Review, 24(1), 49-63.
25. Andalib, T. W., Darun, M. R., & Azizan, N. A. (2015). Western Trends of Human resources Managemen - theories and practices. International Journal of Industrial Management (IJIM)
26. Bae, J., Chen, S. J., & Rowley, C. (2011). From a paternalistic model towards what? HRM trends in Korea and Taiwan. Personnel Review, 40(6), 700-722.
27. Bartram, T., Stanton, P., & Thomas, K. (2009). Good morning Vietnam: new challenges for HRM. Management Research News, 32(10), 891-904.

28. Belsito, C. R. R. C. A., & Collins, J. D. (2016). Human Resource Management Executive Presence in Top Management. Internnational Journal of Organizational Analysis, 24(5).
29. Burchielli, R. (2009). HRM, Work and Employment in China20091Fang Lee Cooke.HRM, Work and Employment in China. London: Routledge 2005. 236 pp., ISBN: ISBN 0-415-32784-9 £21.99 (pbk). Management Research News, 32(4), 405-406.
30. Chandrakumara, A., & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices. International Journal of Manpower, 25(6), 564-589.
31. DeFillippi, R. J. (2002). Organizational models for collaboration in the new economy. People and Strategy, 25(4), 7.
32. Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. Paper presented at the BAR, Rio De janerio.
33. Friedman, E. (2013). 4 External Factors that Affect Human Resource Management.
34. Habir, A. D., & Larasati, A. B. (1999). Human resource management as competitive advantage in the new millennium An Indonesian perspective. International Journal of Manpower, 20(8), 548-562
35. Inkson, K. (2008). Are humans resources? Career Development International, 13(3), 270-279.
36. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts In D. G. Collings & G. Wood (Eds.). In D. G. C. G. Wood (Ed.), Human resource management: A critical approach London: Routledge. (pp. 19-37).
37. Nonoka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Newyork: Oxford University Press.
38. INOHARA, Hideo (1990): Human resource development in Japanese companies. Asian Productivity Organization
39. ODAGIRI, Hiroyuki and Goto, Akira (1996): Technology and industrial development in Japan. Clarendon Press-Oxford.
40. Adhikari, D. R., & Hirasawa, K. (2011). National Factors and Employment Relations in Japan. LAP Lambert Academic Publishing.

41. Baba, M. L., Blomberg, J., LaBond, C., & Adams, I. (2013). New institutional approaches to formal organizations. A Companion to Organizational Anthropology, 74-97.
42. Beechler, S., Najjar, M., Stucker, K., & Bird, A. (1996). Japanese-style versus Americanstyle human resource management overseas: Examining whether the data support the" facts".
43. Bratton, J., & Gold, J. (2012). Human resource management: theory and practice. Palgrave Macmillan.
44. Czarniawska, B. (1999). Management she wrote: Organization studies and detective stories. Studies in Cultures, Organizations and Societies, 5(1), 13-41.
45. Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. Administrative Science Quarterly, 44(3), 507-531.
46. Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. Compensation & Benefits Review, 34(5), 64-72.
47. Haveman, H. A. (2000). The future of organizational sociology: Forging ties among paradigms. Contemporary sociology, 29(3), 476-486.
48. Hilhorst, D., & Schmiemann, N. (2002). Humanitarian principles and organisational culture: Everyday practice in Médecins Sans Frontiéres-Holland. Development in Practice, 12(3-4), 490-500.
49. Jacoby, S. M. (2007). The embedded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the United States.
50. Kamsteeg, F., & Wels, H. (2004). Anthropology, organizations and interventions: New territory or quicksand? Intervention Research, 1(1), 7-25.
51. Katsumata, H. (2011). Mimetic adoption and norm diffusion: 'Western' security cooperation in Southeast Asia? Review of International Studies, 37(02), 557-576.
52. Mariappanadar, S. (2005). An emic approach to understand culturally indigenous and alien human resource management practices in global companies. Research and Practice in Human Resource Management, 13(2), 31-48.
53. Meyer, J. W., & Bromley, P. (2013). The worldwide expansion of "organization". Sociological Theory, 31(4), 366-389

54. Osman-Gani, A. M., & Tan, J. S. (2002). Influence of culture on negotiation styles of Asian managers: An empirical study of major cultural/ethnic groups in Singapore. Thunderbird International Business Review, 44(6), 819-839.
55. Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. Human Resource Management Journal, 16(2), 123-153.
56. Rhodes, C., & Lilley, S. (2013). Organizations and popular culture: information, representation and transformation. Routledge.
57. Quinn, D. P., & Rivoli, P. (1991). The effects of American-and Japanese-style employment and compensation practices on innovation. Organization Science, 2(4), 323-341.
58. Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect? Human Resource Management, 46(4), 535-559.

Прилог: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Наведете го степенот на согласување/несогласување со наведените тврдења се со цел утврдување на типот на раководење на компанијата(источен или западен) (1 – целосно не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам, 5 – целосно се согласувам)

	целосно погрешно	Делумно погрешно	неутрално	Делумно точно	целосно точно
Компанијата преферира да ги унапредува постарите вработени		**A**			**J**
Компанијата се труди да ги задржи вработените се' до пензионирањето		**A**		**J**	
Компанијата се труди да постигне родова еднаквост меѓу вработените	**J**			**A**	
Компанијата го охрабрува		**J**			**A**

индивидуалното размислување и раководење					
Компанијата го наградува целиот тим наместо поединецот	**A**			**J**	
Компанијата им овозможува на вработените да стекнат познавања во различни сектори			**A**		**J**
Компанијата ги охрабрува вработените да учествуваат при креирање на полисите		**J**	**A**		
Компанијата најчесто се решава за финансиска награда на		**J**			**A**

вработениот					