МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

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

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

„ДИГИТАЛНИТЕ ВЕШТИНИ КАКО ФАКТОР ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИИТЕ’’

СТУДЕНТ: ЈАСМИНА ПРЕСИЛСКА

БРОЈ НА ИНДЕКС: М**161014**

МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ПАВЛИНА СТОЈАНОВА

Свети Николе, 2021

АПСТРАКТ

Секторот за човечки ресурси во една компанија е задолжен за менаџирање на работниот циклус на вработените. И тоа почнувајќи од процесот на регрутирање, вработување, обучување, нивно надгледување, па сè до процесите на доедукација, наградување, мотивирање или отпуштање од работа. Човечкиот капитал во една компанија е носител на работата и следствено носител на резултатите што ги постигнува на крајно ниво таа компанија. Со цел постигнување добри резултати, човечкиот капитал треба да биде добро структуриран и правилно организиран од страна на менаџерот за човечки ресурси кој има главна одговорност за вработените во една компанија.

Промените во технолошкиот свет неминовно се наметнуваат и врз компаниите на секое ниво, па со тоа и врз работата на секторот за човечки ресурси. Дигиталните вештини на менаџерите за човечки ресурси во денешно време се скоро задолжителни со цел поголема ефикасност и поголема продуктивност на компанијата.

Теоретскиот дел на овој научен труд ја анализира структурата на компанијата, улогата на секторот за човечки ресурси во рамките на компанијата и неговата работа. Исто така теоретската анализа изнесува податоци за дигитализацијата и нејзината примена во секторот за човечки ресурси како нов, променет, модерен начин на работа.

Оваа магистерска теза ја анализира токму таа состојба – промената на работата на менаџерите за човечки ресурси од еден начин на работа кон модерна дигитализирана организираност на работните обврски. За да се провери ефикасноста, продуктивноста, организираноста на една компанија, благодарение на дигитализациајта во секторот за човечки ресурси, главната хипотеза на овој научен труд се темели токму врз улогата на дигитализацијата во постигнувањето подобри резултати на компаниите.

Во емпирискиот дел, со помош на научно-истражувачки методи како теоретска анализа и анкета во форма на прашалник, анализата покажува дека дигитализациајта на секторот за човечки ресурси придонесува за подобра организираност на вработените, поголема нивна ефикасност во работата но и поголема продуктивност на компанијата.

Клучни зборови: **Дигитализација, менаџмент на човечки ресурси, компанија, дигитални технологии, човечки ресурси.**

ABSTRACT

The human resources department in a company is responsible for managing the work cycle of employees. From the process of recruiting, hiring, training, supervising them, to the processes of further education, rewarding, motivating or firing. The human capital in a company is the bearer of the work and consequently the bearer of the results that the company achieves at the ultimate level. In order to achieve good results, human capital should be well structured and properly organized by the human resources manager who has the main responsibility for the employees in a company.

Changes in the technological world are inevitably imposed on companies at every level, and thus on the work of the human resources sector. The digital skills of human resource managers nowadays are almost mandatory in order to increase the efficiency and productivity of the company.

The theoretical part of this scientific paper analyzes the structure of the company, the role of the human resources sector within the company and its work. Theoretical analysis also presents data on digitalization and its application in the human resources sector as a new, changed, modern way of working.

This master's thesis analyzes exactly that situation - the change of the work of human resources managers from one way of working to a modern digitalized organization of work responsibilities. In order to check the efficiency, productivity, organization of a company, thanks to the digitalization in the human resources sector, the main hypothesis of this scientific paper is based on the role of digitalization in achieving better results of companies.

In the empirical part, with the help of scientific research methods such as theoretical analysis and survey in the form of a questionnaire, the analysis shows that the digitalization of the human resources sector contributes to better organization of employees, greater efficiency in work and greater productivity of the company.

Keywords: **Digitalization, human resource management, company, digital technologies, human resources.**

АННОТАЦИЯ

Отдел кадров компании отвечает за управление рабочим циклом сотрудников. От процесса набора, найма, обучения, надзора за ними до процессов дальнейшего обучения, поощрения, мотивации или увольнения. Человеческий капитал в компании является носителем работы и, следовательно, носителем результатов, которых компания достигает на высшем уровне. Для достижения хороших результатов человеческий капитал должен быть хорошо структурирован и правильно организован менеджером по персоналу, который несет основную ответственность за сотрудников в компании.

Изменения в технологическом мире неизбежно навязываются компаниям на всех уровнях и, следовательно, работе сектора человеческих ресурсов. Цифровые навыки менеджеров по персоналу в настоящее время почти обязательны для повышения эффективности и производительности компании.

В теоретической части данной научной статьи анализируется структура компании, роль кадрового сектора в компании и ее работа. Теоретический анализ также представляет данные о цифровизации и ее применении в секторе человеческих ресурсов как новом, измененном, современном способе работы.

Эта магистерская диссертация анализирует именно эту ситуацию - изменение работы менеджеров по персоналу с одного способа работы на современную цифровую организацию рабочих обязанностей. Чтобы проверить эффективность, продуктивность, организацию компании, благодаря цифровизации в секторе человеческих ресурсов, основная гипотеза этой научной статьи основана на роли цифровизации в достижении лучших результатов компаний.

В эмпирической части, с помощью таких методов научного исследования, как теоретический анализ и опрос в форме анкеты, анализ показывает, что цифровизация кадрового сектора способствует лучшей организации сотрудников, большей эффективности в работе и большей производительности. компании.

Ключевые слова: **цифровизация, управление персоналом, компания, цифровые технологии, человеческие ресурсы.**

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ.....2

ВОВЕД..... 4

1. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА КОМПАНИИТЕ 7

1.1 Проблеми создадени од погрешна организациска структура 8

1.2 Важноста на поврзување на структурата со бизнис стратегијата..... 8

1.3 Клучни елементи на организациски структури 9

1.4 Видови организациски структури..... 10

2. МЕНАЏЕРИ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – НИВНАТА УЛОГА И УЛОГАТА НА СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИИТЕ..... 21

2.1 Човечки капитал и организациска култура 24

2.2 Менаџери на човечки ресурси и бизнис стратегии 27

2.3. Натпреварување, регрутирање и глобално екипирање 29

2.4 Поставување и постигнување на целите на компанијата 31

2.5 Технолошки предизвици..... 33

2.6 Ефектите од технологијата врз менаџирањето со човечки ресурси 35

2.7 Фактори при проценка на информативниот систем за човечки ресурси 37

2.8 Продуктивност и предизвици во трошоците 39

2.9 Улогата на менаџерите во човечките ресурси и нивното партнерство со другите менаџери 40

2.10 Компетенции кои треба да ги поседуваат менаџерите на човечки ресурси 42

2.11 Кодекс на етички и професионални стандарди 43

3. ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА КАКО ПОИМ И НЕЈЗИНА УПОТРЕБА 46

3.1 Дефиниција за поимот е-МЧР 48

3.2 Влијание на дигитализацијата врз човечките ресурси..... 50

3.3 Важни услови за успешна дигитализација на менаџментот на човечки ресурси 54

4. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА И НОВИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПОТРЕБИ 54

4.1 Трансформација на човечките ресурси и влијанието на дигиталната трансформација врз човечките ресурси 55

4.2 Анализа на управувањето со таленти 56

4.3 Стратешката улога на човечките ресурси 57

4.4 Дигитална трансформација на човечки ресурси 58

4.5 Спроведување на дигитална трансформација на човечките ресурси 59

4.6 Анализа за регрутирање 60

4.7 Менаџирање со перформансите 61

Користена литература: 100

Прилози : 109

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика бр. 1 . – Функционална организациска струкктура 11

Слика бр. 2. – Поделена организациска структура 12

Слика бр. 3. – Типична организациска структура на матрица 13

Слика бр. 4. - Сликовит приказ на менаџментот како наука 22

Слика бр. 5.- Процес на менаџмент на човечки ресурси 24

Слика бр. 6.- Трендови на компаниите 27

Слика бр. 7. - Компетенции на менаџерите за човечки ресурси 43

КРАТЕНКИ:

ИТ – информатика технологија

ИСЧР – информатички систем за човечки ресурси

МЧР - менаџмент на човечки ресурси

Е-МЧР – електронски менаџмент на човечки ресурси

ОТ – оперативна технологија

ЧР – човечки ресурси

ХП – Хјулит-Пакард

ВОВЕД

Брзиот технолошки развој врши голема револуција во општеството и продолжува да прави влијание и промена на начинот на работа на компаниите. Технолошкиот развој врши притисок врз компаниите и нивните вработени и тоа со цел нивно прилагодување на брзо менливиот свет и зголемената количина на дигитални иновации. Дигитализацијата стана главен поим во секоја компанија и процес кој компаниите мора да го прифатат за да останат релевантни (на пр. CapGemini, 2013; Спицер, 2014; Голдстајн, 2015 година; Делоит, 2016).

Според Andersson (2017), потребна е трансформација на сите нивоа, со цел да се создаде модерна компанија која има можност за континуирана промена. Иако можеби се појавува како следна нова мода на управување, дигитализацијата влијае на компаниите и тоа на повеќе нивоа.

Технологијата, особено информатичката технологија, има големо влијание врз структурата на компаниите и врз природата на раководната работа. Софтверските системи на компаниите се имплементирани со цел да се интегрираат главните области на деловното работење: производство, продажба, финансии, управување со ланецот на снабдување и човечките ресурси. Овие информациски системи им овозможуваат на компаниите да стекнат бројни придобивки како што се ефикасни добивки, подобрено и побрзо време на одговор, подобра контрола на залихите, координација и подобрено донесување одлуки.

Проблемот и предметот на истражување на оваа магистерска теза се темалат врз анализа на промените во начинот на работа на одделот за човечки ресурси во една компанија. Во новите променети услови на работа, во глобалните процеси на електронска комуникација во професионалниот свет, дигитализацијата на секторот за човечки ресурси се наметнува како неминовна потреба и нов начин на работа. Со оваа промена се наметнува и прашањето за успешно работење, ефикасност, продуктивност и влијание врз резултатите на една компанија. Во континуитет, се разгледува и влијанието на дигитализацијата на секторот за човечки ресурси врз компетитивноста на компанијата на пазарот на трудот.

Основната цел на ова истражување е да се покажи влијанието и улогата на дигитализацијата на секторот за човечки ресурси врз работата и продуктивноста на една

компанија. Во однос на разјаснување на оваа проблематика истражувањето ќе се сконцентрира врз анализа на поставени хипотези.

Главната хипотезата гласи: Дигитализацијата во секторот за човечки ресурси овозможува постигнување подобри резултати во рамките на компанијата и поголема компетитивност на пазарот на трудот.

Двете споредни хипотези гласат:

- Промената на работата на менаџерот за човечки ресурси дава поголема ефикасност во рамките на компанијата.
- Дигитализацијата на секторот за човечки ресурси придонесува за поголема организираност на компанијата.

Функцијата на менаџерот за човечки ресурси во рамките на една компанија е значително променета. Со цел да се разбере зошто оваа функција е променета, потребно е да се одговори на прашањето зошто компаниите се менуваат.

Со цел да се добие целосен одговор на прашањето како дигиталзацијата врши влијание на функцијата менаџер за човечки ресурси, потребно е најпрво да се дефинира менаџментот како наука и менаџментот за човечки ресурси подетално.

Менаџментот е процес на планирање, донесување одлуки, организирање, водење, мотивација и контрола на човечките ресурси, финансиските, физичките и информациските ресурси на една компанија за да ги достигне своите цели ефикасно и ефективно.

Менаџмент на човечки ресурси (МЧР) е термин што се користи за да се опишат формалните системи осмислени за управување со луѓето во рамките на една компанија (Armstrong, M. 1999). Одговорностите на менаџерот за човечки ресурси спаѓаат во три главни области: екипирање, надоместок и придобивки на вработените и дефинирање /дизајнирање на работата. Во суштина, целта на МЧР е да ја зголеми продуктивноста на една компанија преку оптимизирање на ефективноста на нејзините вработени.

Оваа улога тешко дека ќе се промени на кој било важен начин, и покрај постојано растечкото темпо на промени во деловниот свет. Како што забележал Edward L.. Gubman во Journal of business strategy, „основната мисија на човечките ресурси секогаш ќе биде стекнување, развој и задржување на талентот; усогласување на работната сила со

бизнисот; придонесување за одржување и растење на бизнисот. Тие три предизвици никогаш нема да се променат “.

За да се даде одговор на сите овие прашања, во оваа магистерска работа ќе се направи анализа која е структурирана во неколку делови. Во првиот, теоретскиот дел најпрво ќе се направи анализа на теоријата за менаџмент на компаниите и организациска структура на една компанија со цел да се дефинира значењето и улогата на сите сектори но попрецизно на секторот за човечки ресурси.

Во истиот овој теоретски дел ќе се направи анализа на улогата на менаџерот за човечки ресурси како носител на организацијата на овој сектор како и улогата на секторот за човечки ресурси во рамките на една компанија. Теоретска анализа ќе се направи и на поимот дигитализација како и на дигиталната трансформација на новите организациски потреби кои ја менуваат работата на секторот за човечки ресурси.

Во вториот, методолошкиот дел ќе се направи конкретното истражување со помош на научно-истражувачки методи. За ова истражување, методи за анализа кои ќе се употребат спроведена е анкета со прашалник и теоретска анализа на веќе истражуваната тема.

Теоретското значење на оваа тема ќе биде од голем придонес за науката затоа што се прави истражување кое е актуелно во овој период на дигитализација, во оваа технолошка ера на развој. Но и од практична гледна точка, ова истражување ќе биде значајно за идниот развој на компаниите затоа што резултатите ќе послужат за пример и поттик да се направат промени во работата на секторите за човечки ресурси во многу компании.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА ЕДНА КОМПАНИЈА

Организациската структура ги усогласува и поврзува деловите на компанијата, за да може да ги постигне своите максимални перформанси. Избраната структура влијае на успехот на компанијата во спроведувањето на нејзината стратегија и цели. Лидерството треба да ги разбере карактеристиките, придобивките и ограничувањата на различните организациски структури за да помогне во ова стратешко усогласување.

Организациската структура е метод со кој работата се спроведува низ една организација. Тоа им овозможува на групите да работат заедно во рамките на нивните индивидуални функции за да управуваат со задачите. Традиционалните организациски структури имаат тенденција да бидат поформализирани - со вработени групирани по функција како што се финансии или производна линија. Помалку традиционалните структури се послабо поврзани и флексибилни, со способност брзо да одговорат на променливите деловни средини.

Организациските структури започнале да се развиваат уште од 1800 -тите. Во индустриската револуција, поединци биле организирани да додаваат делови во производството на производот што се движат надолу по монтажната линија. Теоријата за научен менаџмент на Фредерик Тејлор давала насоки за оптимизирање на начинот на извршување на задачите, така што работниците би требало да извршуваат само една задача на најефикасен начин. Во 20 век, компанијата Генерал Моторс стана пионер на револуционерен организациски дизајн во кој секоја голема дивизија направи свои автомобили.

Денес, организациските структури брзо се менуваат - од виртуелни организации до други флексибилни структури. Како што компаниите продолжуваат да се развиваат и да го зголемуваат своето глобално присуство, идните организации може да отелотворат флуидна, слободно формирана организација, и тоа да биде сопственост на членовите и претприемачки пристап помеѓу сите членови.

Недостаток на добро усогласена организација е нејзината способност да се адаптира и преуредува по потреба. За да се обезбеди долгорочна одржливост, организацијата мора да ја прилагоди својата структура за да одговара на новите економски реалности без да ги намали основните способности и конкурентската

диференцијација. Преуредувањето на организацијата вклучува затворање на структурните празнини што ги попречуваат организациските перформанси.

1.1 Проблеми создадени од погрешна организациска структура

Брзата реорганизација на деловните единици, поделби или функции може да доведе до неефективни, неусогласени организациски структури кои не го поддржуваат бизнисот (Berkowitz, W., & Wolff, T. 1999). Лошо замислените реорганизации може да создадат значителни проблеми, вклучувајќи ги следниве:

- Структурните празнини во улогите, работните процеси, отчетноста и критичните текови на информации може да се појават кога компаниите ги елиминираат средните нивоа на управување без да ја елиминираат работата, принудувајќи ги вработените да преземат дополнителни одговорности.
- Намален капацитет, способност и агилност може да се појават кога а) вработените од пониско ниво кои се впуштаат кога ќе се елиминира средното раководство, се лошо опремени да ги извршуваат потребните должности и б) кога раководителите на повисоко ниво мора да преземат повеќе тактички одговорности, минимизирајќи ја вредноста на нивните лидерски вештини.
- Неорганизираноста и несоодветниот персонал може да влијаат врз структурата на трошоците на компанијата, готовинскиот тек и способноста за испорака на стоки или услуги. Агилните организации можат брзо да распоредат луѓе за да се справат со промените на деловните потреби. Меѓутоа, со намалени ресурси, членовите на персоналот на повеќето организации можат да се фокусираат само на нивните непосредни одговорности, оставајќи малку време, енергија или желба да работат надвор од нивниот сегашен работен опсег. На крајот, намалениот капацитет и заостанувањето на времето на одговор влијаат врз способноста на организацијата да остане конкурентна.
- Намалувањето на ангажманот на работната сила може да го намали задржувањето, да ја намали лојалноста на клиентите и да ги ограничи перформансите на организацијата и вредноста на засегнатите страни.

1.2 Важноста на поврзување на структурата со бизнис стратегијата

Клучот за профитабилни перформанси е степенот до кој се усогласени четири деловни елементи и тоа најпрво: водство, каде има личности одговорни за развивање и распоредување на стратегијата и следење на резултатите, потоа добра организација која се однесува на структурата, процесите и операциите со кои се распоредува стратегијата; работни места и распределба на потребните улоги и одговорности и последен но не најмалку важен елемент се луѓето кои треба да поседуваат искуство, вештини и компетенции потребни за извршување на стратегијата (Robert P. Hewes and Alan M. Patterson, 2011).

Разбирањето на меѓузависностите на овие деловни елементи и потребата тие брзо и стратешки да се прилагодат на промените се од суштинско значење за успех во организацијата со високи перформанси. Кога овие четири елементи се синхронизирани, поверојатно е дека ќе настанат зголемени перформанси.

Постигнувањето усогласување и одржување на организацискиот капацитет бара време и критичко размислување. Организациите мора да ги идентификуваат резултатите што треба да ги произведе новата структура или процес.

1.3 Клучни елементи на организациски структури

Пет елементи создаваат организациска структура: дизајн на работа, оддел, делегација, распон на контрола и синџир на команда (Cummings, T.G. and Worley, C.G., 2019). Овие елементи содржат организациска шема и ја создаваат самата организациска структура. „Одделение“ се однесува на начинот на кој организацијата ги структурира своите работни места за да ја координира работата. „Опсег на контрола“ е бројот на поединци кои се пријавуваат кај менаџерот. "Синџирот на команда" се однесува на линија на авторитет.

Стратегијата на менаџерската централизација или децентрализација на компанијата, исто така, влијае врз организациските структури. „Централизација“, степенот до кој органот за донесување одлуки е ограничен на повисоки нивоа на управување, обично води до пирамидална структура. Централизацијата генерално се препорачува кога конфликтните цели и стратегии меѓу оперативните единици создаваат потреба за униформна политика. „Децентрализација“, степенот до кој пониските нивоа на хиерархијата имаат овластување за донесување одлуки, обично води кон послаба, поласкава организација. Децентрализацијата се препорачува кога конфликтните

стратегии, несигурност или сложеност бараат локална адаптибилност и донесување одлуки (Argyris, C. 1977).

1.4 Видови организациски структури

Организациските структури еволуираат од крути, вертикално интегрирани, хиерархиски, автократски структури до релативно без граници, овластени, вмрежени организации дизајнирани да одговорат брзо на потребите на клиентите со кориснички производи и услуги (Ashkenas, Ulrich, Jick, and Kerr, 2002).

Денес, организациите обично се структурирани вертикално, вертикално и хоризонтално, или со отворени граници. Специфични типови на структури во секоја од овие категории се следниве: вертикално - функционално и поделено, следна структура е

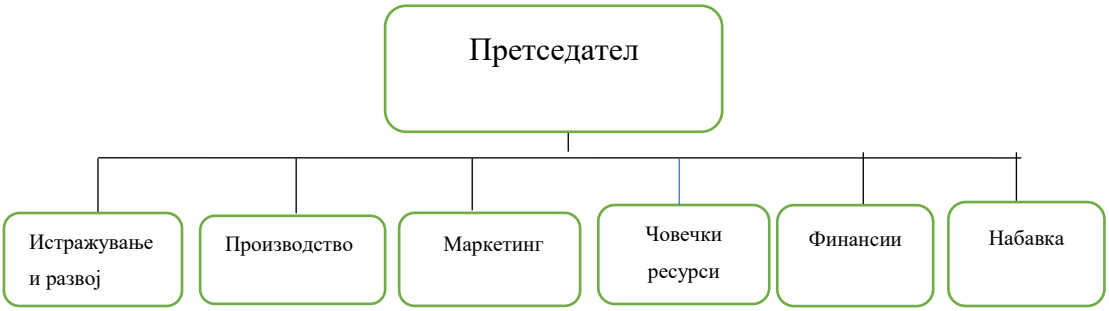
вертикална и хоризонтална – матрица и структура без граници (исто така наречени „отворена граница“) - модуларен, виртуелен и мобилен тип на структура.

- **Вертикални структури (функционални и поделбени)**

Постојат два главни типа на вертикална структура, функционална и поделбена. Функционалната структура ги дели работата и вработените по специјализација. Тоа е хиерархиска, обично вертикално интегрирана структура. Ја нагласува стандардизацијата во организацијата и процесите за специјализирани вработени на релативно тесни работни места (Holbeche, 2009).

Овој традиционален тип на организација формира одделенија како што се производство, продажба, истражување и развој, сметководство, човечки ресурси и маркетинг. Секој оддел има посебна функција и е специјализиран во таа област. На пример, сите професионалци за човечки ресурси се дел од истата функција и известуваат пред висок лидер на човечки ресурси (Holbeche, 2009). Истиот процес на известување ќе важи и за други функции, како што се финансии или операции.

Во функционалните структури, вработените директно известуваат до менаџерите во рамките на нивните функционални области, кои, пак, поднесуваат извештај до главниот директор на организацијата. Менаџментот одозгора мора централно да ги координира специјализираните одделенија. Функционална организациска шема може да изгледа вака:



Слика бр. 1 . – Функционална организациска структура

Извор: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx

Предностите на функционалната структура се во тоа што организацијата развива експерти во соодветните области; Поединци извршуваат само задачи во кои се најумешни и тоа што оваа форма е логична и лесна за разбирање.

Недостатоците се фокусираат на координација или недостаток на истата па така луѓето се во специјализирани „силоси“ и честопати не успеваат да се координираат или да комуницираат со други одделенија; потешко е да се промовира меѓу-функционална активност и структурата има тенденција да биде отпорна на промени.

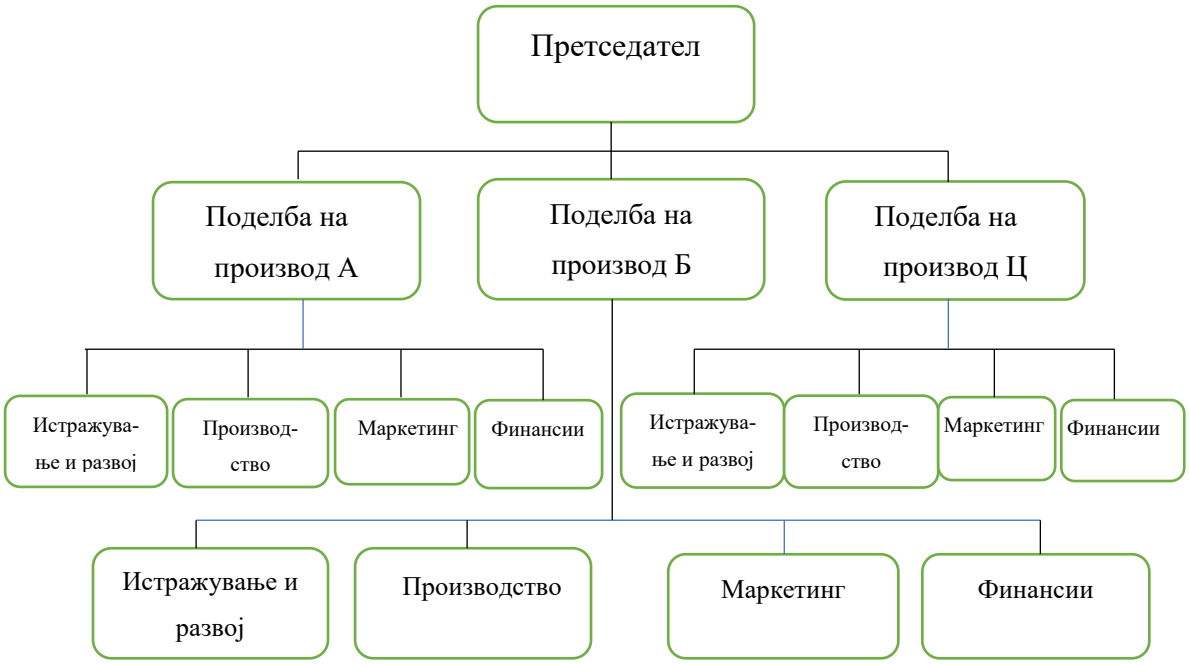
Оваа структура најдобро функционира за организациите што остануваат централизирани (т.е. мнозинството од одлучувањето се случува на повисоките нивоа на организацијата) затоа што има малку заеднички грижи или цели помеѓу функционалните области (на пример, маркетинг, производство, купување, ИТ). Со оглед на централизираното донесување одлуки, организацијата може да ги искористи предностите на економиите на обем, бидејќи најверојатно постојат централизирани функции за купување.

Неопходен е соодветен систем за управување за координирање на одделенијата. Системот за управување може да биде специјален лидер, како потпретседател, компјутерски систем или некој друг формат.

Исто така, во овој вертикален аранжман, структурата на поделба најчесто ги дели работата и вработените по излез, иако поделбената структура може да се подели со друга променлива, како што е пазарот или регионот. На пример, бизнис кој продава машка, женска и детска облека преку продажба на мало, е-трговија и каталози на североисток, југоисток и југозапад може да користи поделбена структура на еден од трите начини:

производ - машка облека, женска облека и детска облека, потоа според пазар-продавница за мало, е-трговија и каталог и според регион - североисток, југоисток и југозапад.

Поделбената организациска структура може да изгледа вака:



Слика бр. 2. – Поделена организациска структура

Извор: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx

Предностите на овој тип на структура се тоа што се обезбедува поголем фокус и флексибилност на основната компетентност на секоја поделба; им овозможува на поделбите да се фокусираат на производство на специјализирани производи, истовремено користејќи го знаењето стекнато од поврзаните поделби; им овозможува поголема координација отколку функционалната структура и тоа што органот за донесување одлуки поттикнат до пониските нивоа на организацијата овозможува побрзи, прилагодени одлуки.

Секако дека постојат и недостатоци на оваа структура и тие ги вклучуваат следниве елементи: може да резултира со губење на ефикасноста и дуплирање на напорите бидејќи секоја поделба треба да ги стекне истите ресурси; исто така секоја дивизија често има свое истражување и развој, маркетинг и други единици кои инаку би можеле да си помагаат едни на други; понатаму, сработените со слични патеки за техничка кариера имаат помала интеракција; дивизиите може да се натпреваруваат за

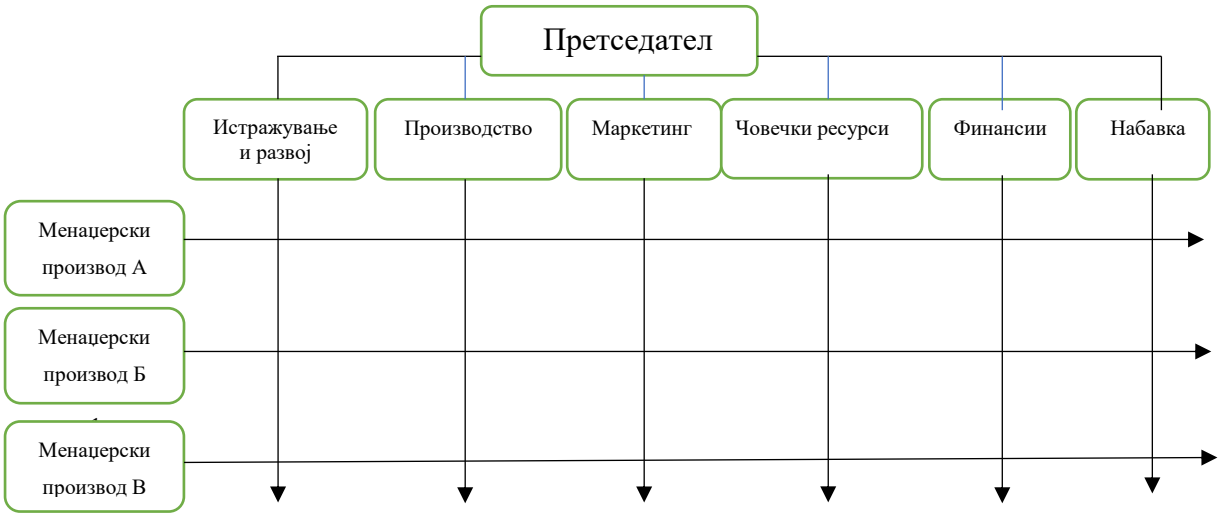
истите клиенти и недостаток е тоа што секоја поделба често купува слични резерви во помали количини и може да плати повеќе по ставка.

Овој тип на структура е корисен кога базата на производи се проширува во количина или сложеност. Но, кога конкуренцијата меѓу поделбите станува значајна, организацијата не се адаптира доволно брзо, или кога недостасуваат економии на обем, организацијата може да бара пософистицирана матрична структура.

- **Матрикс организациски структури**

Структурата на матрикс ги комбинира функционалните и поделбените структури за да создаде ситуација со двојна команда (Finerty, S.Z., 2012). Во матрична структура, вработениот поднесува извештај до двајца менаџери кои се заеднички одговорни за перформансите на вработениот. Обично, еден менаџер работи во административна функција, како што се финансии, човечки ресурси, информатичка технологија, продажба или маркетинг, а другиот работи во деловна единица поврзана со производ, услуга, клиент или географија.

Типична организациска структура на матрица може да изгледа вака:



Слика бр. 3. – Типична организациска структура на матрица

Извор: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx

Според Egelhoff, Wolf (2017) оваа структура има предности и недостатоци па тие се наведени подолу. Предностите на матричната структура го вклучуваат следново:

создава функционално и поделбено партнерство и се фокусира на работата повеќе отколку на луѓето; ги минимизира трошоците со споделување клучни луѓе; оваа структура создава подобра рамнотежа помеѓу времето на завршување и трошоците и исто така овозможува подобар преглед на производ што е произведен во неколку области или продаден од различни подружници на различни пазари.

Недостатоците на матричните организации вклучуваат неколку елементи и тоа: одговорностите може да бидат нејасни, со што се отежнува управувањето и контролата; пријавувањето на повеќе од еден менаџер во исто време може да биде збунувачки за вработениот и претпоставените; двојниот синџир на команда бара соработка помеѓу два директни супервизори за да се одредат работните приоритети на работникот, работните задачи и стандардите за изведба; кога лидерот на функцијата и водачот на производот поставуваат спротивставени барања од вработениот, нивото на стрес кај вработениот се зголемува, а перформансите може да се намалат и тоа што вработените поминуваат повеќе време на состаноци и координација со другите вработени.

Овие недостатоци може да се влошат ако матрицата оди подалеку од дводимензионална (на пример, вработените известуваат до двајца менаџери) до повеќедимензионални (на пример, вработените известуваат до три или повеќе менаџери).

Структурите на матрицата се вообичаени во организации со силен проект, како што се градежните компании (Egelhoff, Wolf, 2017). Овие структури израснаа од проектни структури во кои вработените од различни функции формираа тимови до завршување на проектот, а потоа се вратија на сопствените функции. Во матрична организација, секој проект менаџер директно известува кај потпретседателот и генералниот менаџер. Секој проект, во суштина, е мини профит центар, и затоа, генералните менаџери обично донесуваат деловни одлуки.

Матрично-структуираната организација, исто така, обезбедува поголема видливост, посилно управување и поголема контрола во големите, комплексни компании. Исто така е добро прилагоден за развој на деловни области и координација на сложени процеси со силни зависности.

Структурите на матрицата претставуваат тешки предизвици за професионалци задолжени за обезбедување правичност и праведна поставеност во целата организација (Egelhoff, Wolf, 2017). Менаџерите што работат во матрични структури треба да бидат подготвени да интервенираат преку комуникација и обука доколку структурата ги компромитира овие цели. Понатаму, раководството треба да ги следи односите помеѓу

менаџерите кои споделуваат директни извештаи. Овие односи помеѓу менаџерите на вработениот се клучни за успехот на матричната структура.

- **Отворени гранични структури (шупливи, модуларни, виртуелни и процес на учење)**

Поновите трендови во структурните форми ги отстрануваат традиционалните граници на една организација (Cooper, 2018). Типичните внатрешни и надворешни бариери и организациски кутии се елиминирани, и сите организациски единици се ефективно и флексибилно поврзани. Тимовите ги заменуваат одделенијата, а организацијата и добавувачите работат тесно поврзани заедно како делови од една компанија. Хиерархијата е рамна; статусот и рангот се минимални. Сите, вклучително и врвниот менаџмент, менаџерите и вработените, учествуваат во процесот на донесување одлуки. Исто така, вообичаена е употребата на проценки за изведба на повратни информации од 360 степени. Предностите на организациите без граници ги вклучуваат следниве елементи: способност да ги искористите сите таленти на вработените; побрз одговор на промените на пазарот; подобрена соработка и споделување информации помеѓу функциите, поделбите и персоналот.

Додека пак недостатоците се однесуваат на тешкотија во надминување на силосите внатре во организацијата; недостаток на силно лидерство и заедничка визија; процеси што одземаат многу време; можноста вработените да бидат негативно засегнати од напорите за ефикасност; можноста организациите да се откажат од промените доколку преструктуирањето не ја подобри ефикасноста брзо.

Организациските структури без граници може да се креираат во различни форми, вклучувајќи шупливи, модуларни и виртуелни организации.

- **Шупливи организации**

Шупливите структури ја делат работата и вработените по основни и споредни компетенции (Anand, N. & R.L. Daft, 2007). Шупливите структури се аутсорсинг модел во кој организацијата ги одржува своите основни процеси внатрешно, но аутсорсинг споредните процеси ги одржува без резултат. Шупливите структури се најефикасни кога индустријата е конкурентна по цена и постојат избори за аутсорсинг. Пример за шуплива

структура е спортска организација која има свои функции за човечки ресурси (на пример, платен список и бенефиции) управувани од надворешни организации.

Предностите на овој тип на структура вклучуваат минимизирање на надземни трошоци; овозможување на организацијата да се фокусира на својот основен производ и елиминирање на потребата да се развие експертиза во неквалитетни функции.

Додека пак недостатоците вклучуваат губење на контрола над функциите што ги засегаат вработените редовно; ограничување од одредени индустрии (на пример, здравствена заштита) на степенот на аутсорсинг и недостаток на конкурентни опции за аутсорсинг.

- **Модуларни организации**

Модуларните структури се разликуваат од шупливите организации по тоа што компонентите на производот се аутсорсинг (Buller, 2005). Модуларните структури може да го одржуваат основниот дел од производот во внатрешноста и надворешно споредните делови од производот. Мрежите се додаваат или одземаат како што се менуваат потребите. За модуларната структура да биде опција, производот мора да може да се подели на парчиња. На пример, производителот на компјутери Dell купува делови од различни добавувачи и ги собира на една централна локација. Добавувачите на едниот крај и клиентите на другиот дел стануваат дел од организацијата; организацијата споделува информации и иновации со сите. Прилагодувањето на производите и услугите резултира со флексибилност, креативност, тимска работа и одговорност. Деловните одлуки се донесуваат на нивоа на корпорации, поделби, проекти и индивидуални членови на тимот.

Предностите го вклучуваат следново: минимизирање на потребната специјализација и специјалисти; минимизирање на надземни трошоци и овозможување на компанијата за аутсорсинг снабдување со делови и координирање на склопување квалитетни производи.

Недостатоците вклучуваат загриженост за постапките на добавувачите надвор од контролата на основната компанија за управување. Ризикот се јавува ако организацијата партнер се отстрани од проверка на квалитетот на крајниот производ или ако аутсорсинг организацијата користи втора аутсорсинг организација. Примери за загриженост на добавувачите го вклучуваат следново: добавувачите, или подизведувачите, мора да имаат пристап - и да ги заштитат повеќето, ако не и сите, од податоците и трговските

тајни на основната компанија; добавувачите може одеднаш да ги зголемат цените или да го прекинат производството на клучните делови; знаењето каде завршува една организација и каде започнува друга може да стане тешко.

- **Виртуелни организации**

Виртуелна организација (понекогаш наречена структура на мрежа) според најновото издание на Blokdyk (2020) е соработка помеѓу компании, институции или поединци што испорачуваат производ или услуга според заедничко деловно разбирање. Организациите формираат партнерства со други - честопати конкуренти - кои се надополнуваат едни со други. Единиците за соработка се претставуваат како унифицирана организација. Во однос на тоа, предностите на виртуелните структури го вклучуваат следново: придонеси од секој дел од единицата; елиминирање на физичките граници; одговорност кон брзо менување на околината; пониски или непостоечки организациски трошоци; им овозможува на компаниите да бидат пофлексибилни и подвижни; давање поголема моќ на сите вработени да соработуваат, да преземаат иницијатива и да донесуваат одлуки и тоа што им помага на вработените и засегнатите страни да ги разберат работните текови и процеси.

А секако дека оваа организација има и свои недостатоци кои се категоризирани како (Argyris; 1999): потенцијален недостаток на доверба помеѓу организациите; потенцијален недостаток на организациска идентификација кај вработените; потреба за зголемена комуникација; може брзо да стане премногу сложено кога се занимавате со многу офсајт процеси; може да им отежне на вработените да знаат кој го има последниот збор.

Виртуелните структури се колаборативни и создадени за да одговорат на исклучителна и често привремена можност за маркетинг. Пример за виртуелна структура е заштитата на животната средина во која повеќе организации снабдуваат виртуелна организација со вработени за да заштедат, на пример, историски локалитет, веројатно со цел економски придобивки за партнерите.

Разбирањето на организациската средина е клучно во моделите со отворени граници. На пример, некои индустрии не можат да изведуваат аутсорсинг процеси без резултат поради владина регулатива. (На пример, организациите за здравствено осигурување можеби нема да бидат во можност да ги нарачаат процесите на Medicare). Или, во некои случаи, можеби ќе треба да се преговара за аутсорсинг со синдикат.

Клучот за ефективни организации без граници е поставување на прилагодливи вработени на сите нивоа (Blokdyk, 2020). Раководството мора да се откаже од традиционалната автократска контрола за да ги обучи вработените кон креативност и постигнување на организациските цели. Вработените мора да применат иницијатива и креативност за да имаат корист во организацијата, а системите за наградување треба да ги препознаат таквите вработени.

- **Организации за учење**

Организација за учење е онаа чиј дизајн активно се обидува да стекне знаење и да го промени однесувањето како резултат на новостекнатото знаење (Senge, 1990). Во организациите за учење, експериментирањето, учењето нови работи и размислувањето за новото знаење се норми. Во исто време, постојат многу процедури и системи што го олеснуваат учењето на сите нивоа на организација. Во однос на тоа, предностите на организациите за учење го вклучуваат следново: отворена комуникација и споделување информации; иновативност; способност да се прилагодат на брзи промени; силни организациски перформанси и конкурентна предност.

Недостатоците на организациите за учење го вклучуваат следново: разликата во моќта се игнорира; процесот на имплементација ќе биде комплициран и ќе трае подолго; ќе постои страв од учество на вработените во организациски одлуки и ќе се случува прекршување на постојните организациски правила.

- **Влијанието на фазата на развој врз организациската структура**

Организациите обично созреваат на конзистентен и предвидлив начин. Додека се движат низ различни фази на раст, тие мора да решат различни проблеми. Овој процес создава потреба за различни структури, вештини за управување и приоритети.

Четирите фази на развој во животниот циклус на организацијата ги вклучуваат следниве етапи (Adizes, 1992):

Старт-ап - Почетната фаза на развој се карактеризира со неконзистентна стапка на раст, едноставна структура и неформални системи. Во оваа фаза, организацијата е обично многу централизирана. Компаниите „Дотком“ се добар пример за стартување компании.

Продолжување - Фазата на експанзија е потврдена со брз, позитивен раст и појава на формални системи. Организациите во оваа фаза обично се фокусираат на централизација со ограничена делегација.

Консолидација - Фазата на консолидација се карактеризира со побавен раст, департизација, формализирани системи и умерена централизација.

Диверсификација - Фазата на диверзификација се јавува кога постарите, поголеми организации доживуваат брз раст, бирократија и децентрализација.

Како што организацијата расте или преминува од една фаза на развој во друга, внимателно испланирани и добро осмислени промени во практиките и стратегиите може да бидат неопходни за да се зголеми ефективноста (Flamholtz, 2016). Нема гаранции дека организацијата ќе помине од една фаза во друга. Всушност, клучна можност за лидерство е да се препознаат индикатори кои сугерираат дека организацијата е во ризична или нездрава фаза и да направи соодветни структурни прилагодувања.

- **Светски проблеми**

Организациските структури честопати треба да се менуваат додека компаниите се шират низ целиот свет. Лидерите на организацијата треба внимателно да планираат пред да отворат канцеларии во друга земја.

Многу прашања се јавуваат кога работодавачот планира да отвори меѓународна филијала, да вработи меѓународни работници и да формулира глобализирана стратегија (Cooperrider, Selian, 2021). Меѓу прашањата на кои треба да се одговори и да се размисли како прво прашање се поставува како се разликуваат законските барања и практики за човечки ресурси од земја до земја? Следно што треба да се одговори е тоа дали службениците за човечки ресурси во седиштето треба да ја завршат работата, или дали компанијата треба да отвори канцеларии за човечки ресурси во друга земја? И секако дали една организација треба да ангажира консултанти за да се справат со локалните вработувања и услуги за персонал?

Доколку работодавачите немаат подготвена здрава стратегија за човечки ресурси пред да скокнат во друга земја, тие би можеле да пропаднат.

Кога организацијата отвора меѓународни канцеларии, професионалците за човечки ресурси и другите деловни лидери треба да можат да комуницираат ефективно со работниците низ целиот свет, како и оддалеку. Тоа може да биде предизвик (Byrnes,

Wass, 2021). Да се има робустен интранет и да се користи видеоконференција се алтернативи за комуникација лице в лице.

Бидејќи брзите промени во технологијата влијаат на глобалната комуникација, вработените мора да бидат свесни за јазичните, културните, верските и социјалните разлики меѓу колегите и деловните контакти. Организацијата треба да ги обучи сите вработени (не само менаџери и извршни директори кои патуваат) за културна писменост.

Покрај тоа, работодавачите треба да бидат свесни дека јазичните тешкотии, предизвиците од време и од далечина, отсуството на контакт лице в лице и, пред се, бариерите поставени од културните разлики и личните стилови на комуникација ја прават глобалната виртуелна работа многу посложена отколку локалните структури. Овие практики можат да ги подобрат глобалните односи со виртуелниот тим и тоа користење разговори преку Интернет, видео и аудиоконференции како дополнување на разговори еден-на-еден и е-пошта; објавување профили на членови на тимот кои ја прикажуваат нивната експертиза и улоги во организацијата и чувствителноста кон нивото на ангажман членовите на тимот најверојатно ќе испорачаат доколку мора да се сретнат во незгодни часови низ повеќе временски зони.

- **Правни прашања**

Без оглед на видот на структурата, работодавачите мора да обезбедат усогласеност со законските барања во земјите каде што работат нивните организации. Некои од тие барања ќе бидат доста обемни (Cooperrider, Selian, 2021). Кога организациските структури се менуваат, или ако командниот синџир е слаб или не е во тек со промените во бизнисот, компанијата може да има проблеми со усогласеноста бидејќи структурата не е оценета во однос на овие закони. Замислете, на пример, преструктуирање што го намалува бројот на директни извештаи за цел слој на управување, што можеби доведува до тоа тие лица повеќе да не бидат ослободени.

Како што организацијата се движи на меѓународно ниво, така и законите во земјите домаќини мора да се оценат и да се воспостави план за усогласеност пред да се случи проширувањето. Работодавачите мора да предвидат и да планираат закони што влијаат на сите аспекти на империјата искуство кај соработници, вклучително и вработување, бенефиции, отсуства и отказ.

2. МЕНАЏЕРИ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – НИВНАТА УЛОГА И УЛОГАТА НА СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЕДНА КОМПАНИЈА

Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието (Шуклев, Б. 2004). Првиот елемент се однесува на менаџментот како универзален процес. Менаџментот е универзална активност, бидејќи се однесува за сите видови претпријатија, за сите функции и на сите нивоа во претпријатието. Основниот процес на остварување на работата со помош на другите е ист за сите менаџерски работи, на сите нивоа и во сите претпријатија. Ова не значи дека сите менаџери извршуваат иста работа, или дека за сите се бара иста способност на различни нивоа.

Главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во претпријатијата. Науката за менаџмент е основна карактеристика на индустриското општество. Во практиката менаџментот постои откога постои цивилизацијата. Во модерното економско работење неговото значење е огромно. Инаку, терминот менаџмент има повеќе значења. Според Шуклев, Б. 2004, како прво, тој се употребува за да дефинира широки подрачја на активност. Второ, со него се опишуваат нивоата на авторитетот во рамките на компанијата, односно нивната поделба на врвен менаџмент, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво, според нивниот авторитет. Трето, терминот означува функционален приод што опфаќа: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање. Четврто, менаџментот ги опфаќа: вработените, финансиите, материјалите и целите, купувањето и продавањето, методите и постапките, средствата и опремата.

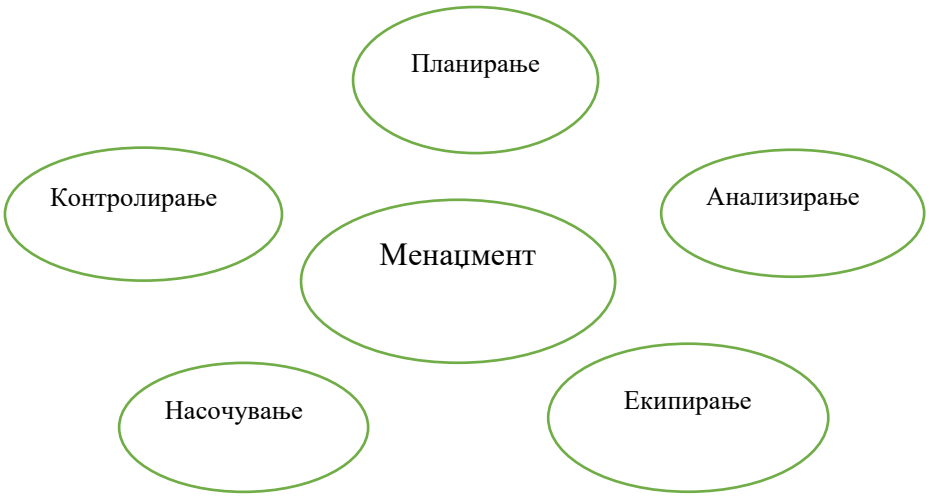
Многу научници од областа на менаџментот го дефинирале овој поим на свој начин. На пример, Ван Флит и Петерсон го дефинираат менаџментот „како збир на активности насочени кон ефикасно и ефективно искористување на ресурсите при остварување на една или повеќе цели“.

Мегинсон, Мозли и Пјетри го дефинираат менаџментот како „работа со човечки, финансиски и физички ресурси за постигнување на организациските цели преку извршување на функциите за планирање, организирање, водење и контрола“.

Дефиницијата на Крајтнер за менаџментот пак е следнава: „Менаџментот е процес на решавање на проблеми за ефикасно постигнување на организациските цели преку ефикасно користење на оскудни ресурси во променлива околина.“

Според Ф.В. Тејлор, „Менаџментот е уметност да знаете што да правите, кога да направите и да видите дека тоа се прави на најдобар и најевтин начин.“

Според Харолд Контц, „Менаџментот е уметност за завршување на работите преку, и со луѓето во формално организирани групи. Тоа е уметност на создавање средина во која луѓето можат да настапуваат како поединци и можат да соработуваат за постигнување на групните цели.“



Слика бр. 4. - Сликовит приказ на менаџментот и неговите функции

Извор: https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html

Многу големи научници го дефинираат управувањето со човечки ресурси на различни начини и со различни зборови, но основното значење на управувањето со човечките ресурси се однесува на тоа како да се управува со луѓе или вработени во компанијата.

Едвин Флипо го дефинира управувањето со човечки ресурси како „планирање, организирање, насочување, контролирање на набавките, развојот, компензацијата, интеграцијата, одржувањето и поделбата на човечките ресурси до целта за постигнување на индивидуалните, организациските и социјалните цели“.

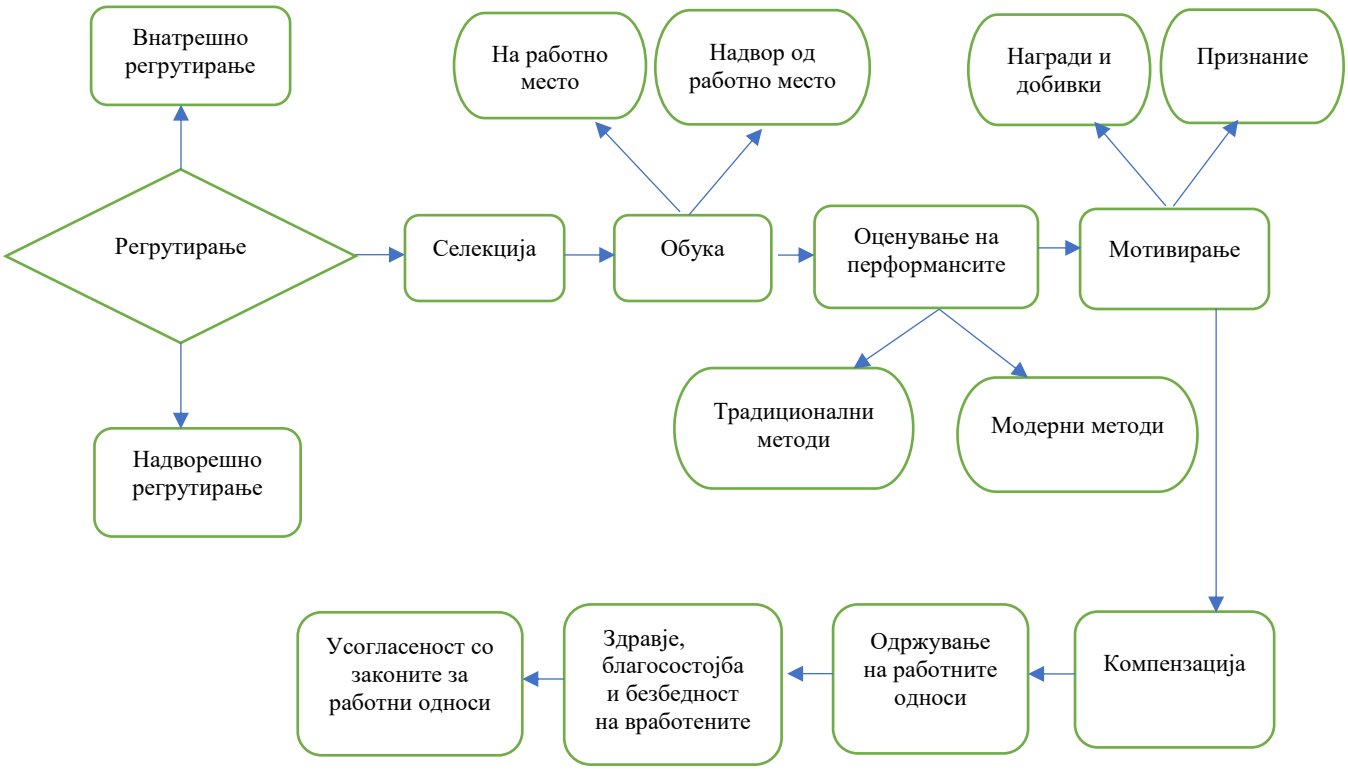
Националниот институт за личен менаџмент (НИЛМ) од Индија ги дефинира човечките ресурси - односно личниот менаџмент како „оној дел од управувањето што се однесува на луѓето на работа и на нивните односи во рамките на едно претпријатие. Неговата цел е да ги обедини и развие во ефикасна компанија на мажи и жени кои го сочинуваат претпријатието имајќи ја предвид благосостојбата на поединците и на работните групи, за да им се овозможи да дадат свој најдобар придонес за нејзиниот успех “.

Според Деценцо и Робинс, „Менаџментот со човечки ресурси се занимава со димензијата на луѓето“ во управувањето. Бидејќи секоја компанија е составена од луѓе, стекнувањето на нивните услуги, развивањето на нивните вештини, нивно мотивирање на повисоки нивоа на перформанси и обезбедувањето на нивно понатамошно поддржување со цел да ја одржуваат својата посветеност кон компанијата е од суштинско значење за постигнување на целите на компанијата. Ова е точно, без оглед на видот на компанијата - влада, бизнис, образование, здравство или социјална акција “.

До неодамна, одделот за човечки ресурси на компаниите честопати имал третман како оддел во пониски скалила од корпоративната хиерархија, и покрај фактот дека неговата надлежност е да го надополнува и да го обогатува она што често се наведува - легитимно - како најголем ресурс на компанијата, а тоа е работната сила. Но, во последниве години, драматично е зголемено признавањето на важноста на управувањето со човечките ресурси за целокупниот успех и одржливост на компанијата. Ова препознавање на важноста на МЧР се однесува на малите бизниси, бидејќи иако тие обично немаат ист обем на барања за човечки ресурси како и поголемите компании, тие исто така се соочуваат со проблеми со управувањето со персоналот што можат да имаат одлучувачко влијание врз одржливоста на бизнисот. Како што коментираше Ирвинг Бурстинер во Прирачникот за мали деловни активности, „Ангажирање на вистински луѓе- и нивно добро обучување- честопати може да значи разлика помеѓу одржување за основна егзистенција од една страна и постојан раст на бизнисот од друга страна“. Проблемите со персоналот не прават разлика помеѓу малите и големите бизниси. Нив ги наоѓате во сите бизниси, без оглед на големината. "

Менаџментот со човечки ресурси е процес на регрутирање, избор, привлекување на вработени, обезбедување ориентација, пренесување обука и развој, проценување на перформансите на вработените, одлучување за компензација и обезбедување придобивки, мотивирање на вработените, одржување на соодветни односи со

вработените и нивните синдикати, обезбедување на безбедност на вработените, благосостојба и здрави мерки во согласност со законите за работни односи на земјата.



Слика бр. 5.- Процес на менаџмент на човечки ресурси

Извор: https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management

2.1 Човечки капитал и организациска култура

Идејата дека компаниите „се натпреварuваат преку луѓе“ го истакнува фактот дека постигнувањето успех се повеќе зависи од способноста на компанијата да управува со својот човечки капитал. Терминот човечки капитал ги опишува знаењето, вештините, способностите и другите атрибути на вработените кои имаат економска вредност за фирмата. Иако вредноста на овие средства може да не се појави директно на билансот на состојба на компанијата, сепак има огромно влијание врз перформансите на компанијата. Следните цитати од познати извршни директори ја илустрираат оваа точка (Donald C. Busi, 2005):

- „Клучот за нас, број еден, отсекогаш бил вработување на многу паметни луѓе“. (Бил Гејтс, Мајкрософт)
- „Човечките ресурси не се нешто што го правиме. Тоа е она што го води нашиот бизнис “. (Стив Вин, Вин Лас Вегас)
- „Мора да изградиш тим што е толку многу талентиран, што ќе те направи да се чувствуваш речиси непријатно“. (Брајан Чески, АирБнБ)

За разлика од физичкиот капитал и ресурсите, човечкиот капитал е нематеријален и не може да се управува на начин на кој компаниите управуваат со работни места, производи и технологии. Една од причините зошто е тоа така е затоа што вработените, а не компанијата, поседуваат свој човечки капитал. Доколку вредните вработени заминат од компанијата, тие со себе го носат и својот човечки капитал па така се губи секоја инвестиција што компанијата ја прави за обука и развој на овие луѓе. За да се изгради човечки капитал во компаниите, менаџерите мора да продолжат да развиваат супериорно знаење, вештини и искуство во рамките на нивната работна сила за да ги задржуваат и промовираат врвните изведувачи (David Lepak and Scott Snell, 2003).

Надвор од потребата да се инвестира во развој на вработените, компаниите треба да најдат начини за подобро искористување на знаењето на нивните работници. Премногу често вработените имаат знаење што останува неискористено. Менаџерите и програмите за човечки ресурси честопати се каналот преку кој се развива и пренесува знаењето меѓу вработените. Како што забележува Дејв Улрих, познат експерт за човечки ресурси: „Способноста за учење е г-пати од г-а-способноста на бизнисот да генерира нови идеи, помножена со вештината да генерализира низ целата компанија“ (Dave Ulrich, Steve Kerr, and Ron Ashkenas, 2002).

Зошто знаењето останува несподелено и неискористено во компаниите? Честопати тоа е поради организационата култура на фирмата. Организационата култура се однесува на споделените вредности, верувања и претпоставките што ги имаат луѓето во една компанија. Организационата култура влијае на тоа како луѓето во компанијата работат и се однесуваат едни кон други, како и кон клиентите.

Негативната организациона култура ги гуши вработените и доведува до пониска продуктивност и морал. Спротивно на тоа, позитивната организациона култура им помага на вработените не само да стекнат знаења и вештини, туку им помага и за негувањето љубопитност кај вработените, им овозможува да растат и да напредуваат и создава тимови водени од мисијата кои всушност постигнуваат успех.

Постојат дилеми за тоа кои се најголемите предизвици поврзани со човечките ресурси со кои треба да се соочи еден менаџер или лидер на тимот. Професионалните организации како што е Здружението за управување со човечки ресурси, спроведуваат тековни студии за најгорливите проблеми со конкуренцијата со што се соочуваат фирмите. Врвните трендови или предизвици, кои фирмите ги именуваат денес ги вклучуваат наведените делови што следат :

НАТПРЕВАРУВАЧКИ ПРЕДИЗВИЦИ	→	**ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**	→	**ПРОБЛЕМИ И ПРАШАЊА НА ВРАБОТЕНИТЕ**
• Предизвици на пазарот и во економијата • Глобализација • Одржливост • Технологија • Производство и потрошувачки предизвици • Користење на разликите кај вработените		• Планирање • Дизајн на работа • Регрутирање • Формирање на персонал • Пракса и развој • Евалуација • Комуникации • Надоместок • Бенефит • Односи помеѓу вработените • Менаџирање со човечки ресурси		• Безбедност на работа • Здравствено осигурување • Прашања за различностите • Пол, возраст и генерациски прашања • Пензиско прашање • Образовно ниво • Права на вработените и приватност • Работни ставови и ангажман на вработените • Рамнотежа помеѓу работата и животот

Слика бр. 6.- Трендови на компаниите

Извор: Snell, S. A., Morris, S. S. (2017). Managing human resources

Компаниите ретко можат да стојат во место долго време. Прилагодувањето стана клучно за искористување на можностите и надминување на пречките како во сопствената држава, така и во странство. Всушност, тоа е честопати клучот за самиот опстанок на компаниите. Многу од најголемите 500 компании во светот пред 50 години (вклучително ГЕ и ГМ) сè уште работат. Сепак, многу други, како што е Есмарк Челик, не се. Всушност, можеби никогаш не сте ни чуле за Есмарк Челик. Како заклучок, размислете за видовите што ја населуваат нашата планета денес. Не е нужно најголемиот и најсилниот вид да опстои, како на пр. што се диносаурусите, кои не преживеале, туку оние кои се најспособни да се прилагодат. Ова не важи само за видовите, туку и за индивидуалните вработени и за компаниите.

Производите и пазарите се развиваат со опасно темпо, нарушувајќи го она што го произведуваат бизнисите, како и за кого произведуваат. Промените во берзата, светските економски услови, пазарите на труд и технологија го прават „бизнисот како и обичен“ дел од минатото. Па, како менаџерите за човечки ресурси им помагаат на своите фирми да се справат со бизнис условите кои постојано се менуваат? Еден начин е преку помагање во редизајнирање на нивните фирми за да се постигне агилност. Агилноста е способност на фирмата да направи брзи промени за да добие конкурентна предност (Scott, Morris, 2017). Постигнувањето агилност честопати вклучува елиминирање на менаџерските слоеви кои можат да го забават донесувањето на одлуки и да ја направат компанијата помалку вредна. Наместо тоа, се користат тимови на проекти кои можат брзо да донесуваат свои одлуки и брзо да се распуштат, за да развиваат и да извадат нови производи од врата додека се „жешки“. Многу технолошки компании работат на овој начин и други фирми откриваат дека моделот може да работи наместо нив.

Успешните компании, како што напоменува професорката за Бизнис од училиштето во Харвард, Розабет Мос Кантер, развиваат култура која се движи цело време (John P. Kotter, 1999). Речено е дека „Без промена нема шанса “. Промената се однесува и за менаџерите на човечки ресурси.

2.2 Менаџери на човечки ресурси и бизнис стратегии

Во изминатите децении, одделите за човечки ресурси честопати беа фокусирани на извршување административни задачи, справување со синдикати и усогласување на законите за работни односи. Но, управувањето со човечки ресурси е многу поразлично денес. Остроумните директори знаат дека професионалците за човечки ресурси можат да им помогнат да се подобрат, да се усогласат со законот и да им помогнат за крајната линија преку рационализирање на трошоците за вработување.

Професионалците во човечките ресурси можат да ја подобрат врвната линија со редизајн на работа за поттикнување на иновации, со предвидување на трендовите на трудот, со регрутирање и мотивирање на вработените и со мерење на нивната ефикасност. Менаџерите за човечки ресурси, исто така, им помагаат на своите фирми со бизнис стратегии, како и со спојувања, превземања и начини за влез во нови глобални пазари. „Ако погледнете како се развива еволуцијата кога се викавме човечки ресурси-„ персонал “, тоа е долг пат како функција“, вели Арт Мазор, со „Делоит Консалтинг“. Новите човечки ресурси и технологии и овозможуваат на човечката ресурсна функција да гледа надвор од тактичкото, административно известување и собирање на податоци за да донесе увид и да ја поттикне деловната стратегија и резултатите, Вели Мазор (Jared Lindzon, 2015).

Понекогаш менувањето на стратегијата на фирмата бара прилагодување на работната сила преку намалување на работната сила, аутсорсинг и офшоринг. Намалувањето на работната сила е планирана елиминација на работните места, а аутсорсинг е поим што значи ангажирање на некој надвор од компанијата за извршување деловни процеси што претходно биле вршени во рамките на фирмата. Офшорингот, исто така наречен „глобален извор“, вклучува префрлување на работата на странски локации. Заеднички именител на сите овие стратегии е барање од компаниите да се вклучат во воведување и управување со организациските промени и промените на индивидуално ниво, иако повеќето вработени разбираат дека промената е континуирана - одговорностите, работните задачи и работните процеси се менуваат, а луѓето честопати се спротивставуваат на тоа затоа што од нив се бара да ги модифицираат или напуштат начините на работа кои биле успешни или барем им биле познати. Успешната промена ретко се случува природно и лесно.

Некои од стратешките промени што ги следат компаниите се реактивни промени што резултираат кога надворешни сили, како што се конкуренцијата, рецесијата, промената на законите или етичка криза (како што е реакцијата на Волксваген во 2016 година за измама на тестовите за емисијата на возила) веќе имаат влијание врз

перформансите на компанијата. Другите стратешки промени се проактивни промени, иницирани од менаџерите за да ги искористат насочените можности, особено во брзо менувачките индустрии во кои следбениците не се успешни. Добрите менаџери на човечки ресурси знаат дека можат да бидат клучни играчи кога станува збор за водење деловни стратегии на нивните компании кои сакаат да направат промени. Затоа извршните директори најнапред се грижат нивните врвни раководители во човечки ресурси да им дадат извештај директно нив и да им помогнат да ги решат клучните проблеми.

Брзо растечкиот број на компании, вклучувајќи ги Форд, Интел, Јунајтед технологии и гејмејкерот Електронски уметности, им носат свои претставници во човечките ресурси од нивните основни деловни тимови за да се осигураат дека се запознати со основните проблеми во компаниите. Покрај тоа, компаниите сè повеќе ги ротираат менаџерите кои не се дел од човеките ресурси и обратно, за да им дадат изложеност во различни области на компанијата. Наместо да ги нагласуваат административните аспекти на човечките ресурси, овие компании го развиваат и промовираат својот персонал за човечки ресурси и им обезбедуваат клучни деловни статистики и бројки што можат да ги користат за мерење на ефективноста на работната сила. Пред сè, треба да се земе во предвид дека улогата на човечките ресурси не е само во обезбедувањето совети за извршните директори и надзорниците, туку покрај тоа што служат како стратешки партнер на менаџментот, менаџерите за човечки ресурси се исто така одговорни за слушање и застапување во име на вработените за да се осигураат дека нивните интереси се усогласени со интересите на фирмата и обратно. Добриот доказ сугерира дека ова е еден од најтешките делови на работата на менаџерот за човечки ресурси.

2.3.Натпреварување, регрутирање и глобално екипирање

Во денешно време учењето на втор или трет странски јазик, учење на дополнителни дигитални и други вештини може да биде од голема корист за многу поединци при нивно вработување. Тоа е така затоа што стратегиите што ги следат компаниите денес сè повеќе вклучуваат еден или повеќе елементи на глобализацијата. Интеграцијата на светските економии и пазари ги праќа бизнис субјектите во странство за да бараат можности, да се спротистават на странските конкуренти на домашен терен

и да најдат вредни работници кои ќе им помогнат во тоа. Потрошувачите ширум светот денес сакаат да бидат во можност да купат „што било, во кое било време и на кое било место“, а компаниите им овозможуваат да го сторат тоа. Па затоа купувањето кока-кола во Пакистан не е никаков проблем. Кока-Кола има разработен систем за испорака, креиран да ги пренесува своите производи на некои од најоддалечените места на планетата. Всушност, компанијата веќе долго време остварува повеќе од своите приходи во странство отколку во САД.

Според извори од “Best Countries,” U.S. News & World Report (2016), увозот и извозот на стоки и услуги е најлесниот начин да се прошири бизнисот „глобално“. Индија има второ по големина население во светот (1,2 милијарди луѓе) и растечка средна класа, па затоа фирмите се повеќе се обидуваат да го прошират својот извоз во таа земја. Ејпл е една од тие компании, иако Ајфон доминира на пазарот во САД, само 5% од паметните телефони во Индија се Ајфон. Партнерствата, спојувањата и преземањата се други начини на компаниите кои се подготвуваат за глобализација. Многу американски и странски фирми соработуваат со кинески фирми за проширување во Кина, која е најнаселена земја во светот, со 1,3 милијарди луѓе. За возврат, кинеските и други странски компании се спојуваат со американски фирми, понекогаш во индустрии за кои не би ги очекувале. На пример, во 2016 година, кинеската фирма Далијан Ванда Груп ја купи американската филмска компанија „Легендар“, која ги произведе „Темниот витез“, „Светот на Јура“ и „Стрејт Аута Комптон“ (Ellen Sheng, 2016).

Како резултат на глобализацијата, националниот идентитет на производите исто така се замаглува. БеЕмВе е германска марка, но производителот на автомобили произведува во САД, Кина и на други места. На сличен начин, Будвајзер е американско пиво, но неговиот производител Анхејзер-Буш, е во сопственост на белгиската компанија наречена ИнБев. Како и многу други Анхејзер-Буш, ИнБев купува или соработува со фабрики и брендови во други земји како Кина и Мексико за да ја прошири својата продажба (Candice Choi and Bruce Schreiner, 2014).

Бројни договори за слободна трговија склучени помеѓу народите во последната половина на минатиот век, помогнаа да се забрза темпото на глобализацијата. Првиот голем трговски договор од дваесеттиот век е склучен во 1948 година, по Втората Светска Војна, наречен општ договор за тарифи и трговија, кој воспостави правила и упатства за глобална трговија помеѓу нациите и групите нации. Од почетокот, растот на светската трговија далеку го надмина растот на вкупното производство во Светот.

Општиот договор за тарифи и трговија го отвори патот за формирање на многу големи трговски договори и институции, вклучително и за Европската унија во 1986 година и Северноамериканскиот договор за слободна трговија (НАФТА) во 1994 година, опфаќајќи ги САД, Канада и Мексико. Иако се нашле на удар на луѓе и политичари ширум светот, новите договори за слободна трговија продолжуваат да се фалсификуваат. Велика Британија ја напушти Европската унија во 2016 година („Брегзит“) . Сепак, дури и најгласните противници за глобалната трговија во земјата се нетрпеливи да склучат нов договор за слободна трговија со Индија за да направат поголеми бизнис активности со таа нација, и тоа според податоци од 2017 година од “U.K. Expresses Keenness to Have Free Trade Agreement with India”.

Поради глобализацијата, фирмите треба да балансираат комплициран сет на прашања поврзани со различна географија, вклучувајќи и различна култура, закони за вработување, деловни практики и безбедност на вработените и објектите во странство. Човечките ресурси се основа за решение на секој од овие проблеми. Тие вклучуваат такви работи денес со тоа што вработените преку Интернет и социјални медиуми се подобро информирани за глобалните можности за работа и сè повеќе се подготвени да ги извршуваат, дури и ако тоа значи работа за конкурентни компании или странски компании. Мерењето на знаењето и базата на вештини на работниците ширум светот и откривањето како најдобро да бидат ангажирани и обучени вработените (понекогаш со материјали што мора да бидат преведени на голем број јазици) е исто така проблем за фирмите. Предизвик е и преместување на менаџерите и обука на менаџери во странство за насочување на меѓународната работна сила.

2.4 Поставување и постигнување на целите на компанијата

Луѓето во земјите со ниски плати што ги прават добрата и услугите стануваат побогати и почнуваат да купуваат производи произведени во Америка. Како и да е, глобализацијата предизвикува жестока дебата - особено кога станува збор за работните места. Од крајот на овој век, милиони работни места во САД - бела јака и сина јака - се извезени во нации со ниски плати низ целиот свет. Другите луѓе се грижат за слободната трговија што создава светска економија „има /нема“, во која луѓето во економиите во развој и животната средина во светот се експлоатирани од компании во побогати, поразвиени земји. Ова предизвикува протести против слободната трговија кај многу нации.

Загриженоста како оваа, заедно со корпоративните скандали со текот на годините, вклучително и злоупотребата на трудот во земјите од третиот свет, доведоа до нов фокус на корпоративната социјална одговорност или доброто корпоративно граѓанство. Многу фирми и професионални здруженија имаат етички кодекси или кодекси на однесување. Кодовите се напишани упатства коишто го појаснуваат правилното и погрешно однесување што компанијата го поддржува или забранува. Најважните моменти за менаџирањето со човечки ресурси, секако се поврзани со прикажувањето на етичките кодекси усвоени од Друштвото за управување со човечки ресурси. Другите фирми отишле дотаму што назначиле „главни службеници за етика“ за да се осигураат дека етичките прекршувања од страна на вработените нема да влијаат негативно врз нивните компании.

Компаниите учат (понекогаш и на потешкиот начин), дека да се биде етички и општествено одговорен како во земјата, така и во странство, не само што може да помогне да се избегнат тужби, туку и да се подобри својата заработка (Scott, Morris, 2017). На пример, истражувачите од Центарот за корпоративно граѓанство во Бостонскиот колеџ откриле дека како што се подобрува угледот на компанијата, така се зголемува и процентот на луѓе што ќе ја препорачаат таа фирма. Скоро две третини од припадниците на милениумската генерација од 80 милиони луѓе (луѓе родени во 1980-тите и 1990-тите) ја сметаат социјалната репутација на компанијата кога одлучуваат каде да купуваат, а 9 од 10 велат дека би ги смениле брендовите врз основа на нивните сфаќања за посветеност на компанијата за општествена одговорност. Покрај тоа, идните работници велат дека корпоративната одговорност сега е поважна за нивниот избор на работно место. Тие сакаат да работат за компании кои не се занимаваат само со профит, туку и го прават светот подобро место за сите, како за богати, така и за сиромашни.

Одржливоста е тесно поврзана со општествената одговорност на компанијата. Одржливоста се однесува на способноста на компанијата да произведува добра и услуги без да ги исцрпува ресурсите во Светот и да направи што е можно помала штета врз животната средина. Да се постигне целосна одржливост е скоро невозможно, но компаниите прават големи чекори да ги намалат своите „отпечатоци од јаглерод“. Оние што не се наоѓаат под притисок на потрошувачите и групите се решени да го направат тоа. Тоа се случи со Хјулит-Пакард од фирмата ХП. Откако ХП го прекрши ветувањето дека ќе ги елиминира токсичните материјали во своите компјутери, активистите на Гринпис ги насликаа зборовите „Опасни производи“ на покривот од седиштето на

компанијата во Пало Алто, Калифорнија. Во меѓувреме, на сите телефони во зградата им беше доставена порака во говорна пошта од актерот на „Ѕвездени патеки“, Вилијам Шатнер: „Ве молиме, замолете го вашиот водач, извршниот директор на ХП, да направи компјутери кои не содржат токсини, како што тоа го направи Ејпл“, изјавил Шатнер во снимката. Трикот и публицитетот што ги генерираше - функционираа. ХП ја доби пораката и подоцна го исполни ветувањето (Laura McKnight, 2010). Една од раководните улоги на човечките ресурси е да го предводи развојот и спроведувањето на корпоративното граѓанство низ компанијата, особено фер третман на работниците (Jeff Tanner and Mary Anne Raymond, 2010).

2.5 Технолошки предизвици

Напредокот во информатичката технологија им овозможи на компаниите да ја искористат информатичката експлозија. Компјутерските мрежи и „облак компјутерите“ (Интернет компјутерски услуги и складирање на податоци) овозможија неограничено количество податоци да бидат зачувани, добиени и користени на различни начини насекаде и во кое било време. Софтверот што им овозможува на работниците да работат и да споделуваат информации едни со други електронски каде било, во кое било време - социјални медиуми, платформи за споделување документи како што се Google Docs, разговор преку Интернет и размена на инстант пораки и веб и видео конференција - променија како и каде луѓето и компаниите прават деловни активности. На пример, железницата БНСФ ја користи страницата за социјални медиуми Јамер за да им помогне на вработените да соработуваат за идеи и да си даваат едни на други пофалби и повратни информации.

Вмрежувањето во социјалните медиуми стана начин на кој работниците наоѓаат работа, а работодавците ги регрутираат кандидатите и вршат скриниг денес. Компаниите ангажираат фирми како што се Социјалната интелигенција, која се комбинира преку Фејсбук, Линкдин, Твитер, Инстаграм, Јутјуб и „илјадници други извори“ за да создадат извештаи за „реалната Ваша личност“ - не тоа што „вие“ го претставувате во вашата биографија (Nancy R. Lockwood, 2004). Менаџерите во човечки ресурси често се одговорни за развој на политиките за Интернетот и социјалните медиуми за вработените, заклучно и колку време на вработените им е потребно за да им биде дозволено да поминуваат на Интернет, кои страници треба да им биде дозволено да ги посетуваат и

без оглед дали вработениот може да ги користи или не неговите или нејзините сопствени електронски уреди (мобилни телефони, таблети и сл.) за работни цели.

Другите прашања ја вклучуваат темата за тоа кои апликации можат да ги користат вработените за време на работното време. Дојче банка не им дозволува на своите вработени да користат апликации како што се Гугл Ток и Ватс Ап за деловни цели на работа или на своите персонални телефони (Carol Carter, 2012).

Технологијата, особено автоматизацијата - го намали бројот на работни места кои бараат рутински задачи и малку вештини, а го зголеми бројот на работни места за кои е потребна значителна вештина. Според "Text Messaging Curtailed at Bank," Wall Street Journal од 2017 година, забележано е дека во 1979 година, приближно 40% од Американците кои имале рутински работни задачи, а денес, само околу 30% го прават тоа како резултат на автоматизацијата и роботиката.

Оваа промена се нарекува пренасочување на „допир со труд" кон работници со знаење, во која одговорностите на вработените се прошируваат и вклучуваат побогат спектар на нерутински активности кои вклучуваат анализа на информации и решавање на проблеми. Како резултат на располагањето на американските работници денес, нарушувајќи го пазарот на трудот. „Еден од нашите клиенти за комунални услуги во Велика Британија има околу 300 роботи кои работат наместо 600 луѓе", вели Алистер, извршен директор на Сина Призма, компанија што помага во автоматизирање на деловните функции. „Пред да ви треба зграда за да сместите 600 луѓе, треба да размислите зошто би добиле еден шкаф во аголот на центарот за податоци" (Lauren Webber, 2017).

Но, не се само рутинските работни места и работните места со сини јаки се под влијание на автоматизацијата. Новинарските организации користат веб-роботи за да соберат информации и да напишат нешто за заработката на компаниите и регенерирање на спортот. Многу записи на Википедија не се напишани од луѓе, туку од веб-роботи кои ја чешлаат мрежата за информации и ги собираат информациите што ги гледате на страницата.

Јасно е дека никој не е имун на промените што ги носи автоматизацијата и технологијата. Но, тоа не значи дека сите работни места ќе исчезнуваат поради тоа. Неодамнешна студија покажа дека околу 50% од работните задачи денес, можат да се отстранат со моменталната технологија и технологијата којашто се развива. Сепак, само 5% од работните места би можеле да опстојат (Christopher Mims, 2017). Луѓето би работеле со помош на виртуелни асистенти слични на Сири, Кортана и Амазон Ехо

уредот. Обуката базирана на знаење е од клучно значење за деловниот модел на „Менпаур“ (Човечка сила), најголемата агенција за вработување во САД. „Човечка сила“ им нуди бесплатна обука на информатичката технологија на своите вработени преку интернет на онлајн универзитетот. Веб-страницата содржи илјадници часови настава за технолошки апликации, заедно со професионален развој, деловни вештини и курсеви за телекомуникации, семинари и простории за разговор со менторите. Учењето „точно на време“ се доставува преку Интернет до мобилните телефони, таблети и компјутери до вработените во „Манипуер“.

Фирмите и нивните вработени исто така користат масивни отворени курсеви преку Интернет (МОКИ) создадени од колеџи и фирми за образование. МОКИ е некредитен, честопати бесплатен курс и секој може да го посети преку Интернет, а запишувањето е неограничено. МОКИ може да им помогне на вработените да добијат обука брзо, како и обука за да го зголемат буџетот на компанијата.

Виртуелното учење исто така се одржува. ИБМ, Циско, Кели Сервис и Менпаур се меѓу многуте компании кои имаат изградено објекти за обука, канцеларии и простории за состаноци во рамките на онлајн реалната игра „Втор Живот’’. Просторите што овие компании ги градат на Интернет им овозможуваат да прават одредени работи полесно и поевтино отколку што можат во реалниот свет. На пример, носење на луѓе од повеќе континенти во една просторија за обука или нови вработувања за ориентација (Melissa Korn, 2016).

Уреди со зголемена реалност, како што е Гугл Клас и „за носење“, како што е „Ејпл Уач“, им помагаат на вработените да добијат информации кога и каде им се потребни. Во АГЦО, производител на земјоделска опрема, работниците во фабриката носат очила за проширена реалност, на кои се прикажани дијаграми и упатства за да им се помогне да извршат проверка на квалитетот (Steve Lohr, 2017).

2.6 Ефектите од технологијата врз менаџирањето со човечки ресурси

Централна употреба на технологијата во менаџирање со човечки ресурси е информатичкиот систем за човечки ресурси на компанијата (ИСЧР). Човечките ресурси влијаат врз целата работна сила - секој што работи за компанијата мора да биде ангажиран, обучен, платен и унапреден, обично преку човечки ресурси. Информатичките системи за човечки ресурси се користат за сè, од автоматизирање на обработката на плати до администрирање на програми за придобивки. Системите им

овозможуваат на менаџерите пристап до базата за вработените за административни цели и на вработените им овозможуваат пристап за промена на сопствените придобивки и други лични информации на интранет или на безбедна веб-страница.

Фирмите користат информациски системи за човечки ресурси за да регрутираат, вршат скриниг и предлагаат кандидати преку интернет пред да ги ангажираат, како обука, така и за следење и унапредување на вработените откако ќе бидат ангажирани. Производителот на лекови Меркс, презема информации од страниците за регрутирање на работни места и страници на социјални мрежи како Линкдин, ги скенира резимеата на апликантите и ги прави информациите веднаш достапни за менаџерите за тие да можат систематски да бараат луѓе чии вештини ги сакаат. Менаџерите можат да бараат на Интернет внатрешен и надворешен талент со пребарувања на кандидати кои се категоризирани според сет на вештини (Ben Worthen, 2001). Системот ИСЧР на производителот на производи за широка потрошувачка, Проктер и Гембл, ги прави квалитетните внатрешни кандидати видливи за менаџерите наместо менаџерите да ја пребаруваат компанијата за да ги пронајдат.

Системот содржи информации за неговите 100 000 плус вработени ширум Светот заради промоција на ниво на држава, бизнис категорија и на регионално ниво. Корнинг АД, меѓу другото, користи софтвер за човечки ресурси за поставување на развојните цели на своите вработени откако ќе бидат ангажирани и да процени колку добро ги исполнуваат. Вработените можат да разгледаат онлајн за да ги видат сопствените цели и да го обележат својот напредок, како и да ги видат целите на сите други во командниот синџир, од извршниот директор до нивните непосредни супервизори. Ова „каскадирање“ на целите им помогна на вработените во Корнинг да ги усогласат своите лични цели со општите цели на компанијата, за да достигнат повисоки нивоа.

Еден потпретседател на компанија која користела систем сличен на Корнинг изјавил: „Ни требаше подобар начин да го собереме нашиот глобален тим заедно и да ги натераме луѓето да бидат насочени кон приоритетите за нашиот бизнис“ (Sarah Castellanos, 2016).

Одделенијата за маркетинг многу успешно користат обемна база на податоци за да ги откријат моделите на купување кај луѓето. Со анализа на навиките за купување на своите клиенти, „Таргет“ може да предвиди кои од нив се бремени жени, понекогаш дури и пред тоа тие да им го соопштат на своите семејства. Потоа компанијата им испраќа реклами и купони за производи за бебиња на клиентите.

Сега компаниите го прават истото за да ги анализираат информациите за човечките ресурси, процес што се нарекува анализа за работната сила. Користејќи ги податоците за човечките ресурси, како што се демографските податоци за вработените, рејтинг на перформанси, плата, анкети за вработени, академска историја, години на работа и така натаму, фирмата дефинитивно може да одговори на прашањата, како што се: Колку точно треба да им се исплати на врвните изведувачи за да останат во фирмата? Кои кандидати за работа е поверојатно да дадат подобри резултати? Кои вработени ќе дадат отказ?

Традиционално, ваквите прашања беа одговорени на база на анегдотски докази или по интуиција на вработените во човечки ресурси. Сепак, со анализа на човечкиот труд, повеќе од 7 000 вработени утврдија дека „релевантното работно искуство“ во услугата за клиенти од областа, нема влијание врз доброто работење на компанијата. Како резултат, компанијата ги измени своите критериуми за вработување (Scott A. Snell, 2002). Собирањето и анализата на податоците за човечки ресурси може да звучи како застрашувачка задача, но снабдувачите на софтвер за човечки ресурси вклучуваат алатки за анализа на податоци во нивните програми што го олеснуваат собирањето и визуелизирањето на податоците за човечки ресурси на начин којшто е од значење.

Каков ИСЧР треба да изберат професионалците во човечките ресурси меѓу опциите што им се достапни? Еден од првите чекори во изборот на ИСЧР е персоналот за човечки ресурси да ги процени најголемите „главоболки“ што ги доживува или задачите што одземаат повеќе време, а потоа да ги изберат апликациите што можат да имаат најсилно влијание врз финансиските мерки на фирмата - т.е. оние што го добиваат „најголемиот удар“. Веб-засновани решенија на човечките ресурси надвор од рамките, се користат исто како и системите дизајнирани по мерка. Бесплатниот отворен софтвер ИСЧР е исто така достапен на веб. Отворениот софтвер за човечки ресурси може да биде добро решение за почетни и мали бизниси кои бараат евтино ИСЧР решение.

2.7 Фактори при проценка на информативниот систем за човечки ресурси

Факторите при проценка на информативниот систем за човечки ресурси се наведени според (Haitham A. C., 2011):

- Соодветност на апликацијата за базата на вработени во фирмата. Ако многу од вработените во фирмата работат на едно место, дали системот е соодветен или треба човечките ресурси да инсталираат киосци во областите на вработените?

Дали вработените ќе можат да пристапат до ИСЧР страницата на интернет или на нивните мобилни телефони? Како ќе бидат обезбедени информациите? Дали на вработените ќе им бидат доделени лозинки?

- Способност за надградба или прилагодување на апликацијата. Какви видови трошоци ќе бидат вклучени за надградба на апликацијата во следните години?
- Компатибилност со сегашните системи. Дали ИСЧР за постоечки или планирани информациски системи е лесна и евтина?
- Пријателство помеѓу корисниците. Дали апликацијата обезбедува дополнителни функции, како што се линкови до ресурси за учење или помош за менаџерите или вработените на кои можеби им е потребна?
- Соработка. Дали системот ги поврзува вработените и им дозволува да соработуваат за решавање на проблеми и проекти?
- Анализа на работната сила. Дали системот го олеснува собирањето на податоци за човечките ресурси и ги визуелизира неговите импликации?
- Анкетни способности. Дали системот има апликација што овозможува електронско анкетирање на вработените?
- Регрутирање и следење на кандидатот. Дали системот го олеснува наоѓањето, регрутирањето и следењето на кандидатите и тековно вработените во компанијата за вработување?
- Распоред. Дали системот има распоред за да осигура дека вработените се на вистинските места, работат во вистинско време и на вистински проекти?
- Достапност за техничка поддршка. Дали системот ИСЧР треба да биде поддржан внатрешно или продавачот треба да биде домаќин на истиот? Дали ќе се заснова на облак?
- Време потребно за спроведување и обука на членовите на персоналот за користење на ИСЧР, вклучувајќи ги човечките ресурси, персоналот на платен список, менаџери и вработени. Кој е одговорен за обука на вработените, и како ќе се направи тоа?
- Почетни трошоци и годишни трошоци за одржување. Дали е потребен „пакет“ апликации или само неколку клучни апликации? Експертите ги советуваат менаџерите за човечки ресурси да ја проценат секоја апликација одделно, а потоа од продавачите да побараат „пакет“ цена (Drew Robb, 2004).

Сепак, ИСЧР треба да им обезбеди на персоналот во човечки ресурси аналитички информации - статистика, метрика и слично - што им помага да ги анализираат, прочистат и подобро да ја спроведат стратешката насока на фирмата. Ова може да вклучи предвидување на потребите на персоналот (особено за фирми кои планираат да се прошират, склучат договор или спојат), планирање за унапредувања во кариерата и вработените и проценка на влијанието на политиката на фирмата - и оние што се поврзани со човечките ресурси и други функции.

2.8 Продуктивност и предизвици во трошоците

Трошоците за работна сила се често најголемите расходи што ги прават компаниите, особено во услужните компании и компаниите со интензивно знаење. Како компаниите всушност можат да потрошат повеќе пари за вработените, а сепак да ги намалат вкупните трошоци? Одговорот: преку поголема продуктивност на вработените.

Продуктивноста на вработените е резултат на комбинација на способностите, мотивацијата и работната средина на вработените и технологијата што ја користат за работа.

Продуктивноста може да се дефинира како „аутпут добиен од фиксен износ на инпути“. Компаниите можат да ја зголемат својата продуктивност или со намалување на нивните инпути (пристап на трошоци) или со зголемување на количината што ја произведуваат вработените со додавање на повеќе човечки или физички капитал во процесот. Компаниите како што се Саутвест Ерлајнс, Нукор и производствената и технолошка фирма Данахер постигнуваат ниски трошоци во нивните индустрии не затоа што им штетат на вработените, туку затоа што се најпродуктивни.

САД сè уште се убедливо најпродуктивните нации во светот според вкупната вредност на сите стоки и услуги што ги произведуваат, дури и кога станува збор за производството. Кина е на второ место. Облеката и производството на текстил се далеку помали индустрии во САД отколку порано, но тие се заменети со индустрии кои повеќе се потпираат на технолошка прецизност и мозочна моќ отколку на ниско квалификувана работна сила - индустрии за авиони, софистицирана машинерија, медицински помагала и така натаму (Josh Bersin, 2014). Сепак, растот на аутпутот по работник сега се искачува брзо во земји како што е Кина, а во минатото им недостасуваше количина на технологија што им беше достапна на работниците во САД. Кога ќе се намали инвестицијата во

побрзи компјутери и поефикасни машински алатки, ова ограничува колку технологијата за помош може да им понуди на вработените во однос на нивната продуктивност. Секоја дополнителна продуктивност ќе треба да произлезе од зголемената способност на вработените, нивната мотивација и нивното работно опкружување, што ја прави работата на менаџерот за човечки ресурси во наредните години уште побитна (Robb, 2004).

2.9 Улогата на менаџерите во човечките ресурси и нивното партнерство со другите менаџери

Менаџерите во човечки ресурси можат да играат клучна улога во однос на помагањето на нивните фирми за исполнување на овие предизвици. На пример, користејќи бизнис статистика и анкети, менаџерите за човечки ресурси можат да ја измерат ангажираноста и ефективноста на работната сила на нивните фирми. Како вработените размислуваат, учат, работат, решаваат проблеми, управуваат со своето време и се справуваат со други луѓе? Прво, гледајќи вакви разлики, истражувајќи ги, а потоа откривајќи како тие можат да и обезбедат вредност на компанијата, менаџерите за човечки ресурси можат да ги искористат тие разлики.

Слично, со тоа што ќе бидат во тек со трендовите и развојот на работната сила и собирање и анализа на податоци, менаџерите за човечки ресурси можат да им помогнат на нивните фирми да ги изберат најдобрите стратегии кога станува збор за глобално натпреварување, избирање системи за човечки ресурси кои се идеални за една фирма и нејзините работници, максимизирање на продуктивноста, управување со придобивки, и така натаму. На пример, наместо да ги намалат придобивките од здравствената заштита, персоналот за човечки ресурси во Цернер Корп, средна технолошка компанија со седиште во Канзас Сити, направи анализа според статистички податоци и други податоци за да открие од кои болести страдаат нејзините работници и ги прилагоди своите вработени здравствени и велнес програми соодветно. Како резултат на тоа, компанијата успеа да ги намали трошоците за здравствена заштита.

Менаџерите за човечки ресурси им служат и како вредни партнери на другите менаџери, вклучувајќи ги и раководните лица. Линиските менаџери се менаџери кои не се надлежни за човечки ресурси и се одговорни за надгледување на работата на другите вработени. Успешните компании го комбинираат искуството на линиските менаџери со

експертизата на менаџерите за човечки ресурси за развој и искористување на талентите на вработените до нивниот најголем потенцијал. Програмите за човечки ресурси имаат посебна тенденција за да бидат поуспешни доколку се во „сопственост“ на раководни лица и ресурси. Кога вработените ги гледаат човечките ресурси како единствен сопственик на програмата, тогаш тие ја толкуваат како административна или канцелариска наместо како стратешка иницијатива.

Исто како што постојат различни типови на линиски менаџери кои се специјализираат за обавување на различни функции - операции, сметководство, маркетинг и така натаму, има и различни видови на менаџери за човечки ресурси кои се специјализирани за различни функции. Некои од овие работници се специјализирани за обука и развој на вработените, регрутирање или компензација. Другите вработени во човечки ресурси се специјализирани за проучување на ефектите од индустријата и професионалните трендови или се концентрираат на работните односи, подготвуваат информации за менаџерите да ги користат за време на преговорите со синдикатите. Спротивно на тоа, генералист за човечки ресурси може да се справи со сите аспекти на работењето со човечките ресурси во зависност од потребите на неговиот или нејзиниот работодавач.

Бирото за статистички податоци предвидува дека бројот на менаџери за човечки ресурси се очекува да порасне за 9% помеѓу 2014 и 2024 година, што е побрзо од просекот во сите занимања.

Главни активности за кои обично се одговорни менаџерите на човечки ресурси (Mayhew, P. 2019):

1. Стратешки совети и советник. Менаџерите за човечки ресурси често служат како домашни консултанти и супервизори, менаџери и извршни директори. Со оглед на нивното знаење за внатрешните информации за вработување и мерилата за продуктивноста, како и нивната свесност за надворешните трендови како што се податоците за економијата и невработеноста и новите законски и регулаторни проблеми, менаџерите за човечки ресурси се непроценлив извор за донесување одлуки. Во некои компании, генерално поголеми, главните службеници за усогласеност или етика им помагаат на вработените да поминат низ сиви области кога станува збор за правилно и погрешно и да обезбедат персоналот да биде во согласност со законите и прописите што влијае на нивните индустрии. Врвниот менаџер за човечки ресурси на фирмата е во добра позиција за оваа работа. Над менаџерите за човечки ресурси, исто така, се потпираат

многу за советување на комитетите за компензација, кои повнимателно ги разгледуваат платите на извршните директори отколку во изминатите години.

2. Сервис. Менаџерите за човечки ресурси вршат низа услужни активности како што се регрутирање, избор, тестирање и планирање / спроведување на програми за обука. Техничката експертиза во овие области е неопходна за менаџерите со човечки ресурси бидејќи тие дизајнираат и спроведуваат програми за управување со таленти.

3. Формулирање и спроведување на политиката. Менаџерите за човечки ресурси генерално предлагаат и подготвуваат нови политики или ревизии на политиките за да се покријат периодични проблеми или да се спречат очекуваните проблеми. Обично, политиките им се предлагаат на високите извршни директори на компанијата, кои всушност ги издаваат. Менаџерите за човечки ресурси, исто така, ги следат менаџерите и вработените во фирмата за да се осигураат дека ги следат воспоставените политики, процедури и практики за човечки ресурси. Поважно од тоа е дека тие се ресурс на кого менаџерите можат да се обратат за интерпретација на политиките.

4. Застапување на вработените. Една од трајните улоги на менаџерите за човечки ресурси е да служат како застапници на вработените - слушајќи ги проблемите за кои се загрижени вработените и претставувајќи ги нивните потреби пред менаџерите - за да бидат сигурни дека интересите на вработените и интересите на компанијата се усогласени едни со други.

2.10 Компетенции кои треба да ги поседуваат менаџерите на човечки ресурси

Компетенции кои треба да ги поседуваат меназерите на човечки ресурси според поделбата на Snell, S. A., Morris, S. S. (2017) се следниве:

- Бидејќи извршните директори очекуваат менаџерите во човечки ресурси да преземат поширока улога во целокупната организациска стратегија, многу од овие менаџери ќе треба да стекнат комплементарна група на компетенции. Овие компетенции се сумирани и прикажани графички на Слика 7.
- Бизнис мајсторство. Професионалците во човечки ресурси треба темелно да ги познаваат деловните активности на нивните компании и нивните стратегии. Ова бара разбирање за клиентите, економските и финансиски можности на компанијата, за да се помогне на фирмата цврсто да ја постигне својата стратегиска насока и да ја прилагоди по потреба. Менаџерите за човечки ресурси

кои имаат добри вештини за решавање проблеми, се иновативно и креативно наследство за фирмите.

- Мајсторство на човечките ресурси. Професионалците во човечките ресурси се експерти за однесување во компанијата. Тие треба да развијат стручно знаење во областите за персонал, развој, проценки, награди, градење тим, мерење на перформанси и комуникација. Добрите меѓучовечки вештини се неопходни.
- Личен кредибилитет. Како и другите професионалци во управувањето, професионалците за човечки ресурси мора да воспостават личен кредибилитет во очите на луѓето внатре во компанијата и надвор од неа. Кредибилитетот и довербата се заработуваат со развивање на добри односи со луѓето, внатре и надвор од фирмата, демонстрирање на вредностите на фирмата, залагање за сопствените верувања и праведно работење од сите страни. Определувањето во менаџментот на човечки ресурси го опишува кодексот со етички и професионални стандарди што треба да ги следат човечките ресурси, според Здружението за управување со човечки ресурси.



Слика бр. 7. - Компетенции на менаџерите за човечки ресурси

Извор: Snell, S. A., Morris, S. S. (2017). Managing human resources

2.11 Кодекс на етички и професионални стандарди

Професионална одговорност

Како професионалци во човечките ресурси, кај нив постои одговорност за усовршување на компаниите на кои им служат и придонесуват за етичкиот успех на тие компании. Прифаќаат професионална одговорност за нивните индивидуални одлуки и активности. Исто така, тие се поборници за професијата со вклучување во активностите што го зголемуваат кредибилитетот и вредноста. Нивната намера е да изградат почит, кредибилитет и стратешко значење за професијата човечки ресурси, во рамките на нивните компании, бизнис заедницата и заедниците во кои работат; да им помогнат на компаниите на кои им служат во остварувањето на целите; да ги информираат и едуцираат сегашните и идните практичари, компаниите на кои им служат и јавноста за принципите и практиките кои и помагаат на професијата; да се влијае позитивно на работното место и да се има пракса за вработување; да се поттикне професионално донесување одлуки и одговорност и да се поттикне општествената одговорност.

За да ги остварат сите овие намери потребно е да се придржуваат до највисоките стандарди на етичко и професионално однесување; да се измере ефективноста на човечки ресурси во придонесувањето или постигнувањето на организациските цели; да се усогласат со законот; да се работи во согласност со вредностите на професијата; да се настојува на постигнување највисоки нивоа на услуга, перформанси и социјална одговорност; да се залага за соодветна употреба и ценење на вработените како човечки суштества; да се залага отворено и во рамките на утврдените форуми за дебата, со цел да се влијае врз донесувањето одлуки и резултати.

Професионален развој

Како професионалци, тие мора да се стремат да ги исполнат највисоките стандарди на компетентност и да ги зајакнат нивните компетенции на континуирана основа. Нивната намера е да го прошират нивното знаење за управување со човечките ресурси и понатаму, да разберат како функционираат нивните компании; да го унапредат нивното разбирање за тоа како работат компаниите („деловна активност на бизнисот“).

Насоките кои може да ги дадат се да се продолжи со формални академски можности; да се посветат на постојано учење, развој на вештини и примена на нови знаења поврзани со управување со човечки ресурси и со компаниите на кои им служат; да се придонесе за знаењето, еволуцијата на професијата и растот на индивидуите преку предавање, истражување и ширење на знаењето; да се поткрепе со сертификација каде што е возможно, или споредба на компетенции и знаење.

Етичко раководење

Од професионалците во човечки ресурси се очекува да покажат индивидуално лидерство како модел за одржување на највисоките стандарди на етичко однесување. Во тој однос нивната намера е да се воспостават стандарди и пример за другите; да се заслужи почитта од индивидуалци и да се зголеми кредибилитетот кај оние на кои им се служи. Насоките кон кои треба да се стреми еден менаџер се: да се биде етичен; индивидуалните и групни активности да бидат во склад со одлуките, кои треба да се етички и да се спроведуваат на етички начин; да се побара стручно упатство ако некогаш постои сомнеж во етичката соодветност на ситуацијата; преку предавање и менторирање, да се постане етички лидер во професијата и компанијата.

Правда и правичност

Како професионалци во областа на човечките ресурси, тие се одговорни за промоција на правичноста и правдата на сите вработени и целата компанија. Намерата е да се креира и одржи околината којашто ги охрабрува индивидуалците и целата компанија да го постигнат својот максимален потенцијал, на позитивен и продуктивен начин. Насоките кои треба да се следат се следниве: да се почитува уникатната и суштинска вредност на секој индивидуалец; да се третираат луѓето со достоинство, со почит и емпатија, без насилство или дискриминација; да се сигурни дека им овозможуваат на сите подеднакво да ги развијат своите компетенции и вештини; да се обезбеде сигурна околина на вклучителност и посветеност без разлика на разликите помеѓу луѓето; да се развијат, администрираат и застапуваат политиката и процедурите кои имаат фер, конзистентен и еднаков третман за сите; без разлика на личниот интерес, да се поддржуваат решенија кои се од етички и правен интерес на компанијата; да се биде одговорен и да се вежба квалитетно управување на компанијата во земјите во коишто функционира.

Конфликт на интереси

Како професионалци во ЧР, мора да го одржуваат високото ниво на доверба, како и нивниот професионален интегритет и не треба да се вклучуваат во активности со кои

имаат конфликт на интереси. Намерата треба да биде избегнување на ваквите активности, со кои имаат конфликт на интереси, да се воспостави Кодот на Етички и Професионални Стандарди во Менаџирањето на Човечките Ресурси. Насоките кои треба да се почитуваат се: да се придржуваат кон воспоставените политики и да се избегнува конфликт на интереси во рамки на компанијата; да се воздржува од користење на позицијата за лични, материјални и финансиски цели; да се дава приоритет на обврските за идентификување на конфликт на интереси, кога тие ќе се појават, и да се затвораат.

Користење на информации

Човечките ресурси ги земаат во предвид правата на индивидуалците, посебно при стекнување и дисеминација на информациите, додека се елиминира анксиозноста за неточните информации. Намерата е да се изгради доверба преку максимална транспарентност со информациите, додека се елиминира анксиозноста за неточните информации. Насоките се: да се стекнат и споделат информации за етичен и одговорен начин; да се осигураат дека само точните информации се користат при носење на одлуки за вработување; да се истражи точноста на изворот на информации; да се истражи изворот на информации, дали е точен, пред да биде информацијата употребена за носење на одлуки од страна на вработените; да се осигураат да се даваат точни информации во рамки на делот за човечки ресурси; заштитени и доверливи информации; да се преземат правилни чекори за да се осигура комплетноста на информациите кои се користат во рамки на обуките за човечки ресурси.

3. ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА КАКО ПОИМ И НЕЈЗИНА УПОТРЕБА

Пред да се разбере појавувањето и улогата на дигитализацијата во праксата на одделот за човечки ресурси, неизбежно е да се погледне терминот дигитализација. Терминот дигитализација првично е споменат од Роберт Вахал, кој го употребил тоа во смисла на „дигитализација на општеството“ во 1971 година и го објаснал неговото потекло како резултат на пораспространета употреба на дигитални технологии (Pieriegud, 2016).

Може да се забележи дека не постои еден концепт за терминот дигитализација па затоа се наведени повеќе дефиниции од различни автори кои го дефинираат овој термин. За Kristoff, Hoen, Adrian и Stang (2018), дигитализацијата е тоа како луѓето ја користат технологијата. Од друга страна, други автори гледаат на дигитализацијата како на процес. Murphy (2018) наведува дека „дигитализацијата е процес на конвертирање на аналогни сигнали или информации во која било форма во дигитален формат што може да се разбере од компјутерските системи или електронските уреди“. Оваа визија за дигитализација како процес е поддржана и од Ketolainen (2018), кој ја дефинира дигиталната трансформација на човечки ресурси како „процес на промена при префрлување во дигитални човечки ресурси за да стане автоматизиран и управуван процес од податоци. Тоа е употреба на технологии што овозможуваат промена на деловната активност ".

Osipova (2019) дополнително ја продлабочи анализата на оваа терминологија, наведувајќи дека нејзиното значење може да се толкува пошироко. Во првиот случај, на дигитализацијата се гледа како на премин од аналогно во дигитално, па затоа, оваа дефиниција се совпаѓа со онаа што ја дадоа другите автори. Во вториот случај, според Osipova (2019) потребно е да се види дигитализацијата како долготраен процес што вклучува не само технички, туку и стратешки промени. Оваа поширока визија за значењето на зборот дигитализација може да се проследи и во работата на Abdali (2019), кој вели дека дигитализацијата бара воведување на нови дигитални технологии кои бараат промени во деловниот модел, да има усогласување помеѓу последниве процеси, практиките и организационата култура. Конечно, Das and Sureshkrishna (2019) велат дека компаниите мора да бидат подготвени да ги прифатат новите технологии за да останат конкурентни. Во овој случај, на дигитализацијата се гледа како на неопходна промена од која компаниите не можат да избегаат. На крајот на краиштата, се чини дека се потребни неколку карактеристики за најдобро дефинирање на дигитализацијата кога авторите зборуваат на оваа тема. Дигитализацијата е: (1) брз и флексибилен процес, (2) лесен за

употреба, (3) фокусиран на клиенти, (4) управуван со податоци, (5) процес на соработка, (6) стратешки важен за успехот на компаниите.

3.1 Дефиниција за поимот е-МЧР

Според Кагерман (2015) дигитализацијата може да се дефинира како вмрежување на луѓе и нешта и поврзување на реалниот и виртуелниот свет што се овозможени со информатичка и комуникациска технологија (ИКТ).

ИКТ во однос на функциите за управување со човечки ресурси се нарекуваат поинаку, на пример, веб-базирани човечки ресурси, информациски систем за човечки ресурси (ИСЧР), виртуелен менаџмент на човечки ресурси, интранет на човечки ресурси, компјутерско управување со човечки ресурси системи и портали за човечки ресурси, но терминот е-МЧР е најшироко користен. Во однос на терминот е-МЧР самото негово потекло е поврзано со 1990-тите, со идејата за појава на е-трговија (Lengnick-Hall & Мориц, 2003).

Е-МЧР е наречено од многу автори како било каков вид на активности за човечки ресурси, административни или трансформациски, се додека тоа може да биде поддржано со информатичка технологија (Оливас и Запата, 2007; Лау & Хупер, 2008; Панајотополу, 2007). Сепак, Е-МЧР се смета за веб-базирано технолошко решение што ја користи најновата информатичка и комуникациска технологија за испорака на луѓе преку интернет и во реално време решение за управување со ресурси (Olivas & Zapata, 2007). Стромејер (2007) го дефинираше е-МЧР како „планирање“, имплементација и примена на информатичка технологија и вмрежување и поддршка на најмалку два индивидуални или колективни актери во нивното заедничко изведување активности за човечки ресурси “. Лепак и Снел (1998) го користеа терминот „Виртуелен човечки ресурс“ за да опфати „структура базирана на мрежа“ изградена врз партнерства и посредувана од информациски технологии за да и помогнат на организацијата да стекне, развие и распореди интелектуален капитал“. Руел, Бондарук и Looise (2004) гледаат на е-МЧР како начин за спроведување на стратегии, политики и практики за човечки ресурси во организациите преку свесна и насочена поддршка на и/или со целосна употреба на канали базирани на веб-технологија.

Сепак, различни автори ставија акцент на различни аспекти на е-МЧР.

Првата група автори ставаат акцент на трансакциската или оперативната страна на е-МЧР, односно фактот дека активностите за човечки ресурси се полесно администрирани. Тие посочуваат дека е-МЧР е таков концепт во кој тој овозможува подобрувања во администрацијата на активностите и трансакциите за човечки ресурси (Кетли и Рајли, 2003 година). Според овој аспект, е-МЧР се состои од основните административни активности на одделот за човечки ресурси како што се платен список, управување со податоци за персонал, одржување одделенски записи и други што го сочинуваат најголем дел од обемот на работа на Одделот за човечки ресурси.

Голем број автори ги поддржаа придобивките за намалување на трошоците и зголемување на ефикасноста создадена од е-МЧР во овој поглед (Марлер, 2009; Руел и сор., 2004). Ова се постигнува преку минимизирање на персоналот за човечки ресурси поврзан со овие активности, зголемување на брзината на обработка и намалување на износот на административна работа, со што се ослободува време за други активности (Ruël et al., 2004; Ruta, 2005; Strohmeier, 2007). Слично, според Воерманс и Ван Велдовен (2007) е-МЧР претставува административна поддршка за HRM со користење на интернет технологија.

Втората група автори става акцент на релациониот аспект на е-МЧР во кој технологијата обезбедува пристап до податоци за човечки ресурси. Се наведува дека е-HRM подразбира примена на ИТ за вмрежување или поддршка помеѓу најмалку два индивидуални или колективни субјекти во нивната реализација на активностите за човечки ресурси (Стромејер, 2007). Тие веруваат дека е-МЧР претставува примена на различни видови технологии кои им овозможуваат на менаџерите и вработените да имаат директен пристап до податоци за човечки ресурси и разни административни апликации (Вотсон и Вајат, 2002). Бондарук и Брустер (2016), исто така, посочија дека е-МЧР се фокусира на сите механизми за интеграција и целата содржина на управување со човечки ресурси што се пренесува преку ИТ, чија цел е да се направи HRM процесите се поконзистентни, поефикасни, со подобар квалитет и кои треба да создадат долгорочно можности за засегнатите страни на организацијата. Релациониот е-МЧР може да обезбеди вработени и менаџери со далечински пристап до информации за човечки ресурси, со што се зголемува нивната способност да се поврзат со други внатрешни и надворешни засегнатите страни, како и обезбедување на поединечни алатки за сами да ги извршуваат активностите за човечки ресурси. Ова повторно го намалува

вклучувањето на персоналот за човечки ресурси, овозможувајќи им да ги рефокусираат своите приоритети (Poisat, P., & Mey, M.R., 2017).

Конечно, третата група автори става акцент на трансформацискиот аспект на е-МЧР. Со подобрување на стратешка ориентација на HRM, е-HRM има капацитет да ја трансформира функцијата за човечки ресурси (Ruël et al., 2004). Посочено е дека е-МЧР е, всушност, сеопфатно име што ги опфаќа сите можни механизми и интеракции помеѓу УЧР и ИТ насочени кон создавање вредност за вработените и менаџерите во организацијата, како и за субјекти надвор од нив (Bondarouk & Ruel 2009, стр. 507). Стратешка функција за човечки ресурси ги поврзува активностите на човечките ресурси со стратешки процес на управување и стратешки цели на бизнисот. Ова води кон интегриран сет на политики и практики развиени за извршување на имплицитна или експлицитна деловна стратегија на компанијата преку менаџментот од човечкиот капитал на фирмата (Мартин-Алказар, Ромеро-Фернандез и Санчез-Гардеј, 2005; Рајт & Мекмахан, 1992). Така, клучна цел на е-МЧР е да придонесе за стратешко усогласување на функцијата за човечки ресурси.

Е-МЧР, всушност, се состои од конфигурација на компјутерски хардвер, софтвер и електронски мрежи кои овозможуваат извршување на активностите за човечки ресурси. Во исто време, степенот на физичко присуство на хардвер и софтвер и степенот до кој тие се користат за координација на индивидуални и групни трансакции во областа на човечките ресурси, без оглед на географските ограничувања и организациската хоризонтална и вертикална диференцијација на корисниците, го одредува нивото на развој на е-МЧР во организациите (Marler, & Parry, 2016).

3.2 Влијание на дигитализацијата врз човечките ресурси

Дигиталната трансформација е инвестирање на пазарот на трудот и компаниите радикално ги редизајнираат работните процеси и практики и ја предизвикуваат корпоративната култура, означена како „начинот на кој ги правиме работите овде“ (Schein 2004). Постојната литература и студии на случаи го поддржуваат ставот дека е-МЧР резултира со зголемена продуктивност на организациите. Ова се гледа во намалување на персоналот за човечки ресурси, заштеда на трошоци и помал административен товар поради автоматизација (Хокинг, Штајн и Фостер, 2004; Руел и

сор., 2004 како што е наведено во Стромејер, 2007). E-HRM исто така помага при постигнување на релациони цели, односно обезбедување висококвалитетни услуги за внатрешните клиенти на организација, преку зголемување на навременоста и подобрување на ориентацијата кон клиент-услуга на професионалци за човечки ресурси (Snell, Pedigo & Krawiec, 1995 како што е наведено во Lepak & Snell, 1998).

Според Вокер (2001), подобрувањето на нивото на услугата, намалувањето на трошоците и овозможувањето повеќе време за задачи со поголема вредност се од големо значење за успехот на технологијата во доменот на човечки ресурси. Вотсон (2002) ги поддржа неговите ставови и изјави дека има четири фактори кои обезбедуваат докази за вредноста е-ЧР како подобрувањата на продуктивноста, намалување на трошоците, повратна инвестиции и подобра комуникација со вработените. Исто така, може да помогне да се намалат трошоците и да се подобри продуктивноста како и подобрување на комуникацијата, намалување на документацијата и покрај зголемување на продуктивноста, исто така, некои начини создаваат организација без граници (Марио Аријас, 2005).

Дигитализацијата на управувањето со човечки ресурси е насочена кон комбинирање на сите области на управување со персоналот со способностите на брзо развивање на дигитални технологии за транспарентност, конзистентност на усогласување и мерење на човечките процеси за управување со капитал, слични на управувањето со какви било други средства на компанијата (Федорова, et al, 2017, Коковохин, и сор, 2017). Во 21 век, човечките ресурси успеаја да направат револуција во искуството на вработените со трансформација на човечки ресурси процеси преку употреба на нови дигитални платформи, апликации и методи на обезбедување на хумани ресурси, вклучително и дигитална комуникација (Стефан и сор., 2016).

Се очекува дека функцијата за човечки ресурси обезбедува стратешка насока за управување со човечкиот капитал во една организација и станува стратешки партнер во постигнувањето на организациските цели (Хокинг и сор., 2004; Лепак, Бартол и Ерхард, 2005). Дигитализацијата бара редизајнирање на улогата на професионалци за човечки ресурси и развој на нови компетенции кои ќе помогнат да се обезбеди благосостојба на вработените и организациска одржливост во дигиталната ера (Кантони и Мангија, 2019, стр. 58-59). Така, инвестициите во технологијата се насочени кон постигнување ефикасност во оперативните задачи (Bell, Lee & Yeung, 2006; Lawler & Mohrman, 2003). Се верува дека е-МЧР може да го промовира квалитетот на функциите за човечки

ресурси, како и да им помогне на менаџерите ефикасно и ефективно да ги надгледуваат вработените (Јусоф, Рамаја и Хаслиндар, 2010). Во врска со улогата на е-МЧР и организациската продуктивност, се тврди дека е-HRM помага да се постигне целта за глобализација на организациите, што доведе до развој на термини како глобален ИСЧР, глобален информациски систем (ГИС) и меѓународен менаџмент на човечки ресурси (ММЧР; Акманлигил & Палвија, 2004; Руел и сор., 2004). Многу непознати и сложени предизвици се создадени од глобализацијата. E-HRM обезбедува значителни придобивки во ублажувањето на овие предизвици (Akmanligil & Palvia, 2004 година).

Вработените се способни да работат од далечина, благодарение на технолошкиот напредок, па така персоналот за човечки ресурси е способен да ги носи задачите надвор од компанијата и да ги извршува од која било локација (Ван Херден, 2011). Ова ја зголемува флексибилноста и дава подобри резултати меѓу нив како персонал. Фарбер и сор. (2003), исто така, спомнуваат во нивната студија дека автоматизацијата на процесите ја подобрува продуктивноста на тимот за човечки ресурси и ја олеснува неговата работа. Автоматизацијата и нуди на организацијата способност да заштеди време и пари, дозволувајќи му на бизнисот да инвестира во навистина важни работи (Chapman & Godollei, 2017). Ова подразбира дека автоматизацијата го намали товарот на организацијата во однос на трошоците поврзани со регрутирањето и селекцијата; на тој начин, дозволувајќи му на бизнисот да остане конкурентен во однос на функцијата за човечки ресурси.

Постојат специјално дизајнирани дигитални алатки за секоја функција на МЧР, без разлика дали е оперативна, релациона или стратешки по природа. Продуктивноста, ефективноста и ефикасноста на активностите за човечки ресурси се зголемени поради употреба на дигитална технологија во организациите. Вклучува редизајнирање на традиционалните функции за управување со човечки ресурси засновано врз новото дигитално деловно размислување, со фокус на луѓето и ефикасноста на работата на тој начин, пто резултира со придобивки за секого од заинтересираните страни. Сепак, за да се донесе дигитализација во МЧР, потребни се инвестиции, како и потребни вештини за да се изградат и спроведат. Тоа значи дека работодавачите треба да инвестираат за да ги прифатат дигиталните технологии и да ги подготват менаџерите да ја имаат потребната свест, вештини и ресурси за да ги користат овие дигитални алатки. Покрај тоа, таа претставува неколку предизвици во однос на одржувањето на доверливоста и задржувањето на работната сила. Иако има и ограничувања, е-МЧР е усвоен и

имплементиран од голем број организации за одржлив раст поради неговата широка примена и ефективни исходи.

Das and Sureshkrishna (2019) покажаа дека дигитализацијата донесе трансформација во општеството на повеќе нивоа и дека има неколку импликации за менаџерите и компаниите за човечки ресурси. Тие истакнаа дека менаџерите за човечки ресурси ја доживуваат дигитализацијата како процес што одредува постојано менување на околината на која тие мора да се прилагодат. Дигитализацијата има импликации за менаџерите со човечки ресурси во еден циклус: тоа е фактор што овозможува импликации и овие импликации се критични за успех на човечките ресурси (Bengtsson and Bloom, 2017 година).

Конечно, некои студии го анализираа влијанието на дигитализацијата врз вработените. На пример, Lager and Milojkovic (2018) анализираа како компаниите можат да усвојат дигитални решенија за управување со вработените на глобално ниво, откривајќи дека анкетите за дигиталниот ангажман на вработените го подобруваат ангажманот на вработените во корпоративни активности. Fedorova et al. (2019) го проучуваше влијанието на дигитализацијата врз перформансите на вработените.

Во студијата спроведена од Murphy (2018) беше истакнато дека дигитализацијата ја подобрува посветеноста на вработените.

Конечно, дигитализацијата доведе до создавање на нови форми на вработување. Според Bloom and Bengtsson (2017), овој нов тренд бара од менаџерите за човечки ресурси да се вклучат во нови предизвици, на пример со користење на договори на определено време за да се соочиме во иднина со неизвесност или флексибилна форма на работа. Меѓу недостатоците предизвикани од дигитализацијата на управувањето со човечките ресурси, проблемите во врска со безбедноста на податоците (Odegov et al. 2018) и управувањето особено се истакнуваат чувствителните информации за вработените (Kristoff et al. 2018). Потребата за чување на одредени доверливи податоци може да ја ограничи дигитализацијата на МЧР (Kristoff et al. 2018 година). Дигиталните вештини се од суштинско значење за максимално искористување на потенцијалот на дигитализацијата. Сепак, извршената анализа покажува дека недостасуваат соодветни вештини. Како што е прикажано од Bloom and Bengtsson (2017) овие вештини кои треба да ги стекнат менаџерите за човечки ресурси, мора да бидат идентификувани и ова може да биде многу сложен процес.

3.3 Важни услови за успешна дигитализација на менаџментот на човечки ресурси

Со цел да се добие успешен процес на дигитализација на менаџментот на човечки ресурси, научниците потенцираат дека мора да се исполнат одредени услови. Тие се:

1. Јасна идентификација на целта
2. Јасна идентификација на клучната слика
3. Дигитални алатки како надополнување на традиционалните

Прво, од суштинско значење е да постои јасна и прецизна идентификација на целите што овој процес мора да ги постигне во рамките на компанијата (Murphy, 2018). Ова всушност и овозможува на компанијата да ја разбере најдобрата насока која ги насочува своите дигитални напори и им овозможува на вработените попрецизно да ги идентификуваат овие технологии кои ја редефинираат нивната улога во компанијата. Второ, друг услов за дигитална трансформација на МЧР е идентификување на клучните играчи во рамките на компанијата. Меѓу нив, можеме да ја потенцираме улогата што ја играат менаџерите за човечки ресурси. Според Bloom and Bengtsson (2017), клучно е менаџерите за човечки ресурси да мислат дека тие се основни фактори за дигитализација. Тие треба да бидат во можност да ја усогласат својата стратегија со корпоративна визија, особено за да развијат „дигитална свест“ за да ги зголемат придобивките од дигитализацијата (Bengtsson and Bloom, 2017).

Конечно, според Murphy (2018) дигиталните алатки не треба да се гледаат како замена за традиционалните човечки ресурси, туку како алатки што овозможуваат работата да биде полесна. Сепак, за да се постигне највисоко ниво на ефективност и ефикасност, треба да се изменат некои традиционални процеси за најдобро да се прилагодат на новите технологии. Ова е потврдено и од Ketolainen (2018) кој вели дека човечките ресурси мора да бидат во можност да балансираат стандардно и динамично „нудејќи релевантни административни услуги за истовремено и ефикасно создавање вредности во бизнисот“.

4. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА И НОВИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПОТРЕБИ

Човечките ресурси играат витална улога во дигиталната трансформација. Во исто време, и како последица на дигитализацијата, човечките ресурси се развиваат со дигитални алатки и анализа на податоци што им овозможува на одделот за човечки ресурси подобро да ги исполни своите неколку улоги, како што е управување со таленти. Сепак, зрелоста на дигиталните човечки ресурси е далеку од соодветна за поддршка на човечките ресурси во напорите за трансформација. Привлекувањето, регрутирањето, задржувањето и развивањето на вистинскиот талент во области каде недостасуваат вештини е една од основните компоненти на традиционалните човечки ресурси: управување со талент. Во одделите за „дигитални човечки ресурси„ врвните лидери најверојатно ќе се фокусираат на менаџирање со стратешки талент.

За компаниите станува сè поважно да се предвидат предизвиците за управување со талентот. Во многу индустрии каде што дигитализацијата е висока, има потреба од соработка помеѓу различни тимови каде што соработката не постоеше порано. На пример: потребата од тимови на ИТ (информатичка технологија) и ОТ (оперативна технологија) да работат заедно во рамките на компаниите.

4.1 Трансформација на човечките ресурси и влијанието на дигиталната трансформација врз човечките ресурси

Додека дигиталната трансформација влијае врз човечките ресурси, трансформацијата се случува на неколку начини: од фазите на привлекување и регрутирање во менаџирањето со таленти, до автоматизирање на процесите на човечките ресурси и работењето со менаџирање на податоци, со анализата што ги олеснува основните одлуки.

Трансформацијата на човечките ресурси и влијанието на дигиталната трансформација врз човечките ресурси е повеќеслојна со оглед на тоа што опфаќа повеќе аспекти. Промена во менаџментот, промена на културата на работа и однесување, одговарање на променливите потреби на помладите генерации, фокусирање на задоволството на вработените и искуството на вработените кое има директна корелација со искуството на клиентите. Во една компанија, потребна е сигурноста дека луѓето ќе го добијат загарантираното, покрај платите дека се одржува благосостојбата за

вработените, непречената, флуентна комуникација помеѓу вработените како и усогласување на средствата за соработка. Списокот на предизвици и задачи за човечките ресурси е прилично долг и секако не станува збор само за управување со таленти.

Иако во некои региони и земји, во последните години имаше значајни напори за дигитализација и рационализација (со правилата за заштита на личните податоци како двигател во ЕУ) неколку компании имаат доста иновативни начини во нивниот дигитален пристап до ЧР, сепак, вкупните трансформации за човечките ресурси задоцнуваат.

Дигиталните оддели за човечки ресурси имаат тенденција да работат во компании кои остваруваат подобри резултати во делот на финансиите и човечките ресурси.

Една од причините може да биде фактот дека вниманието врз човечките ресурси - и вработувања - е помало во некои земји каде има помалку подготвеност за ризици помеѓу финансиските менаџери. Економските несигурности, од добро познати причини, имаат негативно влијание врз изгледите за вработување, а намалувањето на трошоците е рангирано високо до највисоката агенда на финансиските менаџери. Не е ни чудно што автоматизацијата, тука главно, роботската автоматизација на процесите или автоматизација на роботски процеси, е многу популарна - очигледно, тоа претставува еден елемент на трансформација на човечки ресурси.

Сепак, без оглед на различните состојби, постојат неколку сектори и обврски што може да се автоматизираат, а способноста да се имаат вистинските луѓе на вистинското место со соодветна грижа останува од витално значење за компаниите што сакаат да успеат. Потребно е само да се започне поголема фокусираност на управување со таленти и привлекување, регрутирање и зајакнување на вистинскиот персонал.

4.2 Анализа на управувањето со таленти

Некој би очекувал технологијата интензивно да се користи за да се осигура дека човечките ресурси се опремени за да избегнат непотребни трошоци и да имаат знаење да донесат правилни одлуки за оптимизирање на перформансите (не е исто што и

вработените да работат повеќе), па дури и да предвидат значајни предизвици во однос на менаџирањето со талентот (Armstrong 2011).

Друга главна причина е улогата на човечките ресурси, која е сè уште премногу административна, наместо да биде стратегиска. Што е навистина голема грешка. Секако, со сите разговори за автоматизација и дигитални технологии, лесно е да се заборави важноста на човечките ресурси и управувањето со таленти. Секако, човечките ресурси имаат административни задачи, а најочигледна е администрацијата со човечки ресурси. Исто така, во управувањето со таленти, управувањето со работната сила и испораката на услуги со ЧР, постојат и административни аспекти. Сепак, очигледна е важноста на сите други човечки ресурси за реализација на стратешките цели, па дури и нивната стратешка природа Kruse (2015).

Една компанија треба да биде осигурана дека персоналот располага со вистинската информација во вистинското време, каналите за комуникација се отворени и функционираат, платите се исплаќаат навреме, се обезбедува сигурност, може да се изрази незадоволство, а продуктивноста е оптимална (земајќи ја во предвид благосостојбата на вработените), вработените се обучени за подобро употребување на алатките, справување со податоците на усогласени начини, списокот продолжува: да се има сето ова е од суштинско значење за да се има работна култура каде што продуктивноста и задоволството можат да се рефлектираат на крајната линија, каде што повторно се појавуваат финансиските менаџери, но исто така и со многу технолошки можности во поширокаата област на дигиталните човечки ресурси.

4.3 Стратешката улога на човечките ресурси

Фактот дека човечките ресурси сè уште се сметаат главно за административни, се рефлектира во студијата на Институтот за истражување на www.HR.com , при што 70% од учесниците избрале „администратор“ кога биле прашани за нивната улога. Или, како што се вели во соопштението: „Одделенијата за човечки ресурси можеби се борат да излезат од традиционалните одговорности за управување со административните задачи бидејќи најчестата улога што ја играат човечките ресурси е администратор за човечки ресурси 70%, додека само 30% од одделите за човечки ресурси играат улога на “стратег“. Тоа е загрижувачки знак, што исто така може да ги објасни и другите резултати од студијата, што покажува на дигиталните човечки ресурси. Не е усвоено како може да се

очекува, со оглед на сите споменати - и неколку други - еволуции, како и пријавените придобивки од оние што се малку понапред.

Како што потсетува www.HR.com, „проблемот со фокусирање исклучиво на продуктивноста и искористеноста е во тоа што овие метрики претставуваат цел на управувањето, отколку практиката на управување“. Со други зборови: што води кон поголема продуктивност и дали лидерите посветуваат вистинско внимание на тоа?

Потценувањето на стратешката важност на човечки ресурси и јазот со лидерството се чини дека се клучните предизвици за значајна трансформација на човечки ресурси од перспектива на дигиталната технологија на човечки ресурси.

Стапката и обемот на дигитална трансформација во одделенијата за човечки ресурси забрзано се шири. Покрај подобрувањето на процесите на човечки ресурси преку автоматизација, современите оддели за човечки ресурси се главно одговорни за водење на дигитална трансформација на организациско ниво. Не само тоа, тие исто така мора да го сторат тоа на начин што е едноставен, релевантен и привлечен за сè покомплексниот опсег на засегнати страни.

Што значи дигиталната трансформација за денешните компании и како тие можат да започнат? Кои се вообичаените примери за дигитална трансформација на човечките ресурси?

4.4 Дигитална трансформација на човечки ресурси

Дигиталната трансформација е методологија што компаниите ја имплементираат за да спроведат автоматизација во нивните бизнис процеси. Во одделите за човечки ресурси, историски ова значеше фокусирање на дизајнирање на процеси и приспособливост за да се постигне унифицираност во практиките со човечки ресурси. Современите оддели за човечки ресурси, сепак, имаат задача со поширок спектар на одговорности. Покрај оптимизирањето на деловните процеси на нивниот оддел, човечките ресурси, исто така, треба да се фокусираат на оптимизирање на продуктивноста на вработените, тимска работа и олеснување на професионалниот раст.

Овие нови побарувања за човечки ресурси се опишани во извештајот на Делоит Инсајдс за 2017 година. Според извештајот, фокусот на човечки ресурси е насочен кон „градење на компанија на иднината“, предизвикувајќи ги нив да ангажираат „млади, дигитално обучени работници“, за да произведат „интегрирано, дигитално искуство на

работа - дизајнирано околу тимови, продуктивност и зајакнување - и од овие човечки ресурси се очекува да го испорачаат тоа што се бара “. Со други зборови, човечките ресурси веќе не се однесуваат само на група луѓе кои ги претставуваат човечките ресурси, туку тие ги водат организационите процеси како целина.

Се зголемува важноста на улогата на дигиталната трансформација во човечки ресурси нешто за што добро знаат деловните лидери и главните службеници во човечките ресурси. Според извештајот на Гартнер, околу 88% од главните службеници за човечки ресурси пријавиле дека треба да инвестираат во најмалку три технологии во следните 2 години. Додека 2 од 3 деловни лидери отидоа далеку да кажат дека ако не се спроведе дигитализација, нивните компании повеќе нема да бидат конкурентни. Значи, потребата за дигитална трансформација е јасна, но како продолжува нивната имплементација од страна на човековечките ресурси?

4.5 Спроведување на дигитална трансформација на човечките ресурси

Одредени компании кои би се поттикнале од перспективата за воведување нови технологии за автоматизација или под притисок од конкуренцијата, ќе започнат со новитети во однос на дигиталната трансформација за човечките ресурси, па и честопати ќе се обидат да го забрзаат процесот. Ова е голема грешка што може да ги доведе до пад работните текови и значителните падови на продуктивноста. Автоматизирањето на веќе скршен или неефикасен процес ќе се влоши. Пред воведувањето на било која нова технологија во постојните процеси, компаниите мора да одвојат време во градењето, планирањето и тестирањето на нејзините работни текови. Софтверот за менаџирање со деловни процеси е прилично многу корисен и интуитивен во овој поглед.

Важен аспект на оваа првична фаза е утврдување на причината за воведување дигитална трансформација на човечките ресурси во една компанија и да се определи кои се очекувањата од неа. Потребно е да се помине некое време во разговор за идеи со работниот тим и потоа е потребно да се стават целите на хартија за да се олесни акцијата и да се измери успехот. Во повеќето случаи, целите ќе се однесуваат на подобрување на еден или повеќе аспекти за искуството на вработените Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017).

Како и Рим, дигиталната трансформација на човечките ресурси не може да се постигне за еден ден. Клучно е да се почне пополека со специфичните застарени и

неефикасни процеси. Ова го минимизира влијанието врз постојните процеси на човечки ресурси и продуктивноста на вработените, притоа давајќи и на компанијата поттик за градење доверба и отворање на патот за иден успех . Добро правило е да се започне со процес на човечки ресурси што нуди голема придобивка со релативно низок напор и ризик.

Дигиталната трансформација во човечки ресурси е постојан процес кој бара проценка и континуирано размислување. Пред да се избрза со следниот процес, потребно е да се посвети одредено време во собирање и анализирање на податоците за да се увиди што функционира, а што не. Најважно е да се запомне дека дигиталната трансформација во човечките ресурси вклучува нешто повеќе од само воведување на некои трендовски нови технологии. Потребна е посветеност од сите вработени во рамките на компанијата за да ја прифатат автоматизацијата како средство за постигнување на оперативна ефикасност Harteis (2017).

Повеќето работни места што се повторуваат можат да бидат автоматизирани. Компаниите користат дигитални технологии за да автоматизираат широк спектар на човечки ресурси. Тука е вклучено вработување и отпуштање на работниците, проценка и пратење на работните задачи, барања, обуки, менаџирање на бенефити. Во овој дел, има два примери за дигитализација на човечките ресурси во повеќе детали: преку вештачката интелигенција со собирање на анализи и преку управување со перформансите.

4.6 Анализа за регрутирање

Без оглед на состојбата во економијата, одделенијата за човечки ресурси се презаситени со задачи за регрутирање Robb, (2005). Во време на ниска невработеност, работодавците мора активно да ги следат и ангажираат соодветните кандидати или да ризикуваат да ги загубат од конкурентите. Онаму каде има недостаток на работни места, тимовите на човечки ресурси се презаситени со прилив на апликации за работа од кандидати очајни за да се вработат. Автоматизацијата како вештачката интелигенција (ВИ) може да ги насочи овие процеси, да им овозможи на компаниите да донесат подобри одлуки за вработување преку собирање и анализа на податоци.

Современите процеси на вработување се различни во споредба со тоа што беа во минатото. Не многу одамна, регрутирањето се состоеше од собирање и сортирање на

големите купишта резимеа. Тимовите за човечки ресурси поставуваа интервјуа со оние кандидати кои биле квалификувани, можеби заштедиле неколку биографии за идните отворени позиции, а остатокот го фрлиле во ѓубре. Денес, податоците што одделенијата за човечки ресурси ги собираат од кандидатите се исклучително вредно богатство.

Користејќи ја вештачката интелигенција, одделенијата за човечки ресурси можат да добијат јасна слика за многу податоци што ќе им се овозможи внимателно насочување на своите напори за регрутирање, носење на подобри одлуки за вработување. Сметајте дека лошото вработување може да ја чини компанијата со голема финансиска загуба. Преку анализирање на факторите како на пример, колку вработениот би се вклопил во некоја улога и колку долго тој или таа би останал/-а во компанијата, регрутерите можат да донесат подобри одлуки и да го намалат ризикот.

Исто така, со автоматизирање на задачите кои се повторуваат и одземаат многу време, регрутерите ќе имаат повеќе време да спроведат проактивно вработување и да утврдат кој од кандидатите подобро се вклопува.

4.7 Менаџирање со перформансите

Менаџирањето на перформансите на вработените историски е неефикасен процес, што бара рачно собирање и преглед на формуларите за проценка. Автоматизацијата не само што ги отстранува овие досадни процеси базирани на хартија, туку ја зголемува и продуктивноста и задржувањето преку поставување на целите, подобар фитбек и повеќе можности за обука.

Поставувањето и комуникацијата на целите со вработените е клучен аспект за успешно управување со перформансите. Со автоматизацијата, вработените и менаџерите лесно можат да водат сметка за достигнувањата во системот за менаџирање со перформанси. Следењето на податоците за перформансите им помага на одделите за човечки ресурси да ги идентификуваат послабите алки во работните текови. Со автоматизација, известувањата и потсетниците може да се испраќаат и до вработените и до менаџерите за да се олесни завршувањето на важните пресвртници.

Кога имате повратна информација, системот за автоматизација со човечки ресурси им овозможува на менаџерите да достават подобро насочени повратни информации Snell, S. A., Morris, S. S. (2017). Со пристап до повеќе податоци, менаџерите исто така можат да ги идентификуваат индивидуалните потреби за обука на вработените.

Ова не само што ја подобрува продуктивноста, туку го поттикнува професионалниот раст, важна улога за современите оддели на човечките ресурси.

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е дефинирање и претставување на определувањето и имплементирањето на дигитализирањето на секторот за човечки ресурси како еден од поважните и футуристички моменти во поглед на стабилизирањето како и проширувањето на функционирањето на организацијата и компанијата.

Одделен пресек е направен и на тоа колку влијае организациската средина и желба за прифаќање на менаџментот со човечки ресурси и обратно, како влијае менаџментот на човечки ресурси врз работната средина, и каков ефект би имало дигитализирањето на взаемните процеси.

Цели и карактер на истажување

Базична цел на спроведеното емпириско истражување беше да се спознае значењето и потребата на организациската поставеност во секторот за менаџмент со човечки ресурси и неговата дигитализација врз мотивацијата, ефективноста и ефикасноста на вработените. Фокусот ќе биде поставен на значењето и потребата на вработените, стратегијата и дигитализирањето на организациските активности и планови, како и успешното менаџирање и имплементирање на организациските задачи од страна на менаџерот како носител во процесот. Во тој контекст се разработени и разгледани неколку истражувачки цели:

- Потреба и значење од организациска поставеност, и бенефитите од нејзиното напредување ;

- Улогата и влијанието на менаџерот во работната организација ;

- Влијанието на дигитализирањето врз вработените за поуспешно и поквалитетно спроведување на поставените организациски задачи;

- Правилна употреба на менаџерските знаења за зголемување на ефективноста на вработените.

Задачи на истражувањето

Базична задача на истражувањето е да се идентификува практичната примена на менаџерот како носител, идеите кои ги применува за фокусирање на своите вработени.

Колку и какво влијание имаат организациските политики врз успешноста на вработените и колку вработените се мотивирани за ефективно и ефикасно извршување на поставените работни задачи.

Значењето но и улогата на менаџерот на човечки ресурси како функционер и носител во процесот на организација и организирање на работните задачи е значително изменета во последните петнаесеттина години. Континуирано сè почесто и поголем број организации стануваат свесни за неопходноста и можноста за конкурентна предност која е скриена во активностите на менаџерите но и вработените. Затоа, основна задача на солиден менаџер е на правилен начин (ефективно, ефикасно, креативно) да ги менаџира ресурсите за реализирање на интересите и плановите на компанијата. Современото општество нуди можност се повеќе и почесто да се соочуваме со компании и институции кои имаат исклучиво способни и квалитетни работници со високо познавање од својата дејност, но пореди одредени причини се незадоволни или се чувствуваат како да се неисполнети во својата работна средина или компанија.

За задача на истражувањето за овој труд ќе се земе влијанието и ефектот на менаџерот и дигитализирањето на секторот за човечки ресурси во подобрување и развивање на повеќе полиња од функционирање на организациската структура како и можноста за проширување на дејносите и освојување на посакуваните пазари.

За основна цел на истражувањето е да се види колку дигитализирањето на секоторот за МЧР најпрво, би довело до економски и останати бенефити во компанијата, а потоа и поврзано на тоа што би се остварило понатаму.

За таа цел, поставени се две посебни и една генерална хипотеза. Со кои би се потврдиле или негирале очекувањата од испитувањето.

АНАЛИТИЧКО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЕН ДЕЛ

Од хипотетската рамка поставени се две посебни и една генерална хипотеза и тоа :

Генерална хипотеза

Дигитализацијата во секторот за човечки ресурси овозможува постигнување подобри резултати во рамките на компанијата и поголема компетитивност на пазарот на трудот.

Прва посебна хипотеза

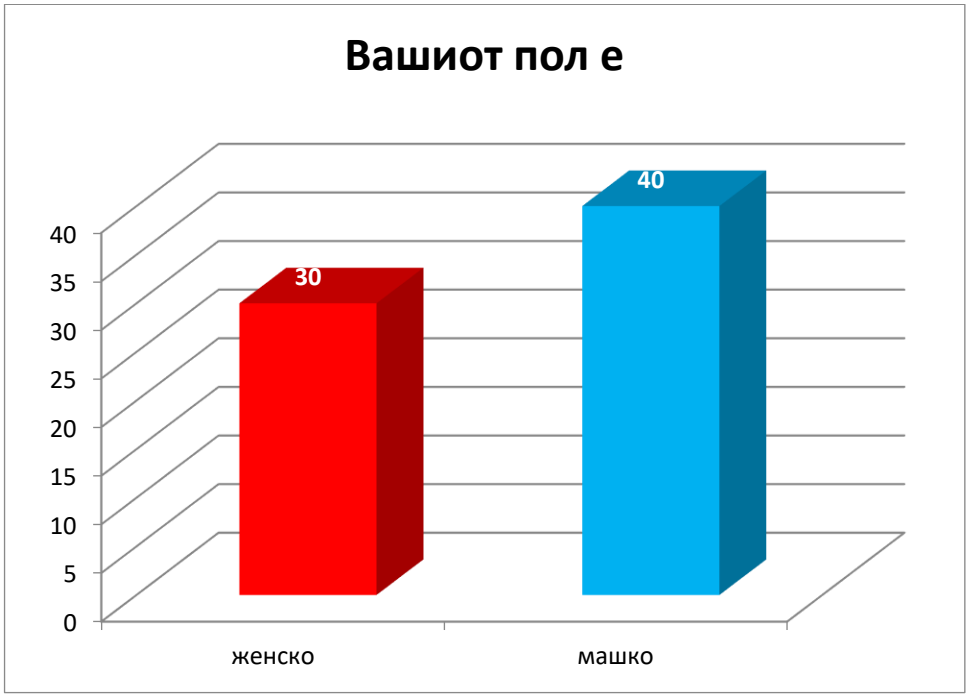
Промената на работата на менаџерот за човечки ресурси дава поголема ефикасност во рамките на компанијата.

Втора посебна хипотеза

Дигитализацијата на секторот за човечки ресурси придонесува за поголема организираност на компанијата.

Во интерес на магистерскиот труд „Дигиталните вештини како фактор за успешно работење на секторот за човечки ресурси во организациите – корпорациите“– спроведен е анкетен прашалник врз 70 испитаници вработени во Јавен и Приватен сектор кој е составен од 30 прашања со повеќе понудени опции како одговор, кои ќе послужат во потврдувањето или негирањето на посебните хипотези, со што ќе се потврди или ќе се негира генералната хипотеза.

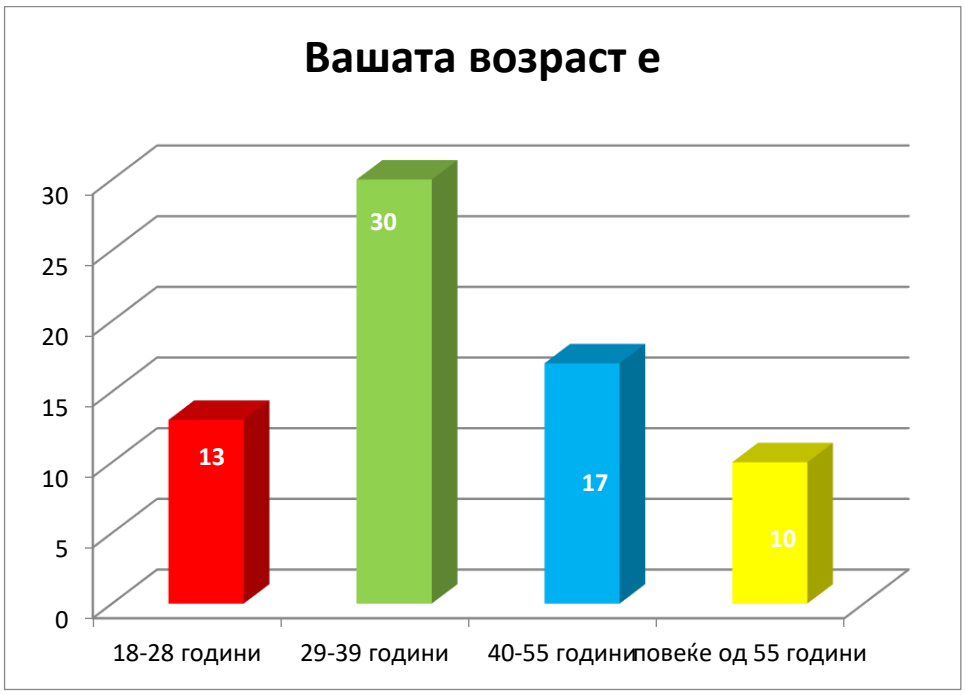
На првото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на полот на испитаниците, добиените резултати се претставени на следниот графикон.



Графикон бр. 1.

Според прикажаните резултати можеме да забележиме дека опфатени се делумно поддеднакво и двата пола. И тоа : 30 од испитаниците односно 43% се женски, додека 40 односно 57 % од испитаниците се машки.

Второто прашање од анкетниот прашалник се однесува на возраста на испитаниците кои беа вклучени во истражувањето. Од добиените одговори во продолжение е претставен следниот графички приказ.



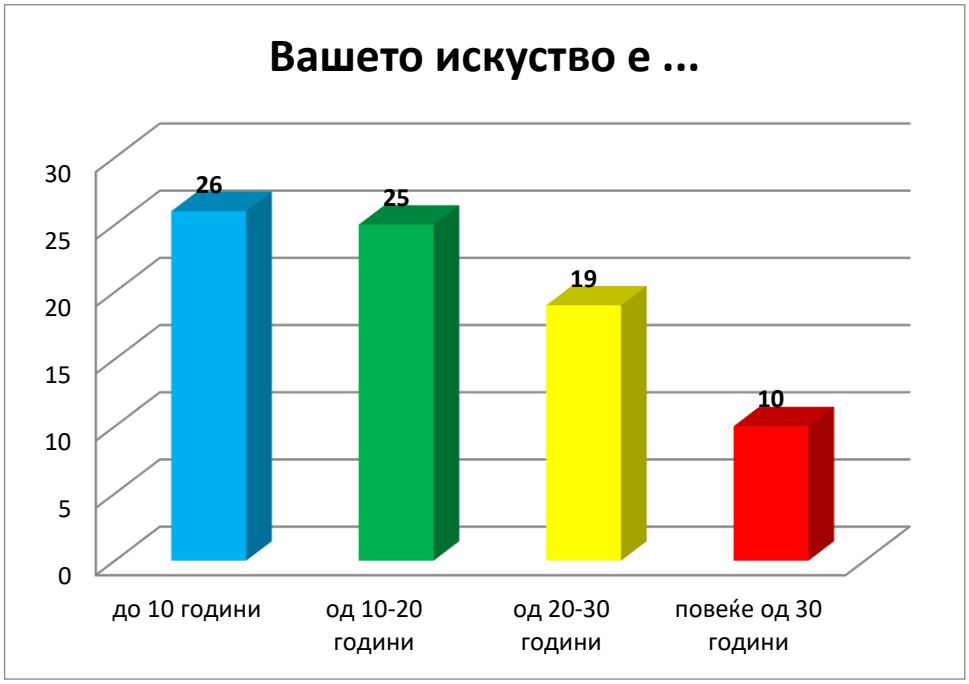
Графикон бр. 2.

Според прикажаните резултати од вториот графикон можеме да забележиме дека од вкупно 70 испитаници :

- 13 односно 18,57% од испитаниците се на возраст од 18 до 28 години ;
- 30 односно 42,85% од испитаниците се на возраст од 29 до 39 години ;
- 17 односно 24,28% од испитаниците се на возраст од 40 до 55 години , а
- 10 односно 14,28 % од испитаниците се со возраст повисока од 55 години.

Од презентираните резултати за возраста кај испитаниците можеме да заклучиме дека се опфатени сите возрасни групи на активно работно население според законот и прописите за работни односи.

Одговорите добиени на третото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на работното искуство на испитаниците, се претставени на следниот графикон.



Графикон бр. 3.

Во однос на работното искуство кое го имаат испитаниците кои се анкетирани можеме да речеме дека постои паралела на добиените одговори кои се прикажани во овие два графикони.

Според графичкиот приказ број 3 можеме да заклучиме дека :

- До 10 години работно искуство имат 26, односно 32,5% од испитаниците;
- Од 10 до 20 години работно искуство имаат 25, односно 31,25% од испитаниците;
- Од 20 до 30 години се 19, односно 23,75 % од испитаниците, а
- Со повеќе од 30 години работно искуство се 10, односно 12,5 % од вкупниот број на испитаници.

Следното прашање кое се однесува на степенот на образование на испитаниците беше со четири понудени опции како одговори, а истите се прикажани на следниот графички приказ.



Графикон бр. 4

Според графички презентираните податоци можеме да констатираме дека од вкупниот број на испитаници :

- Основно образование има 1, односно 1,42 % од испитаниците ;
- Со средно образование се 18, односно 25,714 % од испитаниците ;
- Со високо образование имаме 39, односно 55,714% од испитаниците, а
- Со научно звање магистер од вкупниот број на испитаници имаме 12, односно 17,142% .

Во овој дел можеме да забележиме дека се вклучени испитаници кои го пополнале анкетниот прашалник од речиси сите нивоа на степен на образование.

Последното прашање од општиот дел на анкетниот прашалник се однесува на работната позиција која ја имаат испитаниците за време на анкетирањето. А анкетираните ги дадоа следните одговори кои се презентирани во продолжение.



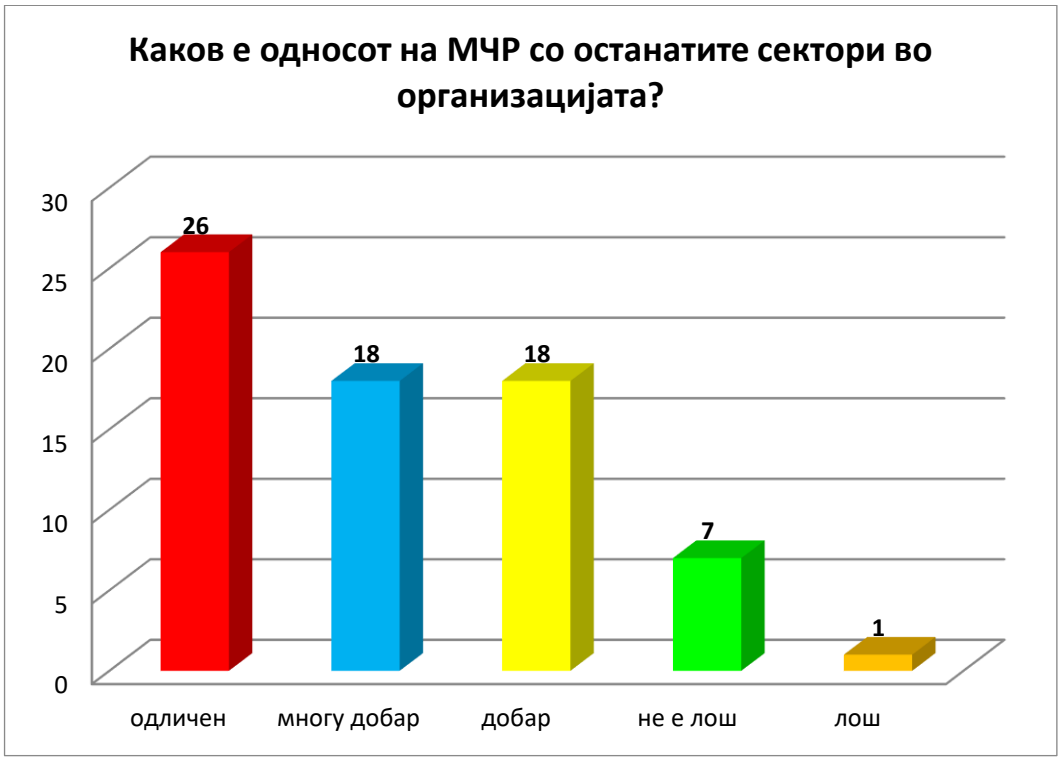
Графокон бр. 5

На ова прашање понудени беа четири конкретни одговори и еден општ во интерес на обемноста на анкетниот прашалник. А според прикажаните одговори можеме да заокружиме дека :

- Во секторот за човечки ресурси работат 17, односно 24,28% од испитаниците;
- Во секторот за книговодство работат 14, односно 20% од испитаниците;
- Во секторот за односи со јавност се ангажирани 16, односно 22,85% од испитаниците;
- Во административната служба се ангажирани 11, односно 15,71% од испитаниците, а
- Друга работна позиција имаат 12, односно 17,14% од испитаниците.

Во продолжение следуваат неколку прашања од делот за менаџментот за човечки ресурси.

На шестото прашање од анкетниот прашалник кое гласи : Каков е односот на МЧР со останатите сектори со организацијата? – добиените одговори се презентирани во продолжение.



Графикон бр. 6

Од прикажаните резултати на понудените пет одговори на ова прашање можеме да констатираме дека односот на МЧР со останатите сектори во организацијата :

- Го сметаат за одличен 26, односно 37,14% од испитаниците ;
- Го сметаат за многу добар 18, односно 25,71% од испитаниците;
- Го сметаат за добар 18, односно 25,71% од испитаниците ;
- 7 испитаници, односно 10% сметаат дека не е лош, а
- 1 испитаник, односно 1,42 смета дека има лош однос помеѓу овие сектори

На следното прашање кое се однесува на степенот на комуникација на менаџерот на МЧР со останатите вработени во организацијата ги добивме следните одговори кои се претставени на следниот графикон.



Графикон бр. 7

Од графиконот број 7 можеме да заклучиме дека, степенот на комуникација на менаџерот од МЧР со останатите вработени во организацијата :

- Го сметаат за одличен 29, односно 41,42 % од испитаниците ;
- Го сметаат за многу добар 20, односно 28,57 % од испитаниците;
- Го сметаат за добар 13, односно 18,57 % од испитаниците ;
- 7 испитаници, односно 10 % сметаат дека не е лош, а
- 1 испитаник, односно 1,42% смета дека има лош однос помеѓу овие сектори

Следното прашање кое се однесува на тоа какви очекувања во врска со работата очекува менаџерот на МЧР од останатите вработени ни даде една доста интересна слика од одговорите кои беа анализирани. Истите се прикажани во продолжение на следниот графички приказ.



Графикон бр. 8

Нереално високи	3	4,285714	%
Високи	36	51,42857	%
Реални	25	35,71429	%
Релативно ниски	5	7,142857	%
Ниски	1	1,428571	%

Според претставените резултати можеме да забележиме дека водечки процент од испитаниците од 56% сметаат дека очекувањата на менаџерот се многу високи, додека за реални очекувањата ги гледаат 25 испитаници односно 35%, а за ниски ги сметаат 8,5% или 6 од вкупниот број на испитаници.

Следното прашање кое гласи - ***Дали менаџерот во компанијата се грижи за потребите кои вработените ги јавуваат во текот на работата?,*** добиените одговори се претставени на графичкиот приказ, и табеларното претставување во продолжение.



Графикон бр. 9.

Да, многу	3	4,6875	%
Малку	36	56,25	%
Не, воопшто	25	39,0625	%

Според обработените и погоре прикажани одговори добиени на деветтото прашање, кое се однесува на грижата на менаџерот за потребите на вработените за време на работниот ангажман можеме да забележиме дека испитаниците се прилично незадоволни од презентирањето на грижа за нивните потреби во нивниот оддел од кои 25 односно 39% сметаат дека воопшто не се грижи, дека малку се грижи сметаат 36 односно 56,25%, додека 3 испитаници, односно 4,7% сметаат дека менаџерот многу се грижи за нивните потреби.

На следното прашање кое е во блиска поврзаност со претходното, а гласи - ***Дали и колку сте задоволни од работата на менаџерот на човеки ресурси ?,*** добивме доста интересни одговори, речиси идентично обратни со претходната обработка.

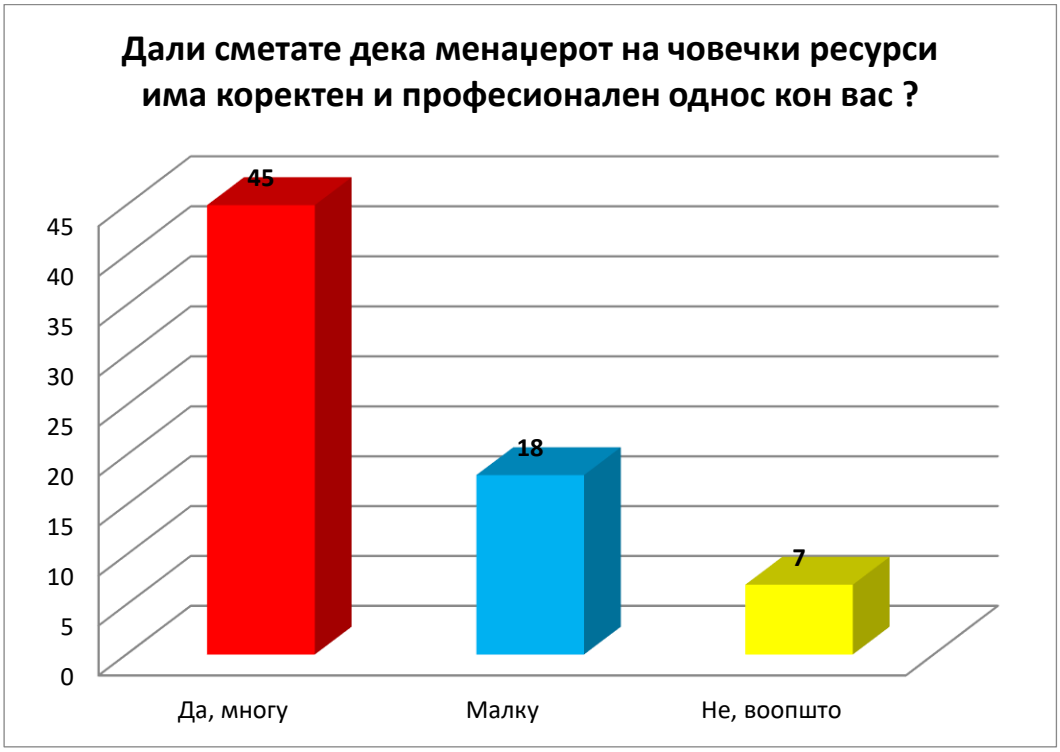


Графикон бр. 10.

Да, многу	45	64,28	%
Малку	18	25,71	%
Не, воопшто	7	10	%

На ова прашање добиените одговори се потполно различни во поглед на претходно обработените, но и прашањето иако е слично, сепак во суштина различно, а одговорите ги испитаниците ги даваат своеволно. Па така 45 испитаници или 64,3% се многу задоволни додека 18 односно 25,7% малку, а 7 односно 10% од испитаниците воопшто не се задоволни.

Следното прашање кое се однесува на тоа дали менаџерот на човечки ресурси има коректен и професионален однос кон испитаниците, добиените одговори се прикажани во графичко табеларен приказ во продолжение.



Графикон бр. 11.

Да, многу	45	64,28	%
Малку	18	25,71	%
Не, воопшто	7	10	%

Последните две прашања се во многу блиска меѓусебна поврзаност, а одговорите се потполно идентични, така што и по ова прашање можеме да констатираме дека менаџерот има коректен и професионален однос кон вработените во работната организација.

Во поглед на прашањето за навремена и точна размена на информации добиените одговори се прикажани во графичко табеларен приказ кој следува во продолжение.



Графикон бр. 12.

Да, многу	38	54,28	%
Малку	27	38,57	%
Не, воопшто	5	7,15	%

Според прикажаните одговори можеме да констатираме дека 54% од испитаниците сметаат дека менаџерот навремено и точно разменува информации, додека 39% односно 27 испитаници сметаат дека нивото на размена е ниско, а 5 испитаници сметаат дека воопшто нема никаква размена на информации во работната средина и организација.

На прашањето кое се однесува на тоа дали испитаниците биле во конфликтна ситуација со менаџерот на човечки ресурси, ги добивме и во продолжение се прикажани обработените одговори.

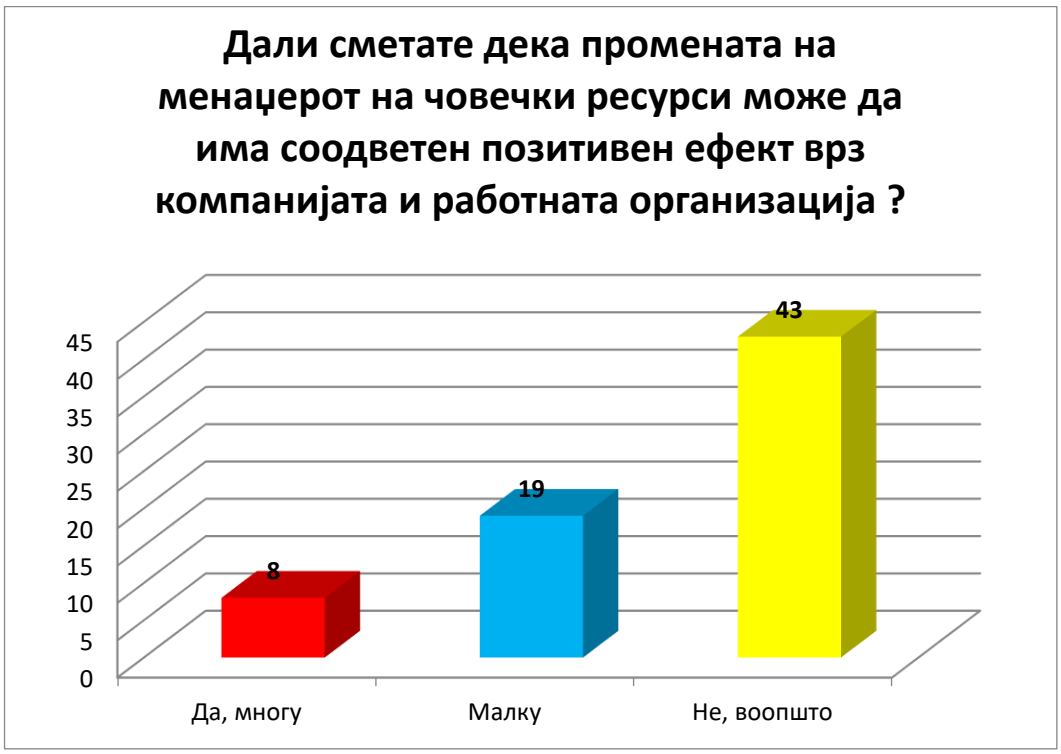


Графикон бр. 13

Да, многу	7	10	%
Малку	18	25,71	%
Не, воопшто	45	64,28	%

Оценувајќи ги претставените одговори можеме да констатираме дека работната атмосфера е релативно пријатна, а многу конфликтни ситуации имале 10% односно 7 испитаници, додека малку во таква ситуација се нашле 26% односно 18 испитаници, а воопшто немале конфлитна ситуација 64% односно 45 од вкупниот број на испитаници. Со овие добиени одговори се поткрепуваат и претходните прашања околу задоволството и соработката со менаџерот на човечки ресурси.

На четиринаесеттото прашање, кое се однесува на ефектот од промената на менаџерот на човечки ресурси, добиени се одговорите кои се прикажани во продолжение на следниот графичко табеларен приказ.

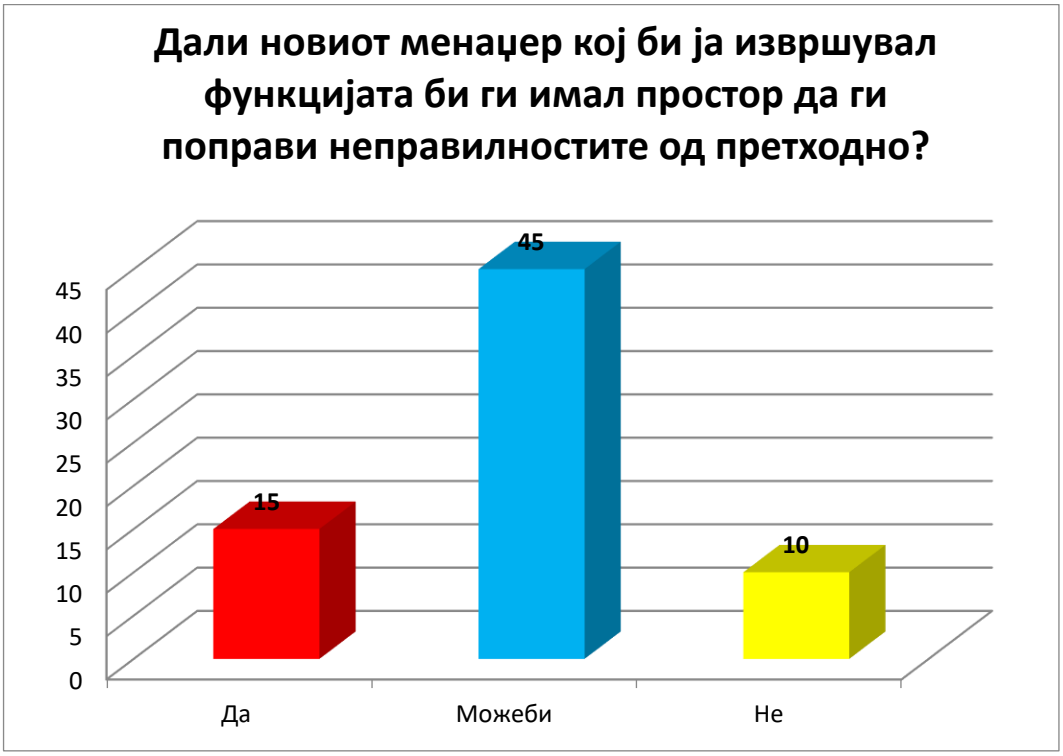


Графикон бр. 14.

Да, многу	8	11,43	%
Малку	19	27,14	%
Не, воопшто	43	61,43	%

Според обработените податоци добиени како одговори на ова прашање, очигледно е дека и покрај фактот дека менаџерот недоволно беше оценет како грижлив за потребите на вработените, тие сметаат дека неговата промена нема да има позитивен ефект врз организацијата. При тоа 61,43 % сметаат дека тоа би било крајно лош потег, а 27,14% односно 19 испитаници се неутрални, додека 11,43 или 8 испитаници сметаат дека тоа би било промена со многу позитивен ефект врз самата организација.

На прашањето дали со промената и доаѓањето на новиот менаџер на работната позиција истиот би имал простор да ги поправи наследените неправилности, добиените одговори се претставени во продолжение на следниот графичко табеларен приказ.

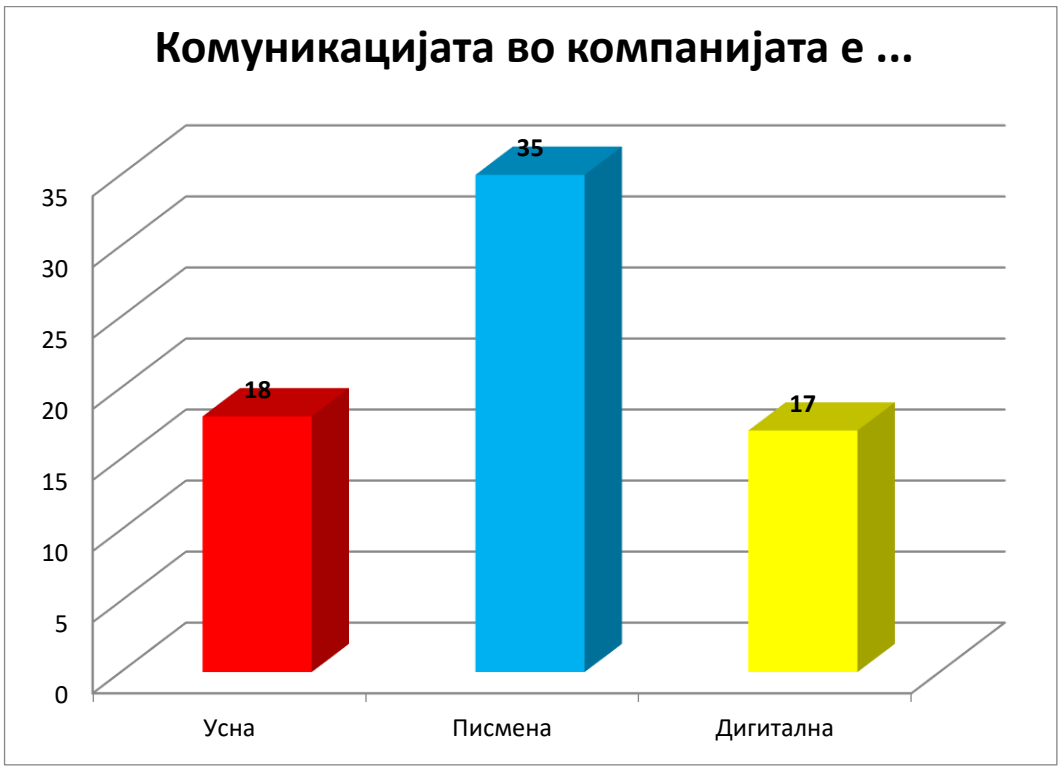


Графикон бр. 15.

Да, многу	15	21,44	%
Малку	45	64,28	%
Не	10	14,28	%

Доколку би се именувал нов менаџер на човечки ресурси, 14,28% односно 10 испитаници сметаат дека не би имал простор за поправање на неправилностите, а 64,28% односно 45 испитаници сметаат дека тој простор би бил многу мал, додека 21,44% или 15 од вкупниот број на испитаници сметаат дека со назначувањето на нов менаџер би се создал солиден простор за поправање на грешките и неправилностите во работењето.

Во делот на прашањата поврзани со комуникацијата во компанијата, започнуваме со првото кое се однесува на начинот на кој се одвива официјалната комуникација. Добиените одговори се претставени во следниот графичко табеларен приказ.

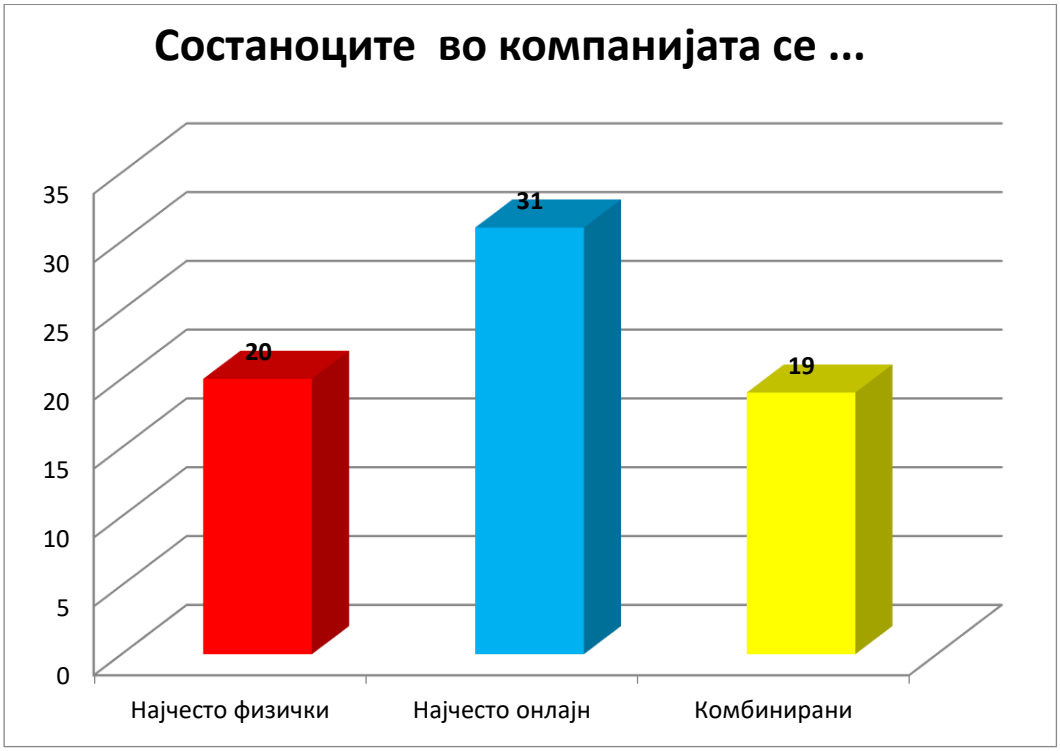


Графикон бр. 16.

Усна	18	25,71	%
Писмена	35	50	%
Дигитална	17	24,29	%

Оценувајќи ги претставените резултати, можеме да забележиме дека во работните организации кои беа опфатени со истражувањето се практикуваат три вида на официјална комуникација и тоа усна, која ја применуваат 25,71% односно 18 испитаници, дигитална која ја применуваат 24,29% односно 17 испитаници, и писмена која ја применуваат најголем дел од испитаниците или 50% односно 35 од вкупниот број на анкетирани.

На прашањето за тоа на кој начин се одржуваат состаноците во компанијата, добиените одговори ги презентираме во продолжение.



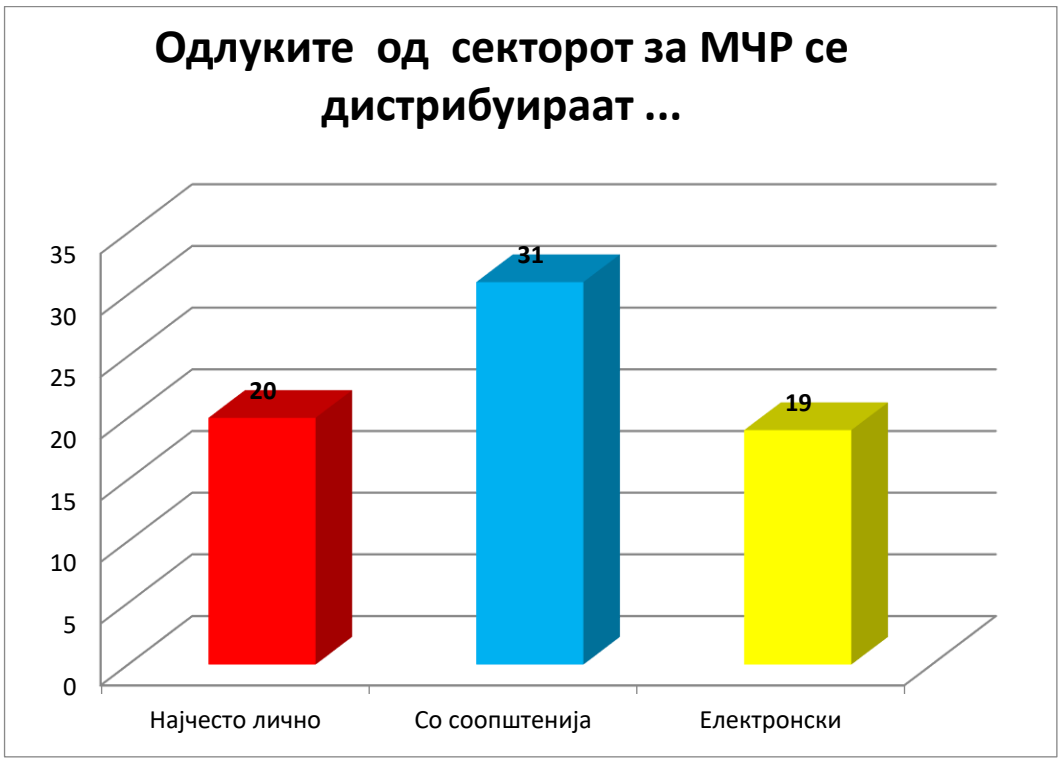
Графикон бр. 17.

Најчесто физички	20	28,57143	%
Најчесто онлајн	31	44,28571	%
Комбинирани	19	27,14286	%

На ова прашање, а според претставените одговори можеме да забележиме дека состаноците во компаниите најголем дел ги одржуваат онлајн или 44,28% односно 31 испитаник, додека пак комбинирани состаноци практикуваат 27,14% односно 19 испитаници, а најчесто физички состаноци имаат 20 односно 28,57 % од вкупниот број на анкетирани.

Од овие резултати можеме да заклучиме и дека дигитализацијата е прилично навлезена во формалниот дел од функционирањето на компаниите.

По однос на прашањето кое се однесува на дистрибуирањето на донесените одлуки од страна на секторот за МЧР во компаниите, добиените одговори се претставени во следниот графичко табеларен приказ.



Графикон бр. 18.

Најчесто лично	20	28,57143	%
Со соопштенија	31	44,28571	%
Електронски	19	27,14286	%

Тука добивме скоро идентични одговори како со претходното прашање, но со различни пропозиции. Па така донесените одлуки најчесто лично ги примаат 28,57% односно 20 испитаници, електронски се известувани 27,14% односно 19 испитаници, додека пак преку соопштенија за донесените одлуки разбираат 44,28 % односно 31 испитаники од вкупниот број на анкетирани.

По однос на нивото на дигитализација на работните организации во кои членуваат анкетираните испитаници, беа поставени 5 понудени опции за кои анкетираните сметаат дека би биле најприфатливи со реалната состојба.



Графикон бр. 19.

Многу високо	20	28,57143	%
Високо	16	22,85714	%
Нормално	17	24,28571	%
Ниско	5	7,142857	%
Недоволно	12	17,14286	%

Според добиените и прикажани одговори, можеме да забележиме во однос на мислењата по ова прашање дека кај 28,57% односно 20 испитаници постои многу високо ниво на дигитализација, а кај 22,85% односно 16 испитаници нивото на дигитализација е високо. Нормално ниво на дигитализација сметаат дека има кај 24% односно 17 испитаници, а ниско 7,14 % односно 5 испитаници, додека како недоволно ниво на дигитализација оценуваат 12 односно 17,14% од вкупниот број на испитаници.

На прашањето кое се однесува на вложеноста на МЧР во дигитализацијата на компанијата добивме еден вид на изедначени одговори во позитивна смисла. Обработените податоци се прикажани во продолжение.

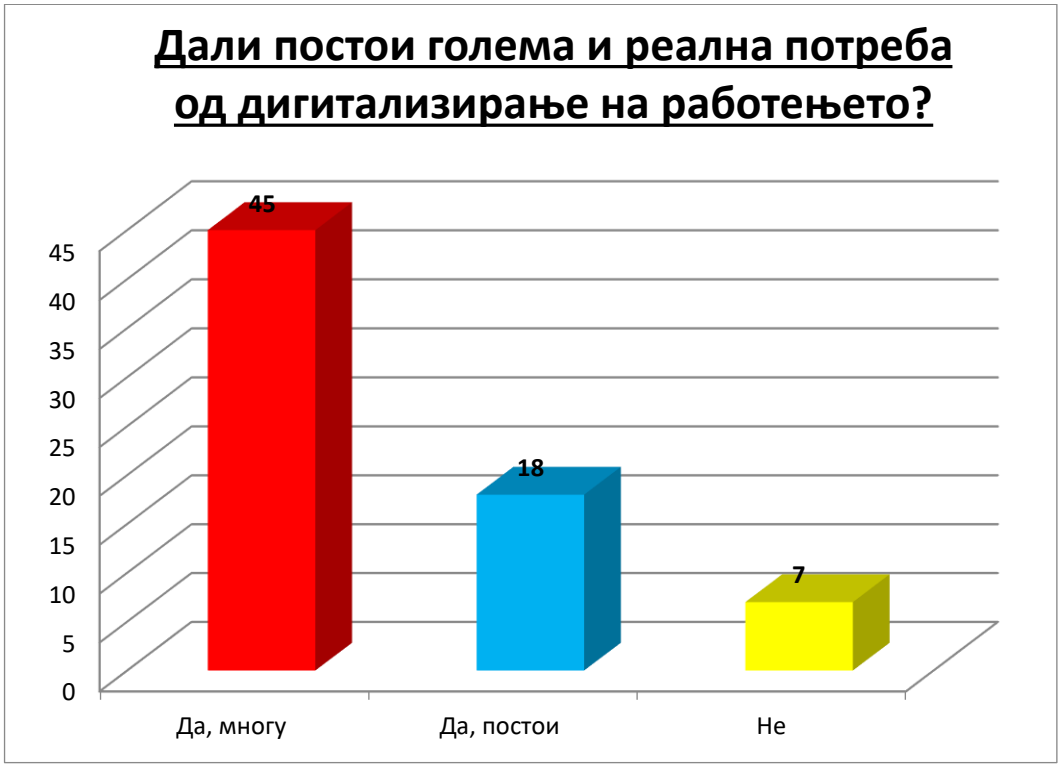


Графикон бр. 20.

Многу висока	35	50	%
Висока	15	21,428	%
Нормална	15	21,428	%
Ниска	3	4,285	%
Недоволна	2	2,857	%

Позитивна смисла се претпоставува на фактот дека се добиени одговори од 50% од испитаниците кои сметаат дека постои многу висока вложеност, додека 21,43% сметаат дека вложеноста на МЧР во процесот е висока, а исто толку испитаници сметаат дека постои нормална вложеност 3 испитаници односно 4,28 % сметаат дека вложеноста е ниска, а 2,85% односно 2 испитаници сметаат дека вложеноста на МЧР во процесот на дигитализација е недоволна.

На прашањето дали постои голема и реална потреба од дигитализација во работната организација, се добиени одговори кои во продолжение се презентирани.



Графикон бр. 21.

Да, многу	45	64,28571	%
Да, постои	18	25,71429	%
Не	7	10	%

Од вкупниот број на испитаници, голем број од 64,27% односно 45 испитаници сметаат дека многу постои реално и голема потреба од дигитализирање во работењето, додека во средина со својот став дека постои потреба од дигитализација, сметаат 25,71% односно 18 испитаници. Само 7 испитаници или 10% од вкупниот број на анкетирани сметаат дека не постои потреба од дигитализирање во работењето во компаниите.

Дваесет и второто прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа дали би имало екоомски бенефит од дигитализирањето на секторот за МЧР во компаниите. Добиените одговори се претставени на следниот графичко табеларен приказ.



Графкон бр. 22.

Да, многу	46	65,71429	%
Најверојатно да	19	27,14286	%
Не верувам	4	5,714286	%
Најверојатно не	1	1,428571	%

Од добиените одговори кои и се претставени во претходно изнесените презентирања на графиконот бр 22, можеме да заклучиме дека 46 испитаници односно 65,71% од испитаниците сметаат дека со дигитализирањето на секторот за МЧР би се подобрил економскиот бенефит на компанијата, додека 19 испитаници односно 27,14% од испитаниците сметаат дека најверојатно би се постигнал економски бенефит. За тоа не веруваат 4 испитаници односно 5,71% од испитаниите, а 1 испитаник оддносно 1,42% смета дека најверојатно нема да се постигне економски бенефит од дигитализирањето на секоторот за МЧР.

Во продолжение ќе се обрне внимание и понатаму на бенефитите од дигитализирањето на секторот за МЧР во компанијата. Па добиените одговори на прашањето кое се однесува на евентуалното подобрување на стратегиското работење на компанијата од самото дигитализирање се претставени на следниот графичко табеларен приказ.



График бр. 23.

Да, многу	36	51,428	%
Најверојатно да	21	30	%
Не верувам	7	10	%
Најверојатно не	6	8,571	%

Според претставените одговори, можеме да забележиме дека испитаниците од кои најголем дел 51,43% односно 36 испитаници сметаат дека многу би се подобрило стратегиското работење со дигитализацијата, а за најверојатно подобрување се одлучиле 21 испитаник односно 30%. Не веруваат дека би имало подобрување, 7 испитаници што претставува 10%, а најверојатно и нема да има подобрување сметаат 6 испитаници.

На прашањето кое се однесува на тоа дали би се постигнало подобрување на имиџот на компанијата со дигитализирање на секторот за МЧР, ги добивме следниве прилично позитивни одговори.

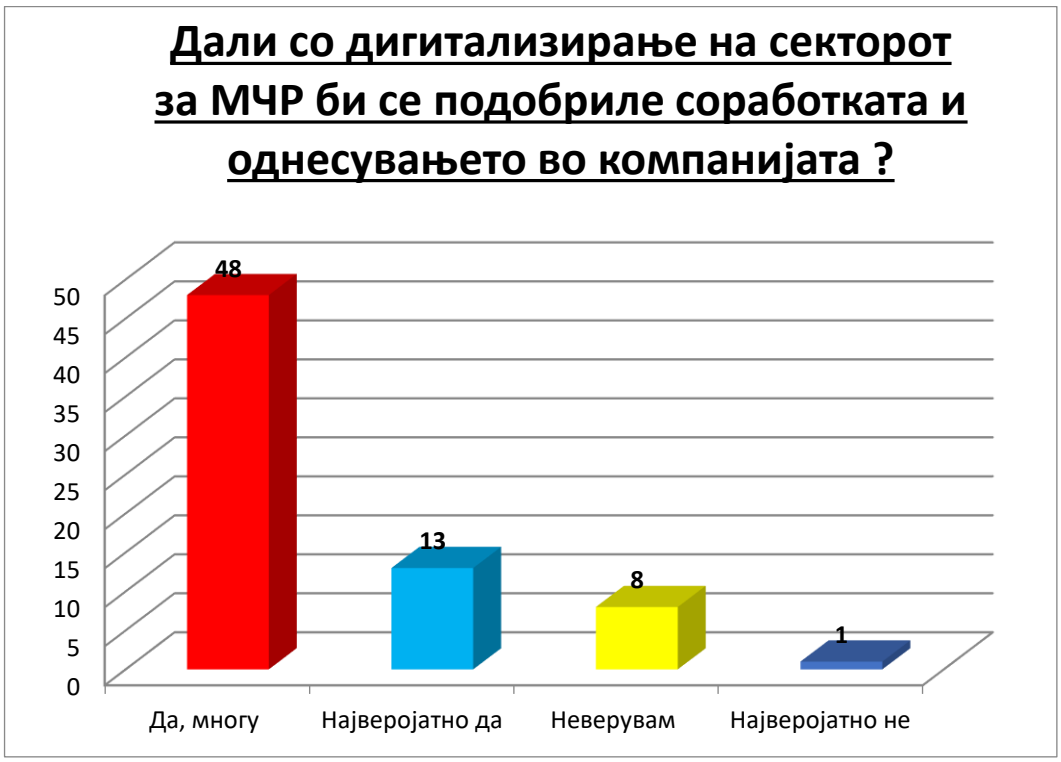


Графикон бр. 24.

Да, многу	47	67,14286	%
Најверојатно да	18	25,71429	%
Не верувам	3	4,285714	%
Најверојатно не	2	2,857143	%

Од прикажаните одговори слободно можеме да заклучиме дека досега најголем процент на позитивни одговори, се добиени на ова прашање од анкетниот прашалник. Дури 67,14% односно 47 од испитаниците сметаат дека многу би се подобрил имиџот на компанијата, додека 18 односно 25,71% од испитаниците мислат дека најверојатно би се подобрил. Од преостанатите одговори, 3 се со став дека не веруваат во евентуално подобрување, а 2 односно 2,85% од испитаниците сметаат дека дигитализирањето на секторот за МЧР најверојатно нема да донесе подобрување на имиџот на компанијата.

На прашањето кое се однесува на подобрувањето на соработката и односот во компанијата како резултат на дигитализирањето на секторот за МЧР, ги добивме следните речиси пресликувачки резултати од претходното прашање.



Графикон бр. 25.

Да, многу	48	68,571	%
Најверојатно да	13	18,571	%
Не верувам	8	11,428	%
Најверојатно не	1	1,428	%

Во однос на прикажаните резултати од дваест и петтото прашање на анкетниот прашалник, можеме да заклучиме дека со дигитализирањето на секторот за МЧР дури 68,57% односно 48 испитаници сметаат дека би се подобриле соработката и однесувањето, а 15,57% од испитаниците очекуваат дека најверојатно би се добило некое подобрување. Не веруваат во подобрување 8 испитаници, а 1 испитаник смета дека нема да се постигне подобрување со дигитализирањето.

На прашањето кое се однесува за потенцијалот и искористување на можноста за подобар настап на пазарот при дигитализирање на секторот за МЧР, ги добивме и во продолжение претставивме следните резултати.



Графикон бр. 26.

Да, многу	45	64,285	%
Најверојатно да	20	28,571	%
Не верувам	5	7,142	%
Најверојатно не	0		%

Од испитаниците дури 64,28% односно вкупно 45, сметаат дека многу би се зголемила можноста за подобар настап на пазарот при дигитализирање на секторот за МЧР, додека најверојатно би се постигнало зголемување сметаат 20 испитаници односно 28,57%. Во зголемување на можноста не веруваат 5 испитаници односно 7,14%, додека пак ниту еден испитаник не смета дека нема да има зголемување на можноста за подобрување.

Во делот на значењето на дигитализирањето на секоторот за МЧР поставено е прашање кое се однесува на фактот за подобрување на можностите за поголемо влијание пред конкуренцијата. Добиените одговори се претставени во продолжение.

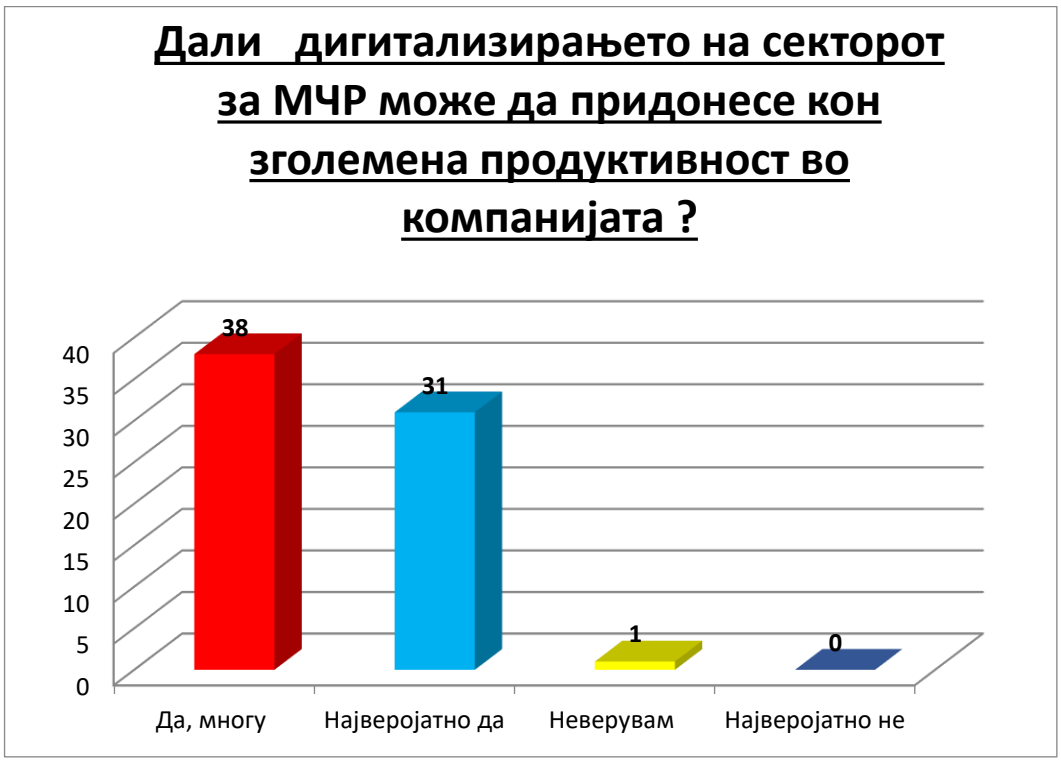


Графикон бр. 27.

Да, многу	42	60	%
Најверојатно да	24	34,285	%
Не верувам	4	5,714	%
Најверојатно не	0		%

Гледајќи ги последниве два претставени графикони, може да се забележи одредена совпадливост. Тоа значи дека 42 испитаници односно 60% сметаат дека многу би се зголемиле можностите пред конкуренцијата, а најверојатно би се постигнало таков ефект сметаат 34,28% односно 24 испитаници. Во овој случај имаме еден испитаник помалку кој се одлучил дека не верува во евентуално зголемување на можностите за поголемо влијание пред конкуренцијата. Ниту еден испитаник не смета дека не би се постигнал никаков ефект од дигитализирањето.

На прашањето – Дали дигитализирањето на секторот за МЧР може да придонесе кон зголемена продуктивност на компанијата?, ги добивме следните одговори кои се во продолжение прикажани.



Графикон бр. 28.

Да, многу	38	54,285	%
Најверојатно да	31	44,285	%
Не верувам	1	1,428	%
Најверојатно не	0		%

Според обработката на добиените одговори по ова прашање и претставените резултати, можеме да заклучиме дека 54,28% односно 38 испитаници сметаат дека придонесот од дигитализирање кон зголемување на продуктивноста би бил голем, додека најверојатно би се постигнало зголемување на продуктивноста сметаат 31 испитаник, односно 44,28%. Во зголемување на продуктивноста не верува 1 испитаник.

Претпоследното прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа дали со дигитализрањето на секторот за МЧР би се отвориле можности за освојување на нови пазари, на што се добиени следните одговори претставени во продолжение.



Графикон бр. 29.

Да, многу	36	51,428	%
Најверојатно да	30	42,857	%
Не верувам	3	4,285	%
Најверојатно не	1	1,428	%

Според прикажаните резултати, може да се каже дека 51,43% односно 36 испитаници сметаат дека би се појавила можност за освојување на нови пазари, додека 42,85% односно 30 испитаници сметаат дека најверојатно би се отвориле можности за такво нешто. Од вкупниот број, 4,285% односно 3 испитаника не веруваат во отворање на нова можност, а 1 испитаник смета дека со дигитализирањето на секторот за МЧР не би се појавила можност за освојување на нови пазари.

На последното прашање од анкетниот прашалник, кое се однесува на подобрувањето на самата организираност во компанијата како резултат на дигитализирањето на секторот за МЧР, добиени се и во продолжение претставени обработените одговори.



Графикон бр. 30.

Да, многу	35	50,724	%
Најверојатно да	33	47,826	%
Не верувам	1	1,449	%
Најверојатно не	0		%

Од претходно изложените резултати можеме да забележиме дека 50,72% односно 35 испитаници сметаат дека многу би се подобрила организираноста во компанијата, додека 47,82% односно 33 испитаника сметаат дека најверојатно би се подобрила истата. Од вкупниот број на испитаници само 1 испитаник кој во случајов претставува 1,449% не верува дека би се постигнало подобрување во организираноста на компанијата со дигитализирањето на секоторот за МЧР.

Дискусија

Според обработените резултати од добиените одговори кои беа дадени на поставените прашања, се потврдува првата посебна хипотеза која гласи :

„Промената на работата на менаџерот за човечки ресурси дава подобра ефикасност во рамките на компанијата. “

Со тоа испитаниците сметаат дека доколку би се променила одредено сегментирано работата на менаџерот за човечки ресурси, би се добиле поголема ефикасност и ефективност во компанијата.

Во поглед на втората посебна хипотеза, и според добиените обработени резултати и претставени одговори, можеме да заклучиме дека и втората посебна хипотеза која гласи: ***„Дигитализацијата на секторот за човечки ресурси придонесува за поголема организираност на компанијата.“,*** се потврдува.

Притоа според добиените одговори испитаниците сметаат дека со дигитализација на секторот за човечки ресурси би се дал значителен придонес кон поголема организираност на компанијата.

А со потврдувањето и на втората посебна хипотеза се потврдува и генералната поставена хипотеза која гласи : **„Дигитализацијата во секторот за човечки ресурси овозможува постигнување подобри резултати во рамките на компанијата и поголема компетитивност на пазарот на трудот.“**

Со потврдувањето на генералната хипотеза со речиси 65% одговори кои тежат на оската од позитивна страна, можеме да заклучиме дека вработените испитаници кои беа анкетирани во интерес на ова истражување, сметаат дека процесот на дигитализирање претставува моменталната иднина на секоја компанија која сака да напредува и да ја гледа иднината денес.

Со тоа што тие испитаници сметаат дека дигитализирањето на компаниите е вредно да се имплементира дава доста позитивен впечаток на целиот анкетен прашалник.

III. *ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ*

Од ова истражување во рамките на магистерската теза можат да се потенцираат неколку клучни носители на идеи и може да се дефинираат најзначајните поими за ова истражување.

Констатирано е дека главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во претпријатијата. Науката за менаџмент е основна карактеристика на индустриското општество. Во практиката менаџментот постои откога постои цивилизацијата. Во модерното економско работење неговото значење е огромно.

Во компанниите, менаџментот е начин на организирање на работата, распределба на активностите на вработените со цел непречено функционирање на работните процеси и добивање на резултати од сработеното.

Секоја компанија си има своја внатрешна организација и поставена организациска структура а со тоа и соодветна распределба работата по сектори кои овозможуваат успешно распределување на обврските но и непречено завршување на истите.

Организациската структура е метод со кој работата се спроведува низ една организација. Тоа им овозможува на групите да работат заедно во рамките на нивните индивидуални функции за да управуваат со задачите.

Една од распределбите на организациската структура е функционалната структура. Функционалната структура ги дели работата и вработените по специјализација. Тоа е хиерархиска, обично вертикално интегрирана структура. Ја нагласува стандардизацијата во организацијата и процесите за специјализирани вработени на релативно тесни работни места.

Овој традиционален тип на организација формира одделенија како што се производство, продажба, истражување и развој, сметководство, човечки ресурси и маркетинг. Секој оддел има посебна функција и е специјализиран во таа област. На пример, сите професионалци за човечки ресурси се дел од истата функција и известуваат пред висок лидер на човечки ресурси. Истиот процес на известување ќе важи и за други функции, како што се финансии или операции.

Многу големи научници го дефинираат управувањето со човечки ресурси на различни начини и со различни зборови, но основното значење на управувањето со

човечките ресурси се однесува на тоа како да се управува со луѓе или вработени во компанијата.

Начинот на работа на секој сектор пооделно влијае на целокупниот резултат кој го добива компанијата во поглед на ефикасност и продуктивност. Брзите технолошки промени во денешно време наметнуваат промени и во поглед на работата на менаџерите во рамките на компниите. Прилагодувањето кон новите промени на работа за секоја компанија е од големо значење. Еден од клучните сектори во организациската структура на компниите е одделот за човечки ресурси кој несомнено претрпува промени. Па така традиционалниот, писмен или устен начин на спроведување на работата на овој сектор добива брзина, ефикасност, продуктивност со неговата дигитализација. Иако не секоја компанија поседува можност и брзина за адаптирање кон современите технолошки напредоци, според анкетниот прашалник може да се виде дека компаниите полека но сигурно се адаптираат на новитетите.

Од самото истражување исто така се утврдува дека компаниите кои го дигитализирале секторот за човечки ресурси добиваат поголема продуктивност но и компетитивност на пазарот на трудот.

Препорака за секоја компанија е секако следење на новитетите што се случуваат во секоја поединечна бранша, секој сектор со своја брзина да се развива и да се модернизира адаптирајќи се на новините што ги налага напредокот на светот.

Менаџерите во пооделните сектори се носители на одговорностите но и мотиватори за своите вработени. Тие исто така се спроведувачи на принципите и правилата на компанијата но со тоа и на соодветните придобивки од добриот начин на работа.

Истражувањето во оваа магистерска теза би требало да помогне на компаниите да ги согледаат придобивките од дигитализацијата на секторот за човечки ресурси, ефективноста и ефикасноста од таквиот начин на работа и крајниот резултат што го добива компанијата.

Користена литература:

1. Abdali, M. (2019). *The strategic use of digital learning solutions: An HRM perspective* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

2. Adizes, I. (1992). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*, NYIF.

3. Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., Senatori, I., Solinas, G. (2018). *Working in digital and smart organizations : Legal, economic and organizational perspectives on the digitalization of labor relations.* Palgrave Macmillan, 1st edition.

4. Altman, J. (2021). *People strategy : How to invest in people and make culture your competitive advantage.* Wiley, 1st edition.

5. Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers.

6. Armstrong, M. (2011). How to Manage People: Handle People Problems; Motivate Staff; Boost Your Performance, Kogan page

7. Armstrong, M., (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan page

8. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., and Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Business & Management.

9. Bates, S. (2001). "Study Links HR Practices with the Bottom Line," HRMagazine 46, no. 12 (December 2001): 14

10. Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D. E., Truxillo, D. (2019). *Human resource management, people, data and analytics.* Sage publication, Inc, 1st edition.

11. Bersin, J. (2013). "The Datification of Human Resources," Forbes (July 19, 2013), http://www.forbes.com.

12. Blokdyk, G. (2020). *Virtual Organization A Complete Guide - 2020 Edition,* 5STARCooks.

13. Bloom, M., & Bengtsson, C. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era.*

14. Bondarouk, T., Oiry, E., Guiderdoni-Jourdain, K., Ruel, H. (2009). *Handbook of research on e-transformation and human resources management technologies: organizational outcomes and challenges.* Information science reference. Hershey – New York.

15. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). *Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences.* The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 98-131.

16. Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization. The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.

17. Buckley, M. R., Wheeler, A. R., Baur, J. E., Helbesleben, J. R. B. (2021). *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
18. Buller, P.F. (2005). *Managing Organizations and People, Modular Version 7th Edition*, Cengage Learning.
19. Busi, Donald C. (2005). "Assignment Reviews (ARs): Moving toward Measuring Your Most Valuable Asset," Supervision 66, no. 1 (January 2005): 3–7.
20. Byrnes, J., Wass, J. (2021). Choose Your Customer: How to Compete Against the Digital Giants and Thrive, McGraw Hill.
21. Carter, C. (2012). Keys to Business Communication (Upper Saddle River, NJ: Pearson), 414.
22. Castellanos, S. (2016). "Augmented Reality in the Workplace," Wall Street Journal (December 13, 2016): B4.
23. Chaintreuil, J-N. (2015). *Rh & digital : Regards collectifs de RH sur la transformation digitale (Français).* Editions Diateino, 1er edition.
24. Charkhan, P. J., with Ploix, H. (2005). *Keeping better company – corporate governance ten years on*. Oxford University Press.
25. Chirag Thaker & Rashmi Pillai, (2018). *Training and recruitment of workforce fit for digital era Towards Excellence: An Indexed, Refereed & Peer Reviewed Journal of Higher Education* / Page 93-105
26. Choi, C. and Schreiner, B. (2014). "Beam Being Acquired by Japan's Suntory," Associated Press (January 13, 2014).
27. Combs, C. D., Sokolowski, J. A., Banks, C. M. (2016). *The digital patient: advancing healthcare, research and education*. Wiley.
28. Cooper, C. (2018). Boundary-Spanning in Organizations (Routledge Studies in Management, Organizations and Society, Band 26).
29. Cooperrider, D., Selian, A. (2021). *The Business of Building a Better World: The Leadership Revolution That Is Changing Everything*, Berrett-Koehler Publishers.
30. Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2019). *Organization Development and Change*, 11th edition, Cengage Learning.
31. Das, S. & Sureshkrishna, G. (2019.) *Challenges of digitalization for HR Professionals: An Exploratory Study.* International Journal of Innovative Research in Technology, 6(1).
32. Daum, C. (2020). *Principles of management : Essentials you always wanted to know*. Vibrant publishers, 2nd edition.

33. Démeijer Dionne (2017). *Making Digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade*. MS thesis. University of Twente

34. Dessler, G. (2018). *Fundamentals of Human resource management*. Pearson, 5th edition.

35. Димитров, Н. В., Митрева, Е., Серафимова, М. (2017). *Методологија на научно-истражувачка работа (наука и практика)*. Штип.

36. Доревска, В., Влаховиќ, В., Смилевска, М., Мисаиловски, В., Петрушевска, Л., Леонидова, Д., Новаковска, С., Јовановски, Г., Шунтов, М., Озкан, С., Ќировски, Н. (2019). *Стратегија за управување со човечки ресурси*. ОБСЕ Организација за безбедност и соработка во Европа / Мисија во Скопје.

37. Duchamp, D., Guery, L. (2020). *La gestion des ressources humaines – Retenir l'essentiel.* Nathan, Edition 2020.

38. Evseeva, O., Kalchenko, O., Evseeva, S., & Plis, K. (2019, September). *Instruments of human resource management based on the digital technologies in Russia.* In International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019). Atlantis Press.

39. Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., & Gafurova, T. (2019). *Digitalization of The Human Resource Management: Russian Companies Case*. In International Conference on Education, Social Sciences and Humanities (pp. 1227-1230).

40. Filippov, V. M., Chursin, A. A., Ragulina, J. V., Popkova, E. G. (2019). *The cyber economy : opportunities and challenges for artificial intelligence in the digital workplace*. Springer.

41. Finerty, S.Z. (2012). *Master the Matrix: 7 Essentials for Getting Things Done in Complex Organizations,* Two Harbors.

42. Flamholtz, E.G. (2016). *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*, Jossey-Bass.

43. Florea, V. N., & Badea, M. (2013, May). *Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations.* In Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation (pp. 344-352).

44. Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure and process at the business unit and enterprise levels*. Jossey-bass, A Wiley brand

45. Galbraithh, J. R., Downey, D., Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations : A hands-on guide for leaders at all levels*. AMACOM.

46. Gassmann, O., Frankenberger K. and M. Csik (2014). The St. Gallen Business Model Navigator. URL: http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf

47. Gibson, J., Ivancevich, J., Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes*. McGraw-Hill education, 14th edition.

48. Goldsmith, M. (2008). "Supervisors of the Smart," BRW 30, no. 20 (May 22, 2008): 57–5.

49. Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management.* Pearson custom publishing.

50. Greengard, S. (1999). "How to Fulfill Technology's Promise," Workforce, HR Software Insights (February 1999): S10–18.

51. Gueutal, H. G., Stone, D. L. (2005). *The brave new world of her – Human resources management in the Digital age*. Jossey-Bass - A Wiley imprint.

52. Guillot-Suolez, C., Cloet, H., Landrieux-Kartochian, S. (2020). *Exercices avec corrigés détaillés – Gestion des ressources humaines.* GUALINO – edition 2020-2021.

53. Güldenberg, S., Ernst, E., North, K. (2021). *Managing work in the digital economy : Challenges, strategies and practices for the next decade*. Springer.

54. Graham, R. (2003). *Strategic human resource management.* Pearson custom publishing.

55. Harteis, C. (2017). *The impact of digitalization in the workplace : An educational view (professional and practice-based learning book 21).* Springer.

56. Hawkins, B. L., Rudy, J. A., Wallace, W. H., Jr., editors. (2002). *Technology everywhere : A campus agenda for educating and managing workers in the digital age. Educause Leadership strategies No. 6.* Jossey – Bass, A Wiley company.

57. Heavin, C., & Power, D. J. (2018). *Challenges for digital transformation–towards a conceptual decision support guide for managers*. Journal of Decision Systems, 27(sup1), 38-45

58. Holbeche, L. (2009). *Motivating People in Lean Organizations*, Routledge; 1st edition.

59. Jacobs, R.L. (2019). *Work analysis in the knowledge economy : documenting what people do in the workplace for human resource development.* Palgrave macmillan.

60. Kesler, G., Kates, A. (2010). *Leading organization design : How to make organization design decisions to drive the results you want*. Jossey-Bass, 1st edition.

61. Ketolainen N. (2018). *Digitalization of Human Resources-the trasformation journey into automated and data-driven service organization.*

62. Khoreva, V., Vaiman, V., Bondarouk, T., & Salojärvi, S. (2019, July). *Exploring the Influence of Digitalization on Global Talent Management.* In Academy of Management Proceedings Vol. 2019, No. 1, p. 10238). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

63. Kirkpatrick, D. (December 17, 1998). *The E-Ware War: Competition Comes to Enterprise Software*. Fortune 102–12.

64. Korn, M. (2016). "Imagine Discovering Your Teaching Assistant Is a Robot," Wall Street Journal (May 6, 2016), http://wsj.com.

65. Kotter, J.P. (1999). "Ten Observations," Executive Excellence 16, no. 8: 15–16.

66. Kristoff, H., Hoen B. T., Adrian L., & Stang V. (2018), *Digitalization & HR.*

67. Kruse, K. (2015). 15 Secrets Successful People Know About Time Management, The KRUSE Group.

68. Küfeoğlu, S. (2021). *The home of the future : Digitalization and resource management*. Springer.

69. Kumar, D. (2006). *Education for the 21st century, impact of ICT and digital resources: IFIP 19th world computer congress, Tc-3 education, August 21-24, 2006, Santiago, Chile.* Springer – Verlag New York.

70. Larson, A., Teigland, R. (2019). *The digital transformation of labor : automation, the gig economy and welfare*. Routledge, 1st edition.

71. Latif, K. A., Mahmood, N. H. N., & Ali, N. R. M. (2019). *Exploring the Changing Human Resource Management Role in the Context of Digital Banking Transformation*. Open International Journal of Informatics (OIJI), 7(2), 1-13.

72. Lepak, D. and Snell, S. (2003). "Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition," in S. Jackson, M. Hitt, and A. DeNisi (eds.), Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, SIOP Scientific Frontiers Series (San Francisco: John Wiley & Sons, 2003), 127–54.

73. Lepak, D. and Snell, S. (2002). "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," Journal of Management 28, no. 4 (2002): 517–43.

74. Lindzon, J. (2015). "Welcome to a New Era of Human Resources," Fast Company, https://www.fastcompany.com.

75. Little, J. (2014). *Lean change management : Innovative practices for managing organizational change*. Happy Melly Express, 2nd edition.

76. Lockwood, N.R. (2004). "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role," HRMagazine 49, no. 2 (December 2004): S1–11.

77. Lohr, S. (2017). "Robots Will Take Jobs, but Not as Fast as Some Fear, New Report Say," New York Times (January 12, 2017), https://www.nytimes.com.

78. Lussier, R. N., Hendon, J. R. (2018). *Human resource management: functions, applications and skill development*. SAGE Publications, Inc, 3rd edition.

79. Manuti, A., De Palma, P.D. (2018). DIGITAL HR - *A Critical Management Approach to the Digitalization of Organizations*. Palgrave Macmillan. Martocchio, J. J. (2008). *Research in personnel and human resources management.* Emerald.

80. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage learning, 015 edition.

81. McKnight, L. (2010). "For Companies, Doing Good Is Good Business," Kansas City Star (December 26, 2010), http://www.kansascity.com.

82. Meisinger, S. (2004). "Going Global: A Smart Move for HR Professionals," HRMagazine 49, no. 3 (March 2004): 6.

83. Miller-Merrell, J. (Sep 4, 2019). *HR Organizational chart and department structures*. www.workology.com , HR Organizational Chart and Department Structures | Workology .

84. Mims, C. (2017). "Technology's Long-Term Toll on the Middle Class," Wall Street Journal (January 23, 2017): B1–B4.

85. Mishra, M. (2014). *Evaluation of Level of E-HRM in Indian Organizations*. Bhagawan Chandra Sinha.

86. Murphy, A. (2018). *Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation?* (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

87. Nabila Z. Z. (2017). *Digital Trasformation: New Era of HR in perspective of Bata*.

88. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2017). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education, 7th edition.

89. Nöhammer, E., & Stichlberger, S. (2019). *Digitalization, innovative work behavior and extended availability*. Journal of Business Economics, 89(8-9), 1191-1214.

90. Nooruddin F. (2018). *To Critically Evaluate How Digitisation/Automation Has Changed the Role of HR Department from Recruitment and Selection Perspective: The Case of Adecco in Middle East Market* (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

91. Njoku E., Ruel H., Rowlands H., Evans L. & Murdoch M. (2019): *An Analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance. In HRM 4.0 For Human-Centered Organizations.* Emerald Publishing Limited.

92. Okuneva N. (2018). *Embracing digitalization in HR: theory and practice of HR Analytics.*

93. Onayeva L. (2017), *Digitalization and its impacts on the human resource management.* Thesis Empire State College

94. Osipova O. (2019, September). *Digital trasformation of personnel management services. In International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019).* Atlantis Press.

95. Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, D. A. (2017). *Managing Organizational Change: a Multiple Perspectives Approach,* 3rd Edition, International ed. New York: McGraw-Hill Education.

96. Perry, D. E., Haluska, M. J. (2015). *Hiring greatness : how to recruit your dream team and crush the competition.* Wiley, 1st edition.

97. Pomeroy, A. (2004). "Cooking Up Innovation: When It Comes to Helping Employees Create New Products and Services, HR's Efforts Are a Key Ingredient," HRMagazine 49, no. 11 (November 2004): 46–54.

98. Raitner, M. (2020). *Manifesto for human leadership : Six theses for new leadership in the age of digitalization*. Kindle editor.

99. Rakhy K. S. & Vijayan S. (2018). *Digitalisation in Human Resource Management Process, the Opportunity for the Competence Management in Retail Sector*. International Journal of Pure and Applied Mathematics, 119(12), 2569-2581.

100. Ransburg, D., Sage-Hayward, W., and Schuman, A. M. (2015). *Human resources in the family business – Maximizing the power of your people*. Palgrave Macmillan.

101.Reed, S. M. (2017). *A guide to the human resource body of knowledge (HRBoK).* Wiley, 1st edition.

102. Robb, (2005). *"Building a Better Workforce," 86–92; "How to Implement an Effective Process for a New HR Management System,"* HRFocus (January 2005): 3–4.

103. Robb, D. (2004). "Building a Better Workforce: Performance Management Software Can Help You Identify and Develop High-Performing Workers," HRMagazine 49, no. 10 (October 2004): 86–92.

104. Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. (2003). *Planning & managing human resources : Strategic planning for personnel management.* HRD press.

105. Rothwell, W. J., Lindolm, J. Yarrish, K. K., Zaballero, A. G. (2012). *The encyclopedia of human resource management : HR forms and job aids.* Pfeiffer : A wiley imprint

106. Savola, H., & Troqe, B. (2019). *Recruiters just wanna have... AI? Implications of implementing AI in HR recruitment.*

107. Саздова, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008). *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*. Македонски центар за меѓународна соработка.

108. Samson, H., Agrawal, V. (2020). Effectiveness of digitalization in HRM: an emerging trend, Journal of critical reviews, p.4083-4086.

109. Santone R. (2020). *The constant research on adoption and consequences of e-HRM. A comparison between past and present.* Master Thesis. University of Twente.

110. Scott, K. (2019). *Radical candor (Be a kick-ass boss without losing your humanity).* St. Martin's Press, 1st edition.

111. Sharp H., Preece, J., Rogers, Y. (2019). Interaction design: Beyond human-computer interaction. Wiley, 5th edition

112. Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline (New York: Doubleday), p. 1.

113. Sheng, E. (2016). "The Five Biggest Chinese Investments in the U.S. in 2016," Forbes (December 21, 2016), http://www.forbes.com.

114. Smyth, D. (2019). *The role of corporate governance in strategic decision making*. www.bizfluent.com, The Role of Corporate Governance in Strategic Decision Making (bizfluent.com).

115. Snell, S. A., Morris, S. S. (2017). *Managing human resources – 18th edition.* CENGAGE.

116. Snell, S. A., Stueber, D. and Lepak, D.P. (2002). "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle," in R. L. Heneman and D. B. Greenberger (eds.), Human Resource Management in Virtual Organizations (Columbus, OH: Information Age Publishing, 2002): 81–99.

117. Stein, V. (2015). *Human resources development in times of digitalization : A dynamization agenda*. Lehrstuhl für Betriebswirtshaftslehre insb. Personalmanagent und organization.

118. Stolterman, E. and A. C. Fors (2004). *"Information Technology and the Good Life." In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers.

119. Strohmeier, S. & Parry, E., (2014). *HRM in the digital age–digital changes and challenges of the HR profession.* Employee Relations.

120. Syedain, H. (2008). "Out of this World," People Management 14, no. 8 (April 17, 2008): 20–24.

121. Taïeb, J-P. (2020). *Le petit RH 2020 – L'essentiel en bref*. DUNOD, Edition 2020.

122. Tanner, J. and Raymond, M.A. (2010). Principles of Marketing (Nyack, NY: FlatWorld Knowledge, 2010), Chapter 10.

123. Thomas G. (2020). *Digital Maturity of HR in SMEs.* European Journal of Economics and Business Studies, 6(1), 56-62.

124. Troger, H. (2021). *Human resource management in a post COVID-19 world : New distribution of power, individualization, digitalization and demographic developments.* Springer 1st edition.

125. Tuckwood, V. (2020). *Project management for human resources: The structure and art of getting things done in HR.* Independently published.

126. Ulrich, D., Kerr, S. and Ashkenas. R. (2002). The GE WorkOut: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems (New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 2002).

127. Valentine, S. R., Meglich, P., Mathis, R.L., Jackson, J. H. (2019). *Human resource management 16th edition.* Cengage learning.

128. Verhulst, S. L., DeCenzo, D. A. (2018). *Fundamentals of human resource management*. Wiley.

129. Waters, S. D., Streets, V., McFarlane, L., Johnson-Murray, R. (2018). *The practical guide to HR analytics : using data to inform, transform and empower HR decisions*. Society for human resource management, None edition.

130. Webber, L. (2917). "'Routine Jobs' Are Disappearing," Wall Street Journal (January 3, 2017), http://www.wsj.com.

131. Worthen, B. (2001). "Measuring the ROI of Training," CIO 14, no. 9 (February 15, 2001): 128–36;

132. Wright, P. M., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. (2018). *Human resource management*- McGraw-Hill education, 11th edition.

133. Zeng, H (2020). *Adaptability of artificial intelligence in Human Resources Management in this Era*

134. Шуклев, Б. (2004)- *Менаџмент*. Економски факултет, Скопје, четврто издание

Прилози :

Анкетен прашалник -

Анкетен прашалник за магистерски труд **„Дигиталните вештини како фактор за успешно работење на секторот за човечки ресурси во организациите – корпорациите“** .

1. Вашиот пол

а) Женско б) Машко

2. Вашата возраст е

а) 18 - 28 б) 29 – 39

в) 40 – 55 г) Повеќе од 55

3. Вашето работно искуство е ...

а) до 10 години б) од 10 до 20 години

в) од 20 до 30 години г) повеќе од 30 години

4. Степен на образование

а) Основно образование б) Средно образование

в) Високо образование г) Магистер

5. Работната позиција на која работите е ...

а) Сектор за човечки ресурси б) Сектор за книговодство

в) Сектор за односи со јавност г) Администрација д) друго

6. Каков е односот на МЧР со останатите сектори во организацијата?

а) Одличен б) Многу добар

в) Добар г) Не е лош д) Лош

7. Каков е степенот на комуникација на менаџерот на МЧР со останатите вработени во организацијата?

а) Одличен б) Многу добар

в) Добар г) Не е лош д) Лош

8. Какви очекувања за работата презентира менаџерот на МЧР од вработените ?

а) Нереално високи б) Високи в) Реални

г) Релативно ниски д) Ниски

9. Дали менаџерот во компанијата се грижи за потребите кои вработените ги јавуваат во текот на работата ?

а) Да, многу б) Малку в) Не, воопшто

10. Дали и колку сте задоволни од работата на менаџерот на човеки ресурси?

а) Да, многу б) Малку в) Не, воопшто

11. Дали сметате дека менаџерот на човечки ресурси има коректен и професионален однос кон вас?

а) Да, многу б) Малку в) Не, воопшто

12. Дали сметате дека менаџерот разменува точни и навремени информации?

а) Да, многу б) Малку в) Не, воопшто

13. Дали сте биле во конфликтна ситуација со менаџерот на човечки ресурси?

а) Да, многу б) Малку в) Не, воопшто

14. Дали сметате дека промената на менаџерот на човечки ресурси може да има соодветен позитивен ефект врз компанијата и работната организација ?

а) Да, многу б) Малку в) Не, воопшто

15. Дали новиот менаџер кој би ја извршувал функцијата би ги имал простор да ги поправи неправилностите од претходно?

а) Да б) Можеби в) Не

16. Комуникацијата во компанијата е ...

а) Усна б) Писмена в) Дигитална

17. Состаноците во компанијата се ...

а) Најчесто физички б) Најчесто онлајн в) Комбинирани

18. Одлуките од секторот за МЧР се дистрибуираат ...

а) Најчесто лично б) Со соопштенија в) Електронски

19. Кое е нивото на дигитализација во компанијата?

а) Многу високо б) Високо в) Нормално

г) Ниско д) Недоволно

20. Колку е вложеноста на МЧР во дигитализацијата на компанијата?

а) Многу висока б) Висока в) Нормална

г) Ниска д) Недоволна

21. Дали постои голема и реална потреба од дигитализирање на работењето?

а) Да, многу б) Да, постои в) Не

22. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се подобрил економскиот бенефит на компанијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

23. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се подобрило стратегиското работење во компанијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

24. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се подобрил имиџот на компанијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

25. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се подобриле соработката и однесувањето во компанијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

26. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се зголемила можноста за подобар настап на пазарот?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

27. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се зголемиле можностите за поголемо влијание пред конкуренцијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

28. Дали дигитализирањето на секторот за МЧР може да придонесе кон зголемена продуктивност во компанијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

29. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се појавила можност за освојување на нови пазари?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не

30. Дали со дигитализирање на секторот за МЧР би се подобрила самата организираност во компанијата?

а) Да, многу б) Најверојатно да в) Не верувам г) Најверојатно не