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



ФАКУЛТЕТ ЗА ПСИХОЛОГИЈА
СТУДИСКА ПРОГРАМА: ПСИХОЛОГИЈА ВО СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Современи методи во управувањето со човечки ресурси

СТУДЕНТ: СВЕТЛАНА КАРОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС:
МЕНТОР:

Свети Николе, 2021

Содржина

Вовед 2

Што претставува управувањето со човечки ресурси? 2

Историски развој или еволуција во управувањето со човечки ресурси 6

Управување со човечки ресурси од 1920-тите до 1950-тите 7

Управување со човечки ресурси од 1960-тите до 1980-тите 8

Управување со човечки ресурси од 90-тите до 2010-тите 9

Кадровска политика наспроти стратешко управување со човечки ресурси 11

Што е стратешко управување со човечки ресурси? 11

Зошто стратешко управување со човечките ресурси? 13

Процеси во стратешкото управување со човечки ресурси 15

⇒ Анализа и планирње на човечките ресурси 15

⇒ Регрутација и селекција на човечките ресурси 23

⇒ Индукција (воведување во работа) 27

⇒ Учење и развој на човечките ресурси 29

⇒Менторство 32

⇒Оценување на перформансите на човечките ресурси 36

⇒Мотивирање на вработените 43

⇒Развој и управување со кариерата 55

⇒Управување со стресот на работното место 60

Најчестите проблеми во управувањето човечките ресурси во мали земји или ограничен пазар на труд 69

Законска рамка која се однесува на менаџментот со човечки ресурси 79

Влијанието на технологијата во развојот на човечките ресурси 81

2020 година – невидени и непредвидени предизвици за управувањето со човечки ресурси 93

Завршни согледувања 100

Литература и референци 104

Вовед

Што претставува управувањето со човечки ресурси?

Денес, кога општествените предизвици се поинакви од било кога претходно во човековата историја, секој сегмент од социјалниот и општествениот живот се менува со темпо и во насока која ниедна научна дисциплина ја нема предвидено и опишано. Особено сега, во фокусот е здравјето и благосостојбата на поединецот, како средиште на општеството, нешто што во последните години со фокусирање на финансиските придобивки како да беше оставено настрана.

Терминот „човечки ресурси“ ги опишува луѓето кои ја сочинуваат работната сила во една индустрија, компанија или организација, но и најопшто држава или генерација.

Во деловниот свет, под терминот човечки ресурси најчесто се подразбира организационата единица во компанијата, која е одговорна за регрутирање, обука на вработени, развој на политики на и за работното место, администрирање на придобивките од вработените, мотивирање на вработените да останат во организацијата, но и правно регулирање на сите овие сегменти. Најопшто кажано, „човечки ресурси“ со други зборови значи создавање и негување на односите работодавач - вработен.

Кој ги претставува човечките ресурси? Човечки ресурс е личност (човек) вработен во организација или некој кој активно бара вработување на пазарот на трудот.

Вработените претставуваат незаменливи ресурси што ги унапредуваат целите на компанијата преку обезбедување работна сила. Човечките ресурси се однесуваат на сите вработени во една организација.

Управување со човечки ресурси е општ поим што го опишува развојот и управувањето со вработените во рамките на една организација, со цел да се зголеми нејзината ефикасност. Овој поим понекогаш се нарекува „управување со

персонал“ или „управување со талент“, а сето тоа се однесува на процесот на надзор над човечкиот капитал (вработените).

Управувањето со човечките ресурси е поврзано со разбирањето и дефинирањето на поимот „човечки капитал“. Овој поим најпрво е објаснет во макроекономските теории, а денес се употребува како универзален термин.

Човечкиот капитал претставува залиха на знаење, навики, социјални карактеристики и карактеристики на личноста (вклучително и креативност), претставени во можноста за вршење на работна активност, спроведена со цел да се произведе економска вредност. Или, поинаку кажано, човечкиот капитал се вештините и знаењата кои една индивидуа ги поседува и кои се очекува во иднина да ги претвори во финансиски капитал, преку финансиски надоместоци за својот труд, како плата, дивиденда од сопствен бизнис, раст на вредноста на својот бизнис или друга форма на финансиска компензација

Човечкиот капитал е единствен и видно се разликува од кој било друг вид на капитал. Неговото познавање и правилно менаџирање, сè повеќе станува вредност за компаниите. Специфичноста на овој тип на капитал се гледа во начинот на кој се стекнува, но и одржува. Компаниите можат да инвестираат во човечки капитал, на пример преку образование и обука, овозможувајќи подобрување на нивото на квалитет и производство.

Управувањето со човечки ресурси/капитал одамна го надмина стојалиштето дека претставува само обезбедување обука и информации на вработените. Денес надгледувањето на работната сила бара прилагодување и посветеност. Откако ќе бидат вработени, вработените треба да бидат обучени, компензирани, мотивирани, ангажирани, управувани, развиени и задржани.

Достигнувањето на оптималното ниво во искористувањето на вредностите, кои потенцијално ги поседува секој вработен, денес се третира како посебна дисциплина во менаџментот, особено во високоразвиените земји.

Во Македонија, за жал, делумно поради големината на пазарот, а со тоа и пазарот на трудот, делумно поради историски специфичните општествени односи,

делумно поради политичко-економските карактеристики на земјата, човечките ресурси се менаџираат на недоволно продуктивен начин. Така, на пример, во 2017 година Светската Банка објави истражување во коешто се вели дека индексот на човечкиот капитал (ИЧК) покажува дека дете родено во Македонија денес ќе достигне 53 проценти од својот потенцијален човечки капитал кога ќе порасне, во споредба со она што би можело да го достигне доколку има квалитетно образование и биде потполно здраво. Во Македонија ИЧК кај девојчињата е повисок отколку кај момчињата, односно изнесува 0,55 во споредба со 0,52 кај момчињата на скала од 0 до 1. Новиот индекс за човечкиот капитал, изготвен од страна на Светската банка, мери колку земјите губат од економската продуктивност поради недоволното вложување во своите луѓе.

Според ова истражување, индексот на човечкиот капитал на Македонија е понизок од просекот на регионот. Децата во Македонија додека наполнат 18 години се очекува да завршат 11,2 години од предучилишно, основно и средно образование. Меѓутоа, кога годините на школување ќе се прилагодат според квалитетот на наученото, тоа е еквивалентно на само 6,8 години, што значи дека има јаз во учењето од 4,4 години. Всушност, ИЧК укажува дека дете родено денес во Македонија, кога ќе порасне ќе биде продуктивно 53 проценти од она што би можело да биде ако имало целосно образование и било целосно здраво. Во врска со резултатите во здравството, извештајот покажува дека 99 од 100 деца родени во Македонија доживуваат 5-годишна возраст.

Она што се поставува како прашање е дали може со правилен менаџмент на човечките ресурси, особено во вакви времиња на предизвици, да се надминат овие потешкотии и да се оптимизираат овие резултати?

Истражувачите од Светската Банка, врз основа на претходни искуства, велат дека може. „Вредноста на индексот, особено вредноста на образовните показатели укажуваат на итно преземање мерки. Се чини дека досегашните реформи не го трансформирале образовниот систем доволно за да им помогне на мнозинството ученици да ги достигнат барем основните знаења“, вели Марко Мантованели, директор на канцеларијата на Светска банка во Македонија.

„Темелна анализа на податоците од Програмата на ОЕЦД за меѓународно оценување на учениците (ПИСА) е првиот чекор во ангажирање во сериозна дискусија за можните активности на јавните политики и реформи кои се навистина насочени кон подобрувањето на образовните исходи во Македонија. Важно е земјата и понатаму да учествува во меѓународните оценувања од поголем обем за следење на квалитетот на образовниот систем“.

Доказите покажуваат дека може да се постигне напредок. Во Полска беа донесени образовни реформи во периодот помеѓу 1990 и 2015 година и земјата забележа едно од најбрзите подобрувања на резултатите на ПИСА во земјите на ОЕЦД. Виетнам неодамна постигна подобар резултат од просечниот резултат на ПИСА во ОЕЦД.

Затоа, во овој труд ќе ги разгледаме фазите и техниките во управувањето со човечките ресурси, кои особено денес можат да значат вистинска вредност за една компанија, а преку неа и за економијата на една држава.

Историски развој или еволуција во управувањето со човечки ресурси

Иако управувањето со човечките ресурси се чини како нешто што би требало да се разгледува како развој на една посебна гранка од менаџментот, низ прегледот на овој развој, всушност, се гледа целата светска историја.

Она што денес модерната наука го нарекува „човечки капитал/ресурс“ низ историјата имало поинакви називи, а всушност се работи за истата општествено-економска, па и правна категорија. Така на пример, Карл Маркс во своето дело „Капиталот“, го употребува терминот „работна сила“.

Карл Маркс го воведува концептот и вели:

„Според работната сила или капацитетот за труд, треба да се разбере збирот на оние ментални и физички способности што постојат кај човекот, што тој ги практикува секогаш кога произведува употребна вредност на кој било опис.

Работната сила, сепак, станува реалност само со нејзино ставање во употреба, а тоа е само со работа. Но, со тоа се троши одредена количина човечки мускули, нерви, мозоци и сл. и тие бараат да бидат обновени.“[1]

Маркс своите дефиниции за работната сила ги темели врз Хегеловите елементи на филозофијата на правото помеѓу работната сила (Arbeitskraft) и трудот (Arbeit) и ѝ дава ново значење на оваа разлика. За Маркс, Arbeitskraft, кој понекогаш наместо тоа го нарекува Arbeitsvermögen („работна способност“ или „капацитет за работа“) се однесува на „сила на природата“: физичката способност на човекот и другите живи суштества да ја извршуваат работа, вклучително и ментален труд и вештини како рачна умешност, покрај чистиот физички напор. Работната сила е, во оваа смисла, и аспект на трудот што станува стока во капиталистичкото општество и се отуѓува од работниците кога се продава на капиталистите.

[1] К. Маркс, „Капиталот“, 1 том, поглавје 6

Теориите за работната сила на Маркс и Хегел пред него и потребата за нивното проучување произлегуваат од состојбата на работната сила, т.е. човечкиот капитал во минатото. Обајцата увиделе дека преку значителните промени во управувањето со човечкиот капитал, доаѓаат и најкрупните промени во општеството. Така, со преминот од „робовска сила“ во „закрепостени селани“ се менува и робовладетелското општество во феудализам, а подоцна со индустриската револуција и преминот од феудално општество во капитализам. Дури и Октомвриската револуција во 1917 година имала за цел да направи ваква крупна општествена промена, којашто се очекувало да го промени пазарот на трудот не само во Русија, туку во целиот свет.

Дури и во земјите кои денес важат за лидери во успешното управување со човечките ресурси и оптимизирање на вредноста на човечкиот капитал, поради историските промени и пред сè под влијание на идеите на француските просветители, се појавува идејата за врската помеѓу благосостојбата на работниците и нивната продуктивност. Така, во периодот од 1890 до 1920 година американските деловни лидери, потпомогнати од научници и политичари, го прифаќаат „индустриско подобрување“ и започнуваат со планови за стабилизирање на работната сила и поттикнување на лојалноста на вработените. За да се спроведат прикриени практики од тоа време, кои вклучуваат експлоатација на силата и дискриминација по различни основи, во компаниите, т.е. фабриките, се создаваат оддели наречени „индустриска благосостојба“ и „научен менаџмент“. Главната идеја тргнува оттаму дека работниците треба да се третираат како луѓе, а не како потрошни ресурси од страна на компанијата.

Управување со човечки ресурси од 1920-тите до 1950-тите

Стравот од прелевање на Октомвриската револуција на американскиот континент, образложено со просветлувањето дека работниците не се кукли на жица, туку луѓе со емоционални и психолошки потреби, доведува и до промени во САД. Во овој период „кадровските оддели“ и „развојот на работна сила“ ги

зголемуваат своите напори околу внатрешната обука и работата со синдикатите за постигнување на развој на поголеми пакети за компензација. „Човечки капитал“ стана синоним за знаење кое поединецот го отелотворува за да влијае на економскиот раст.

Овој период, на територијата на Македонија се дели на период пред и по Втората светска војна. Така, пред Втората светска војна во Македонија се гледаат зачетоци на развој на капитализам и продор на идеите од Француската револуција. Овој историски процес е прекинат со избувнувањето на Втората светска војна. По војната, согласно новиот социјалистички поредок, државата управува со работникот под влијание на Маркс и неговите теории за искористување на работната сила. Работникот на хартија го има централното место во општеството.

Управување со човечки ресурси од 1960-тите до 1980-тите

Во раните 60-ти, законодавниот дом на САД започна да се занимава со усвојување на подобри практики за вработување коишто би исклучиле дискриминација во процесот на регрутација, како што се Законот за еднаква плата од 1963 година и Законот за граѓански права од 1964 година, принудувајќи ги одделенијата за човечки ресурси да се фокусираат на прашањата за усогласеност. Во исто време, теориите за човечка мотивација, вклучувајќи ги Теоријата на двата фактори на Херцберг[2] и Теоријата за самоопределување на Деци и Рајан[3], започнаа да го трансформираат работното место. Организацискиот менаџмент и индустриската психологија придонесуваат човечките ресурси да посветат поголемо внимание на потребата на вработените за достигнување, унапредување и препознавање, со тоа што природата на самата работа да одговара со вештините и интересите на личноста што ја работи.

[2] Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

[3] Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality

Во Македонија, Уставот на Републиката, донесен во 1973 година, го воведува „работничкото самоуправување“, кое го истакнува водечкото место на работникот во производствениот, економскиот и политичкиот развој на земјата, но оваа промена, за жал, фактички не го оптимизира управувањето со човечките ресурси, туку напротив, ја намалува продуктивноста на компаниите, ги зголемува разликите помеѓу естаблишментот и работникот и таложи незадоволство кај сите граѓани.

Управување со човечки ресурси од 90-тите до 2010-тите

Во светот, улогата на човечки ресурси станува посложена од било кога. Во САД, работното место започна да се менува со еволуцијата на пазарот на трудот и зголемувањето на конкуренцијата помеѓу компаниите со појавата на нови, модерни компании и нивната подготвеност да обезбедат подобри услови за своите вработени, особено во ИТ индустријата. Новата технологија го насочува фокусот кон управување со персоналот и административните задачи, па денешните оддели за човечки ресурси во компаниите, барем оние коишто размислуваат напредно, ги трошат своите сили за ефикасно да управуваат со ангажманот на вработените и да ја зајакнат корпоративната култура и корпоративниот идентитет како потпора на овие процеси.

Низ деценииите, работната сила еволуира од трудово ориентирана, до насочена кон услугите, разбирањето на потребите, желбите и мотивациите на разновидна и мултигенераciска работна сила го насочува управувањето со човечките ресурси кон привлекување и задржување на високи перформанси, но со ова, битката за врвен талент се забрза. Конкурентното деловно опкружување и глобализацијата наложуваат иницијативите за промена на работната сила да се засноваат и да се интегрираат во деловните стратегии, давајќи им на повеќе лидери на човечки ресурси место во управувањето со компанијата.

Одговорностите за управување со човечки ресурси достигнуваат далеку над административната одговорност и одговорноста за усогласеност. Имајќи стратешко разбирање за деловната клима, компаниите се позиционираат кон регрутирање, вработување и задржување на најдобрите вработени, притоа додавајќи вредност на највисоките нивоа во организацијата.

Кадровска политика наспроти стратешко управување со човечки ресурси

По долгото водење дебати за тоа дали постои разлика помеѓу менаџментот со човечки ресурси и кадровскиот менаџмент, денеска менаџментот со човечките ресурси веќе комплетно го замени терминот кадров менаџмент.

Но, разбирањето на концептот менаџмент со човечки ресурси е зголемено со самото анализирање на разликите и на тоа како традиционалните приоди кон кадровскиот менаџмент еволуирале за да станат денешни практики на менаџмент со човечки ресурси.

Што е стратешко управување со човечки ресурси?

Стратешкото управување со човечки ресурси вклучува процес насочен кон развој и спроведување на човечки ресурси насочени кон иднината, кои се однесуваат и решаваат деловни проблеми и директно придонесуваат кон главните долгорочни деловни цели.

Управувањето со човечките ресурси драматично се промени во последните децении. Некогаш тоа беше административна функција насочена кон секојдневни одговорности, како што се регрутирање и избор на вработени и управување со придобивките од вработените. Промената на условите на пазарот на трудот и новото деловно размислување, бараат деловни стратегии за човечки ресурси кои вклучуваат регрутирање и задржување на вистинските луѓе, како и обезбедување етичко и културно лидерство.

Како што се менува концептот на менаџментот со човечки ресурси, така со текот на времето се менува и концептот за работно место, улогите и должината на работењето во една организација, што се должи на драматичните промени во економијата. Тоа може да се увиди од споредбата помеѓу старите и новите цели за и на работното место, споредбено приложени во табелата:

Стари цели за и на работно место	Нови цели за и на работното место
доживотна работа	лесна вработливост на ресурсите
детален, формален опис на работно место	препознавање и преземање на улогата што секој ја има во работниот процес
препознавање на капацитети	вреднување на способности
делегирани задачи	избрани проекти
заработување	исполнување на цели
фиксно работно време	флексибилна работа
хиерархиска поставеност	тимска работа
сигурност	слобода
опстанок	квалитетен живот
барање информации	селекција на информации
интелектуална интелигенција	емоционална интелигенција
Лнеарно размислување	циклично размислување
физичка продажба/трговија	електронска продажба/трговија
раст	развој
наредби и задачи	задолженија и одговорности
работа во строго определена област, дел, класа	вмрежување

Стратешкото планирање претставува голем предизвик, но и можност за професионалците кои работат со човечки ресурси. Скоро сите раководители на оддели за човечки ресурси во најголемите глобални компании се вклучени во стратешко донесување одлуки и учествуваат во стратешкиот тим на организацијата, а мнозинството професионалци за човечки ресурси велат дека стратешкото планирање е дел од нивната функција.

Зошто стратешко управување со човечите ресурси?

Стратешко управување со човечки ресурси претставува поврзаност помеѓу човечките ресурси на компанијата и нејзините стратегии и цели. Целта на стратешкото управување со човечки ресурси е да:

- промовира флексибилност, иновација и конкурентска предност.
- развива организациска култура што одговара на нејзините цели.
- ги подобрува деловните перформанси.

Со цел стратешкото управување со човечките ресурси да биде ефективно, човечките ресурси мора да играат витална улога како стратешки партнер кога се креираат и спроведуваат политиките на компанијата. Стратешкиот човечки ресурс може да се демонстрира низ различни активности, како што се: вработување, обука и наградување на вработените.

Стратешкиот човечки ресурс вклучува разгледување начини на коишто човечките ресурси можат да имаат директно влијание врз растот на компанијата. Одделението одговорно за човечки ресурси треба да усвои стратешки пристап кон развој и задржување на вработените за да ги исполни потребите на долгорочните планови на компанијата.

Прашањата за човечки ресурси можат да бидат тешка пречка за многу компании; постојат различни видови на различни компоненти што можат да ги збунат сопствениците на деловни процеси и да ги натераат да донесат неефикасни одлуки што го забавуваат работењето за нивните вработени, како и за нивниот бизнис.

Одделенијата за човечки ресурси исто така го насочија фокусот кон развој и имплементација на значајни решенија што влијаат на бизнисот на позитивен

начин. Како такви, многу компании имаат аутсорсинг на традиционални улоги во човечки ресурси, вклучувајќи регрутирање, платен список, решавање спорови, безбедност, па дури и канцелариски политики.

Процеси во стратешкото управување со човечки ресурси

⇒ Анализа и планирње на човечките ресурси

Колку е поблиску усогласувањето помеѓу човечките ресурси и целокупната деловна стратегија на една организација, толку е подобра способноста на компанијата да ги предвиди и да одговори на потребите на клиентите и да ја задржи конкурентската предност. Темелно истражување, планирање и развој, вклучително со познавање на културата на работна сила, однесување и способности, промовираат успешно извршување на деловната стратегија.

Посебни придобивки од стратешкото планирање за човечки ресурси го вклучуваат следново:

- Избегнување грешки што можат скапо да чинат и што влијаат негативно на постигнувањето на целите.
- Навремено решавање на клучните прашања за да се избегнат кризи.
- Промовирање на продуктивноста на вработените и целокупниот успех во организацијата.
- Обезбедување на насока која создава позитивно чувство и има влијание на тоа како се завршува работата.
- Одржување на вработените фокусирани на организациските цели.
- Обезбедување стратешки фокус за водење на иницијативи за обука и развој.
- Давање на алатки на менаџерите да помогнат во фокусирањето и спроведувањето на нивните стратешки иницијативи.
- Развивање на стратешки план за човечки ресурси

Улогата на човечките ресурси вклучува развој на план за иницијативи за човечки ресурси за постигнување и промовирање на однесувањето, културата и способностите потребни за постигнување на организациските цели.

Целите насочени кон резултатите општо го вклучуваат следново:

- Правилно проценување на потребите за персонал и вештини и ажурирање на обуката.
- Развивање и одржување на конкурентни плати и придобивки.
- Управување со перформансите и дизајнирање систем на награди што ги одржува вработените мотивирани.
- Знаење за тоа што прави конкуренцијата за да регрутира и да задржи талент.
- Обезбедување обука, вклучително и етика, што ги зајакнува корпоративните вредности.

Процесот на стратешко планирање започнува со четири критични прашања:

- Каде сме сега? (Проценка на моменталната состојба.)
- Каде сакаме да бидеме? (Визуелизација и артикулација на посакуваната иднина.)
- Како да стигнеме таму? (Формулирање и спроведување на стратегија и стратешки цели.)
- Како ќе знаеме дали сме на добар пат кон нашата дестинација? (Воспоставување механизам за проценка на напредокот.)

Ефикасна проценка на моменталната состојба

Да се биде стратешки деловен партнер значи извршување на човечки ресурсни активности, имајќи ги предвид долгорочните цели на организацијата. За да го направат ова, професионалците кои се занимаваат со човечки ресурси мора да го сторат следново:

1. Да разберерат како различните организациски компоненти комуницираат и да ги препознаат долгорочните импликации на одлуките за човечки ресурси. Влијанието на одлуките за човечки ресурси мора темелно да се истражи и анализира пред да се спроведат промените.
2. Да имаат темелни знаења во деловните процеси, вклучувајќи финансии, маркетинг, продажба, операции и ИТ. Овие вештини помагаат при

буџетирање и одржување на работна сила со правилна мешавина на вештини.

3. Да развијат аналитички вештини насочени кон прашањата „зошто?“, како и „на што?“. Ова може да значи трошење повеќе време на таканаречена тренерска работа (како што се: тренирање деловни лидери, планирање и спроведување на човечки ресурси, што практично ја извршуваат стратегијата и помагање на тимовите да управуваат со промените), отколку на оперативна работа (како што се: регрутирање, обука, информациони системи за човечки ресурси и други традиционални функции на човечки ресурси).
4. Да спроведат таканаречена SWOT - анализа на нивните организации. SWOT - пристапот нуди појасна слика за клиентите, пазарите и конкурентите.[4]

Особено за одделите за човечки ресурси, меѓусекторското стратешко планирање може да биде добар начин да се започне процесот на функционално усогласување. Како и да е, без оглед на тоа дали стратешкото планирање започнува во одделот за човечки ресурси или во друг оддел, или пак се управува од широк обем на организација, активностите на одделот за човечки ресурси ќе биде составен дел од успехот на стратешкиот план. Така, професионалците со човечки ресурси мора да водат сметка да ја усогласат функцијата за човечки ресурси со секој аспект на стратешкиот план, дури и доколку стратешкиот план не ги опфаќа експлицитно прашањата за човечки ресурси.

Усогласувањето на стратешките цели на сите сектори е од суштинско значење за ефективно работење, профитабилност и усогласување на стратегиите за работна сила со деловните цели.

Процесот на усогласување со човечки ресурси честопати е воден од прашања поврзани со составот на работната сила. Иако посебниот стратешки план на секоја организација е единствен, демографијата и другите карактеристики

[4] SWOT - анализа претставува анализа на предностите (Strengths), слабостите (Weaknesses), можностите (Opportunities) и заканите (Threats)

на достапната работна сила имаат главно влијание врз начинот на екипирање на бизнисот. За возврат, начинот на екипирање на организациите има значително влијание врз извршувањето на стратегијата на организацијата.

Професионалците треба да следат и соодветно да одговараат на факторите што можат да влијаат на составот на работната сила, вклучувајќи го следново:

Возраст

Возраста на постојните вработени, возраста на расположливата работна сила и моделите на пензија за постарите работници и за влезот на помладите работници, можат значително да влијаат на достапноста на работната сила.

Моментална економска позиција

Стапките на невработеност, природните катастрофи и политичките промени исто така можат да имаат влијание врз достапноста на работниците.

Глобализација

Еден аспект на глобализацијата, што ќе влијае на скоро сите организации, е зголемената разновидност на работната сила. Друг аспект на глобализацијата е економскиот поттик за аутсорсинг на трудот и производствените активности таму каде што се пониски таквите трошоци. Трет и сроден аспект е имиграцијата, легална и илегална, во САД и во странство.

Како се спроведува SWOT - анализа

Разбирањето на моменталната состојба може да се подобри со спроведување на SWOT - анализа. Оваа анализа вклучува внатрешна проценка на можностите и ограничувањата на организацијата, како и надворешно скенирање на животната средина за преглед на нејзините клиенти, пазари и конкуренти и предвидување на надворешни можности и закани.

Главните области што треба да се разгледаат при екстерно скенирање, вклучуваат економски, демографски, политички, социјални и технолошки

трендови. Анализа на клиенти, пазари и конкуренти се користи за да се утврди како се менува пазарот, да се предвиди кои ќе бидат идните клиенти и да се анализираат конкурентите на пазарот.

При спроведување на анализа на клиент/пазар/конкурент, професионалците, кои се задолжени за човечки ресурси, треба да одговорат на следниве прашања:

- Во која деловна активност сме?
- Што се случува во светот во кој работиме?
- Во која деловна активност треба да се занимаваме?
- Кои се нашите ресурси?
- Кои се нашите основни компетенции?
- Кои се нашите конкуренти?
- Како ќе се натпреваруваме?

Визуелизација и артикулација на посакувана иднина

Кога тимот за стратешко планирање на човечки ресурси целосно ќе ја процени моменталната состојба, треба да размисли како би изгледала идеалната иднина од организациска перспектива.

Прашањето „Каде сакаме да бидеме?“ може да се одговори и јасно да се артикулира со креирање на изјави за визија, мисија и вредности. Изјавата за визија дава опис на она што организацијата сака да стане или се надева дека ќе го постигне во иднина. Ефективната изјава за визија претставува ментална слика за претпочитаната иднина на организацијата, која е инспиративна, аспиративна, привлечна и концизна.

Изјава за вредности опишува во што верува организацијата и како ќе се однесува. Оваа изјава може да послужи како морален компас на организацијата и треба да се користи за насочување на донесувањето одлуки и проценка на преземените активности.

Развивање на стратешки цели на човечки ресурси

Поставувањето стратешки цели е важен дел од процесот на стратешко планирање. Затоа, овие цели мора да бидат усогласени со мисијата, визијата и целокупната стратегија на организацијата. Стратешките цели ќе варираат од организација до организација.

За да се идентификува дали стратешките цели имаат солидна основа за успех, одделот задолжен за човечки ресурси треба да ги разгледа следниве прашања:

1. Дали се наведени и образложени придобивките од утврдувањето на дефинираните цели?
2. Дали стратешките цели се релевантни за позицијата на организацијата на надворешниот пазар? На пример, дали се земени предвид позициите на конкурентот, големината на организацијата и финансиската моќ?
3. Дали стратешките цели ги препознаваат силните и слабите страни на организацијата?
4. Дали вработените низ компанијата разбираат како влијаат овие цели врз нив и како тие независно и колективно придонесуваат кон дефинираните цели?
5. Дали стратешките цели се реални и изводливи? Нереалните цели обично резултираат во разочарување за сите инволвирани.
6. Дали се утврдени временските рамки за напредокот за одредување на напредокот и целите за завршените цели?
7. Дали организацијата реално ќе може да го идентификува успехот или недостатокот на успех во исполнувањето на стратешките цели на некој квантитативен начин?
8. Дали стратешките цели можат да бидат поврзани со целокупната стратегија на организацијата?

Како пример, компанијата АБЦ може да идентификува во својата анализа на стратешко планирање потреба за подобрување на процесот на стекнување таленти. Стратешката цел за решавање на ова прашање е да се дизајнираат критериуми за избор, за да се обезбеди најсоодветно вработување, а истовремено да се намалат работните места за пополнување.

Откако ќе се идентификува клучна иницијатива, организацијата треба да го стори следново:

- Постојано грижете се дека целта и акциониот план се усогласени со организациската и стратегијата за човечки ресурси.
- Идентификувајте ги примарните активности потребни за постигнување на целта.
- Поставете пресвртници за секоја акција и планирајте непредвидени ситуации.
- Идентификувајте ги потребните ресурси, вклучително и буџетот и вработените.
- Воспоставете мерки за успех.
- Комуницирајте клучни пораки.

На крајот на краиштата, стратешката цел е добра исто како и целокупниот стратешки план.

На овој чекор од процесот на стратешко планирање, фокусот е на специфицирање на краткорочни одговори на прашањето „Како да стигнеме таму?“. Треба да се утврдат специфични, конкретни краткорочни цели коишто можат да бидат завршени во рок од шест месеци до една година за да се одговори на ова прашање.

Иако многу организации се занимаваат со стратешко планирање, многу малку од нив веруваат дека се многу успешни во извршувањето на стратегијата. Според истражувањето на Американското здружение за управување и Институтот за човечки ресурси, само 3 проценти од анкетираните директори изјавиле дека

нивните организации се многу успешни во спроведувањето на стратегијата на компанијата, додека 62 проценти изјавиле дека нивните организации се умерено успешни. Сепак, компаниите кои пријавиле релативно висок успех во извршувањето на стратегијата, најверојатно реализирале поволен раст на приходите, удел на пазарот, профитабилност и задоволство на клиентите.

Иако секоја организација има свои предизвици за извршување на стратегијата, оваа студија откри дека совладувањето на следниве области е од суштинско значење за успешно спроведување на стратешките планови:

- Јасност на комуникацијата
- Усогласување на практиките
- Лидерство
- Прилагодлива организациска инфраструктура
- Менаџирање со ресурси

Единствената најголема бариера за извршување на стратегијата е недостатокот на соодветни ресурси, се вели во студијата.

Следење и проценка

Последниот чекор треба да биде воспоставување механизам за следење и проценка на напредокот кон постигнување на стратешките цели. Повеќето организации вршат годишни или квартални стратешки прегледи за оваа намена. Овие прегледи го прават следново:

- Оценка дали организацијата е на пат да ги постигне клучните цели.
- Овозможување на идентификација и прилагодување на значајните внатрешни или надворешни промени што влијаат на стратешкиот план.
- Ажурирање на приоритетите на годишниот план.

Некои организации може да откријат дека системите или алатките, како што се: избалансирани табели за оценување, одредување на одредници и контролни табли, се корисни за одржување на фокусот и следењето на резултатите.

⇒ Регрутација и селекција на човечките ресурси

Регрутацијата е процес на идентификување, проверка, правење потесен избор и ангажирање на потенцијални ресурси за пополнување на испразнетите позиции во една организација. Тоа е основна функција на менаџментот со човечките ресурси.

Регрутацијата се однесува и на процесот на привлекување, избор и назначување на потенцијални кандидати за исполнување на барањата за ресурси на организацијата.

Ангажирањето на кандидатите може да се изврши внатрешно, односно во рамките на организацијата или од надворешни извори. Процесот треба да се изврши во определена временска рамка.

Регрутацијата е една од најосновните активности на тимот за човечки ресурси. Доколку процесот на вработување е ефикасен, се обезбедува:

- Организацијата добива посреќни и попродуктивни вработени;
- Се креира добра околина на работното место со добри односи со вработените;
- Сето тоа резултира во целосен раст на организацијата.

Регрутрацијата е процес во кој се бараат идните вработени, а постоечките се охрабруваат да аплицираат за работни места во организацијата.

Ова е само еден чекор во процесот на вработување, но тоа е долг процес кој вклучува низа задачи, почнувајќи со анализа на работните барања и завршувајќи со назначување на работникот. Специфичните задачи, опфатени во процесот на регрутирање, вклучуваат:

- Анализирање на барањата за работа;
- Подготовка на барањата од кандидатите;

- Привлекување на што поголем број на кандидати да аплицираат за работното место;
- Разгледување на апликациите и правење на листа на кандидати во потесен избор.

Активностите за регрутација обично ги вршат вработените во одделот за човечки ресурси, внатрешно во самата компанија или надворешно со регрутација на кандидати кои не се вработени во компанијата. Внатрешни извори на вработување се: унапредување, трансфери, вратени вработени, контакти или препораки, поранешни вработени, пензионери, итн. Надворешни извори на регрутирање се регрутирање преку рекламирање, регрутирање уште од универзитетите, вработување преку размена на вработени, регрутирање од трети страни, регрутирање преку Интернет, апликанти од минати огласи итн.

Во процесот на регрутација во денешно време се одвиваат и најголемите и најбитните промени во менаџментот со човечките ресурси, благодарение на напредокот на технологијата и експанзијата на социјалните мрежи. Во последните години сведоци сме на сè поголема активност на регрутација преку сите социјални мрежи, којашто не се одвива само локално, туку го отвара процесот на регрутација на едно наднационално ниво. Како вистинска алатка во овој процес се издвојува социјалната мрежа Линкдин.

Линкдин е американска онлајн социјална платформа, која работи преку веб-страници и мобилни апликации. Лансирана на 5 мај 2003 година, а се користи главно за професионално вмрежување, вклучително и работодавци кои објавуваат работни места и оние што бараат работа и објавуваат свои биографии.

Од 2015 година, најголемиот дел од приходите на компанијата беа од продажба на пристап до информации за нејзините членови на работодавци и професионалци за продажба.

Од декември 2016 година, таа е подружница на Мајкрософт во негова целосна сопственост. Заклучно со мај 2020 година, Линкдин имаше 706 милиони регистрирани членови во 150 земји.

Мрежата има алатки кои овозможуваат барателите на работа и барателите на ресурси од целиот свет да се спојат и да се видат едни со други. Мрежата е бесплатна за сите, но со надомест нуди и специјализирано, премиум членство, кое овозможува полесно и подетално искористување на можностите на пазарот на трудот.

Линкдин им овозможува на членовите (и работниците и работодавците) да создаваат профили и „врски“ едни со други во мрежна социјална мрежа, што може да претставува професионален однос во реалниот свет. Членовите можат да поканат секого (без разлика дали е постоен член или не) да стане „врска“.

Основната функционалност на Линкдин им овозможува на корисниците да креираат профили, кои за вработените обично се состојат од биографија која го опишува нивното работно искуство, образование и обука, вештини и лична фотографија. Работодавците можат да наведат работни места и да бараат потенцијални кандидати. Корисниците можат да најдат работни места, луѓе и деловни можности препорачани од некој во нечија мрежна контакт листа. Корисниците можат да сочуваат работни места за кои би сакале да аплицираат. Корисниците имаат можност и да следат различни компании.

Оваа мрежа им овозможува на членовите да се вмрежуваат, што може да претставува професионален однос во реалниот свет. Членовите можат да поканат секого да стане врска. Корисниците можат да добијат вовед во врските на врските (наречени врски од втор степен) и врските на врските од втор степен (наречени врски од трет степен).

Списокот на врски на член може да се користи на повеќе начини. На пример, корисниците можат да бараат врски од втор степен кои работат во компанија за која се заинтересирани, а потоа да побараат заедничка конкретна врска од прв степен за вовед. „Пристапот со затворен пристап“ (кога контактот со кој било професионалец бара или постоечка врска или интервенција на нивен контакт) има цел да создаде доверба кај корисниците на услугата.

Корисниците можат да комуницираат едни со други на различни начини:

Врските можат да комуницираат со избор на „лајк“ на објавите и „честитки“ на другите за ажурирања како родендени, годишнини и нови позиции, како и преку директни пораки. Корисниците можат да споделуваат видео со текст и филтри со воведување на линкдин-видео. Исто така, можат да пишуваат објави и написи во рамките на платформата Линкдин за да споделуваат со нивната мрежа.

Оваа мрежа претставува вистинска револуција во делот на регрутација на човечки ресурси и со нејзината појава се промени пазарот на труд засекогаш.

По процесот на регрутација, следи процесот на селекција.

Селекцијата е активност во која организацијата избира определен број на кандидати од голем број апликанти. Тоа вклучува вистинско назначување на работникот за пополнување на работните места во компанијата. Терминот селекција значи поставување на вистинскиот човек на вистинското работно место. Иако многу луѓе аплицираат за единствено работно место, во моментот на селекција, регрутерите треба да одлучат кој кандидат одговара најдобро за работата.

Селекцијата вклучува збир на активности кои се дадени како што следува:

- Скрининг
- Елиминација на несоодветни кандидати
- Спроведување на тест за способност, тест за интелигенција, тест за изведба, тест за личност, итн.
- Интервју
- Проверка на референците
- Медицински тест, доколку тоа е потребно
- Одлука и понуда за работа.

Процесот на селекција е долготраен бидејќи менаџерите за човечки ресурси треба да ја идентификуваат подобноста на секој кандидат за работата. Покрај ова, образовната квалификација, потеклото, возраста, итн. се исто така

едни од најважните фактори на кои треба да посвети поголемо внимание. По ова, писменото испитување и интервју е исто така многу тешка задача.

Процесот на регрутација и селекција е многу специфичен процес и неговите потпроцеси во голема мерка се определени од повеќе фактори, како што се: индустриската гранка на компанијата која вработува, степенот на образование што е потребен за секое работно место, достапноста на специфичниот кадар на пазарот на труд и слично.

⇒ Индукција (воведување во работа)

Во Теоријата за управување со човечките ресурси, индукцијата на вработените се опишува како процес преку кој новите вработени учат и се прилагодуваат на нормите и очекувањата на организацијата за брзо достигнување на максимална продуктивност.

Ефективните индукции се навремени, организирани и привлечни и даваат добар прв впечаток за компанијата. Тие ги инспирираат новите почетници, утврдуваат мисија и визија на организацијата за нив и ги едуцираат за историјата, културата и вредностите на компанијата. Тие исто така ги учат на техничките вештини што им се потребни и им даваат вредни информации како што е „кој е кој“ во бизнисот.

Ако се направи добро, процесот на индукција ќе му овозможи на новиот почетник да ги постави темелите за важни односи во рамките на неговиот тим и низ поширокатa организација и да му даде најдобар можен почеток во организацијата.

Спротивно на тоа, лошата програма за индукција може да биде контрапродуктивна и да делува „застрашувачки“. Најчестите поплаки што ги даваат новите почетници се дека се презаситени, здодевни или оставени да „потонат или пливаат“. Ова може да остави чувство на збунетост и да ги направи помалку продуктивни. Ако некој нов почетник се исклучи, може да биде многу

тешко повторно да го/ја ангажирате. Тој/таа наскоро ќе замине и ќе мора повторно да го започнете процесот на вработување.

Зошто се важни индукциите?

Процесот на вработување може да одземе многу време и да чини многу; затоа организациите сакаат новите вработени да придонесат во бизнисот што е можно поскоро. Во бизнисите со брз раст, ова може критички да влијае на тоа дали бизнисот го исполнува својот потенцијал или не. Ефективна програма за индукција, или недостаток на истата, може да направи разлика помеѓу новиот вработен успешно да се интегрира, или пак, да замине многу брзо.

Истражувањата покажуваат дека ова може да влијае на ангажманот, прометот на вработените и нивото на отсуство од работа и брендот на работодавачот. Кога кандидатот прифаќа работа, можеби ќе мора да извести неколку недели однапред за неговата сегашна улога. Затоа е важно неговиот потенцијален менаџер да одржува контакт со него и да го одржува ангажиран во меѓувреме.

Постојат неколку важни прашања што треба да ги поставите кога дизајнирате програма за индукција. Овие вклучуваат:

Во делот на индукцијата, за вработените во одделот на човечки ресурси е важно да се прилагоди пристапот на работавачот во зависност од новиот вработен и важно е програмата да е соодветна на целта.

Формалност

Во овој дел од процесот битно е да се прилагоди формалноста на процесот на индукција и да се оцени дали е поефикасно да се извршуваат групни сесии, на пример, во поголема организација.

Прв впечаток

Што треба да знаат новите почетници за работната средина?

Во овој дел треба на новите вработени да им се претстават и да се запознаат со политиките и процедурите на работната организација, но и да се запознаат со новите колеги со кои ќе работат.

Опрема/алат/специјални упатства

Треба да се обезбеди потребната опрема, работно место – површина, биро, да се достават специјални упатства, доколку такви има, како и да се запознае вработениот со работниот процес.

Работно време и корпоративна култура

Во процесот на индукција, важно е на новиот вработен да му биде претставена корпоративната култура на јасен и пријателски начин, така што ќе може да ја почувствува како своја што поскоро.

⇒ Учење и развој на човечките ресурси

Овој процес или сегмент од стратешкото управување со човечки ресурси може да се нарекува „Обука и развој“ или „Учење и развој“. Сепак, во неговата основа е идејата дека компаниите треба да ги опремат своите вработени со постојана едукација на работното место за да останат конкурентни.

Обуката не треба да се меша со развојот.

Обуката вклучува промена во односот, вештините или знаењето на работникот за неговите задачи. Спротивно на тоа, развојот е генерално постратешки по природа. Главната разлика помеѓу обуката и развојот е дека додека обуката често се фокусира на тековните потреби на вработените, воведување на технички или законски новости, или едноставно стекнување на нови вештини, развојот се однесува на подготвување на луѓето за идните задачи и одговорности.

Низ обуките, коишто вработениот ги посетува, можат да се видат вештини кои го отсликуваат патувањето на вработените, од потенцијален регрут до член на персонал до унапредување, развој на вештини и на крајот заминување преку конкурентно вработување или пензија. Бидејќи работното опкружување созревало низ 20-тиот и 21-от век, МЧР еволуирал паралелно, развивајќи практики и вештини насочени кон помагање на вработените и работодавците да ја зголемат вредноста, идеално за заемна корист.

Обуката е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање нови знаења.

Во себе вклучува употреба на формални процеси за да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини коишто им се потребни за да ја работат својата работа задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби.

Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на неа се гледа како на додатен вид образование, чии две главни цели се подучување на вработените и подобрување на организацискиот учинок. Обуката воедно има сè позначајна улога во спроведувањето на стратешките планови на организацијата, т.е. утврдувањето на стратешките цели, како и вештините и знаењето кои се потребни за остварување на истите. Обуката исто така има клучна улога и во управувањето со работната ефективност на вработените.

Во суштина, управувањето со работната ефективност подразбира систематски приод кон обуката, оценувањето и наградувањето на вработените, така што нивната работа ги задоволува потребите и целите на организацијата.

Програмата за обуки и стручно усовршување на вработените може да се подели на пет чекори:

• Анализа на потребите

- Утврдување кои се посебните вештини потребни за подобрување на учинокот и продуктивноста. Потребата за обука се утврдува на индивидуално ниво за секој вработен. За таа цел вработените подготвуваат преглед на своите потреби за обука или план за личен развој;

- Грижа програмата за обука да биде прилагодена на нивото на образование, искуство и вештини на вработените за кои е наменета;

- Поставување цели на обуката.

• План на подучување

- Наведување на целите, методите, средствата, описот и редоследот на темите, примерите и вежбите за обука;

- Грижа дека сите материјали за обуката се напишани јасно, дека се дополнуваат и дека материјалите одговараат на целите на обуката;

- Резултат на ова е прирачник за обука кој може да содржи опис на работното место на кое работи одредено лице, приказ на програмата на обуката, опис на она што се очекува да се научи и неколку кратки тестови за самостојно тестирање.

• Потврдување на важноста на обуката

- Претставување и проверка на програмата на обука пред репрезентативен аудиториум. Конечните поправки се базираат на резултатите на пробниот тест за да се осигури учинокот на програмата.

• Спроведување на обуката

- Ако е возможно, спроведување работилница за обука на обучувачи која нема да се концентрира само на содржината на обуката, туку и на вештините за презентации, а потоа спроведување на програмата за обука.

• Процена

- Проценка како реагираат, што научиле, како се однесуваат и/или какви резултати остваруваат обучените вработените по обуката.

⇒Менторство

Менторство е процес на користење специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или на лицата, алоцирани на нив, да учат и да се развиваат. Според Клатербек[5], менторството е дефинирано како „офлајн (неофицијална) помош од една личност на друга во правењето значајни трансфери во знаењето, работата и размислувањето“, т.е. менторите ги подготвуваат лицата да работат подобро во иднина и ги подготвуваат за поголеми и побитни работи како напредок во кариерата (Армстронг, 2006).

Менторството може да биде дефинирано како метод со кој им се помага на луѓето да учат, а менторот е лице кое е различно од лицето кое дава инструкции, кој е релативно директно средство за зголемување на компетентноста на луѓето. Во себе содржи учење на работното место кое е најдобриот начин за здобивање на конкретните вештини и знаење кои му се потребни на оној кој ќе работи на тоа работно место. Менторството исто така е дел од формалните обуки со тоа што нуди индивидуално водство и совети од искусни вработени кои ги познаваат работите во организацијата.

Менторите ги снабдуваат луѓето со:

• Совети во составувањето програми за саморазвој;

• Општа помош со програмите за учење;

• Советување за тоа како да се здобие одредено лице со потребните знаења и вештини за да може тоа лице да ја работи новата работа;

[5] Clutterbuck, D. (2014). Everyone needs a mentor. 5th edition. CIPD, London.

• Совети за тоа како да се справат со административните, техничките или меѓучовечките проблеми со кои се среќаваат дел од лицата во раниот период од кариерата;

• Информации за тоа како се „прават“ работите во организацијата - корпоративната култура и нејзината манифестација во форма на вредностите и организациско однесување (менаџерски стилови);

• Обучување за специфични вештини;

• Помош за проблематични проекти - не со тоа што менторот би им го сработил, туку со тоа што ќе ги насочат во вистинскиот правец, помагајќи им на луѓето да си помогнат себеси;

• Родителска фигура со која лицата можат да поразговараат за своите аспирации и грижи и на кого можат да се потпрат за совет.

Не постојат стандардни процедури за менторство, иако е многу битно да се изберат ментори кои ќе го прифатат вистинскиот поддржувачки стил на помош за оние кои им е потребна истата. Тие воедно мора внимателно да бидат обучени и насочени, информирани за нивната улога како ментори и она што се очекува од нив.

Видови на менторство

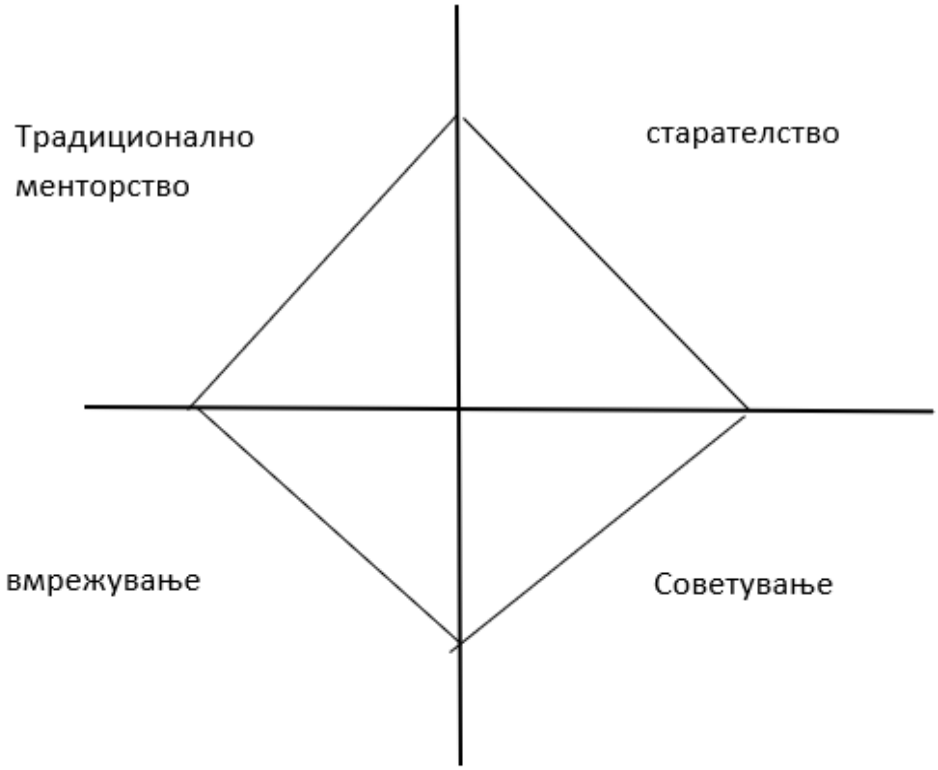
Во современите модели на менторирање (често опишано како развојно менторство) акцентот е ставен за менторирањата кои наоѓаат свои решенија за предизвиците, наместо директно давање совети од страна на менторот. Давањето поддршка на овој начин е поефективно на долг рок кога менторираниот развива вештини за решавање на проблеми кои помагаат при идната самостојност. Како такво, менторството е развојна активност со фокус на зајакнување и овозможување на луѓето да прават работи за самите. Процесот се однесува на заедничко учење и помагање на некого да се подобри, да носи одлуки и да носи мудри одлуки, како резултат на подлабока самосвест (Clutterbuck, 2014).

Можно е да се разгледа целиот спектар на менторство преку две димензии со модел на „помагање за учење“ што е едноставен, а сепак

инклузивен. Првата димензија нуди спектар на менторски однос од директива до недиректива, а другата димензија е спектар на индивидуална потреба од растегнување до негување. Во рамките на овие две димензии, може да се идентификуваат четири стилови „помагање да се научи“:

- Тренинг,
- советување,
- вмрежување и
- водење.

Менторството се базира на овие четири стилови (Клитербак, 2014). Ефективното менторство повлекува дека менторот се движи по двете димензии, во која било насока, како одговор на нивното набудување на потребите на ученикот во тоа време. Тој / таа може да користи предизвикувачкото однесување на тренингот на истегнување во еден момент и емпатичното слушање на советување во друга временска точка.



Слика 1: Движење и затапеност на стиловите на менторство адаптирано за развој



Слика 2: Движење и затапеност на стиловите на менторство адаптирано за спонзорирано менторство

⇒Оценување на перформансите на човечките ресурси

Со цел да се постигнат посакуваните резултати и да се остварат и личните цели на вработените и целите на компанијата/организацијата, потребно е да се изврши мерење и оценка на перформансите на вработените.

Мерење на реализацијата на целите

Мерењето на реализацијата на целите е основа за обезбедување повратна информација, идентификува каде работите одат добро, создавајќи основа за натамошно подобрување и дава индикации каде работите не одат толку

добро и е потребна корективна акција. Мерењето на целите е релативно лесно за оние кои се одговорни за остварување на квантифицирани цели, на пример продажба (продавање на конкретен број продукти за конкретен временски период, на пример, еден месец). Потешко е во ситуацијата со висококвалификувани работници, т.е. интелектуална работа, на пример научници. Но, оваа тешкотија се намалува ако се направи разграничување меѓу производ и резултати. Производите можат да се мерат квантитативно, додека резултатите се видливите ефекти од направените напори, но не е неопходно дека може да се измерат квантитативно. Некогаш е тешко да се мерат производите, но сите работи продуцираат резултати, дури и кога тие не може да бидат квантифицирани.

Затоа честопати е неопходно да се мери учинокот со односот на резулатите кои биле постигнати во споредба со очекуваните, а можат да се изразат во квалитет, во смисла на стандард кој треба да се постигне. Затоа е важно кога се договараат целите и да се одговори на прашањето: Како ќе знаеме дека целта е остварена? Одговорот треба да биде изразен во форма „бидејќи 'тоа и тоа' треба да се случи". А „тоа и тоа" треба да се дефинира, на пример, како резултати во форма на остварување или надминување на квантитативните цели, комплетирање проект или задача на задоволително ниво (задоволително исто така треба да се дефинира) или резултати во смисла на остварување на договорен стандард на учинок или испорака на договорено ниво на услуга.

Како и да е, кога се оценува учинокот, неопходно е да се имаат предвид и влезните елементи, како нивото на знаење и вештини и однесување кои треба да бидат соодветни со стандардите.

Однесувањето не може да се мери квантитативно, но може да се оцени во однос на зададени дефиниции за тоа што се подразбира под добро однесување, а што не. Оценката на учинокот треба да биде добро документирана и поткрепена со факти и аргументи. За таа цел се користат различни обрасци кои се дизајнираат во согласност со потребите на секоја организација и аспектите на работата кои треба да бидат нагласени во организацијата.

Во системот на оценување, задачите и целите кои се поставени на почетокот на периодот служат како основа за состанокот за оценка, којшто се одржува на крајот на секој период. Периодот може да варира, но најчесто е од околу 6 до 9 месеци по одржувањето на состанокот за поставување на целите. За време на состанокот за оценување, менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успесите и проблемите во работењето. Ова значи дека надлежниот мора да биде способен да ја води дискусијата за оценка. Главната цел на состанокот е да се дојде до заедничко согледување на предностите и негативностите при постигнувањето на целите. Колку подобро се поставени целите на претходниот состанок, толку полесно ќе се постигне ова. Луѓето треба да бидат убедени дека подобрувањето на изведувањето на задачите при достигнувањето на критериумот лежи во способноста и можностите на членовите на персоналот. Ова бара софистицираност во поседувањето основни комуникативни вештини, како што е активното слушање, употреба на прашања со цел да се добијат информации, читање невербални знаци, ефективна повратна информација итн.

Утврдување на позитивните работи кај целите и задачите
Подигнување на свеста за проблемите кај задачите
Помош да се решат „лесните" проблеми
Помош да се решат „тешките" проблеми
Поврзување на амбициите на персоналот со задачите
Нови договори за задачи и цели

Слика 3: Тек на состанок за оценка на целите и задачите

Успешниот состанок за оценување ги води членовите на персоналот низ процес илустриран на сликата 3. Многу е важно да се утврдат позитивните работи при исполнувањето на задачите и целите (што сè се постигнало и што одело според планот). Потоа, нивото на свесност треба да се подигне од аспект на задачата која не се извршила добро и целите кои не се постигнале. Понекогаш вмешаните страни не се согласуваат дури ни за тоа кои аспекти од задачата добро се спровеле. Ова главно е случај онаму каде не биле јасно одредени задачите и целите. Во ситуација како оваа, секоја од страните си дава слобода да ги толкува задачите и целите на различни начини. Колку се поконкретни согласувањата околу задачите и целите, толку полесно ќе се подигне свесноста за проблематичните области. По сето ова, можат да се преземат чекори за да се анализира и реши проблемот поодделно. Најефективно е да се почне со „лесните" проблеми и тие први да се решат за да се создаде атмосфера на „победа". Посложените проблеми може да се остават за подоцна во текот на процесот. „Лесни" проблеми се оние кои ги вклучуваат основните аспекти на задачата и ситуацијата при работењето, додека „тешки" области се главно оние кои вклучуваат промени во однесувањето и ставот на самите личности. Потребните промени кои се однесуваат на личните карактеристики, како што се: флексибилност, прилагодливост итн. честопати се вознемирувачки за личноста. Таквите прашања најдобро можат да се дискутираат откако поголем број проблеми се успешно решени, со што веќе се изградила доверба. На крајот, многу е важно да се дојде до заедничко согласување за практичните чекори кои мора веднаш да се преземат. Потоа време е да се разговара за нови предизвици, односно дали има некои посебни желби во врска со задачите, кои според истиот би довеле до можноста потенцијалот на членовите да се искористи во целост. Кога овие желби ќе бидат остварливи во полето на задачата на организацијата/одделот, ќе можат да бидат вклучени во новите договори за задачи и цели кои ќе се извршуваат до следниот состанок за оценка.

360 Степени повратна информација

360 степени повратна информација е релативно нов пристап на менаџментот на учинокот за која интересот постојано расте. Вард (Ward, 1995) тоа го дефинира како: „Систематско прибирање податоци и повратна информација за учинокот на поединец или група од низа чинители“. Податоците можат да се добијат од претпоставениот, од соработниците (членовите на тимот или колегите од други делови на организацијата), од внатрешните и од надворешните клиенти. Во системот може да се вгради и самооценка.

Оваа методологија обично обезбедува податоци од прашалници кои од различни аспекти го мерат однесувањето во однос на списокот на компетенции. Списокот на компетенции се развива во организацијата и може да вклучува: водство, тимска работа, комуникација, организациски вештини, прилагодливост, продуктивност итн. Оценки се даваат од оние кои ја даваат повратната информација, наспроти однапред дефинирана скала за секоја од компетенциите. Оценките може да се однесуваат и на важноста на соодветната компетенција и на учинокот во однос на истата. На пример, важноста на одредена компетентност може да се рангира на скала од 1 (неважна) до 6 (суштинска), а учинокот во однос на таа компетенција да биде рангиран на скала од 1 (слабо) до 6 (извонредно). Прибраните прашалници со оценките се процесираат и сумираат и се презентираат најдобро во графичка форма. Повратната информација му се дава на вработениот и/или на неговиот менаџер. Повратната информација може да биде анонимна што зависи од организациската култура.

Справување со оние кои потфрлиле

Подобрувањето на учинокот е основниот дел од континуираниот процес на менаџментот на учинокот. Целта е да се максимизира добриот учинок, но и да се преземат чекори за справување со оние кои потфрлиле. Кога се менаџира потфрлањето, треба да се знае дека тоа се однесува всушност на „аплаудирање на успесите и простување на грешките“ (Хенди 1989). Хенди сугерира дека грешките треба да се искористат како можности за учење, „нешто што е возможно

само доколку грешката е вистински простена, бидејќи поинаку лекцијата се доживува како укор, а не како понуда за помош“.

Кога се справуваме со оние кои потрфлаат, исто така треба да се земат предвид коментарите на Ришер (2003) - „Лошиот учинок е најдобро да се гледа како проблем во кој удел имаат и вработениот и неговиот менаџер. Всушност, може да се дебатира дека немало да дојде до тоа доколку луѓето биле ефективно раководени“. Ова е само уште една потврда на старата изрека: „Нема лоши војници, туку само лоши офицери“.

Петте основни чекори за справување со оние кои потфрлиле се:

1. Да се идентификува и да се постигне согласност за проблемот.

Се анализира повратната инфромација и колку е возможно треба да се добие согласност за тоа на што се однесува потфрлањето. Повратната информација може да се добие од управата, но исто така може да се вгради и во самата работа. Ова е возможно ако луѓето се свесни за целите и стандардите, ако знаат кои се мерките за учинокот и имаат лесен пристап до повратна информација за тоа. Тогаш и самите се во можност да го оценат својот учинок и доколку се добро мотивирани и добро обучени и самите да преземат корективни акции. Со други зборови, постојат саморегулирачки механизми за повратна информација. Ова е ситуација кон која менаџерите треба да се стремат за да создадат атмосфера во која „превентивата“ е подобра од „лечењето“.

2. Да се утврдат причините за проблемот.

Кога се бараат причините за било кој проблем, менаџерот не треба „сурово“ да ја утврдува вината. Целта треба да биде менаџерот и подредениот заедно да ги идентификуваат фактите кои придонеле до проблемот. Тоа треба да е основано на анализа за да можат да се донесат одлуки за тоа што може да се направи. Потребно е да се идентификуваат причини кои се надворешни и се надвор од контрола на менаџерот или на подредениот. Кои било фактори кои се

под контрола на лицето или на менаџерот, треба да се земат предвид. Треба да се утврди во која мера причината за проблемот е тоа што вработениот:

- не добил соодветна поддршка и водење од менаџерот;
- не разбрал целосно што се очекува од него;
- не бил способен да го направи тоа;
- не знаел како да го направи тоа;
- не сакал да го направи тоа.

3. Да се постигне согласност и да се одлучи за потребните акции.

Акција треба да се преземе од вработениот, од менаџерот или и од двете страни. Тоа може да вклучува:

- Вработениот презема чекори за да се подобрат вештините и да се промени однесувањето;
- Вработениот ги менува ставовите – предизвикот е дека луѓето нема да ги сменат ставовите само затоа што некој им кажал дека треба. Треба да им се помогне да разберат дека промените на нивното однесување можат да не бидат од полза само за нивната организација, туку и за нив самите;
- Менаџерот да обезбеди повеќе водење и поддршка;
- Менаџерот и подредениот заеднички да ги разјаснат очекувањата;
- Менаџерот и подредениот да работат заедно да се развијат способностите и вештините - ова е партнерство во кое подредениот презема чекори да се развива, а менаџерот му дава помош во форма на водење, обука и искуство.

За што и да се договорат, и двете страни мора да сфатат на кој начин ќе дознаат за тоа дали успеало истото. Може да се договори за систем за повратна информација, но вработениот треба да се охрабри самиот да го следи сопствениот учинок и да преземе натамошни акции.

4. Да се обезбедат потребните ресурси за акциите.

На пример: водење, обука, искуство и други средства кои се неопходни за она што е договорено, тоа и да се случи.

5. Да се набљудува и да се обезбеди повратна информација.

И менаџерите и вработените треба да го набљудуваат остварувањето на учинокот, треба да осигураат дека повратната информација се добива и анализира и треба да се договорат за натамошни акции кои можеби ќе бидат потребни.

⇒Мотивирање на вработените

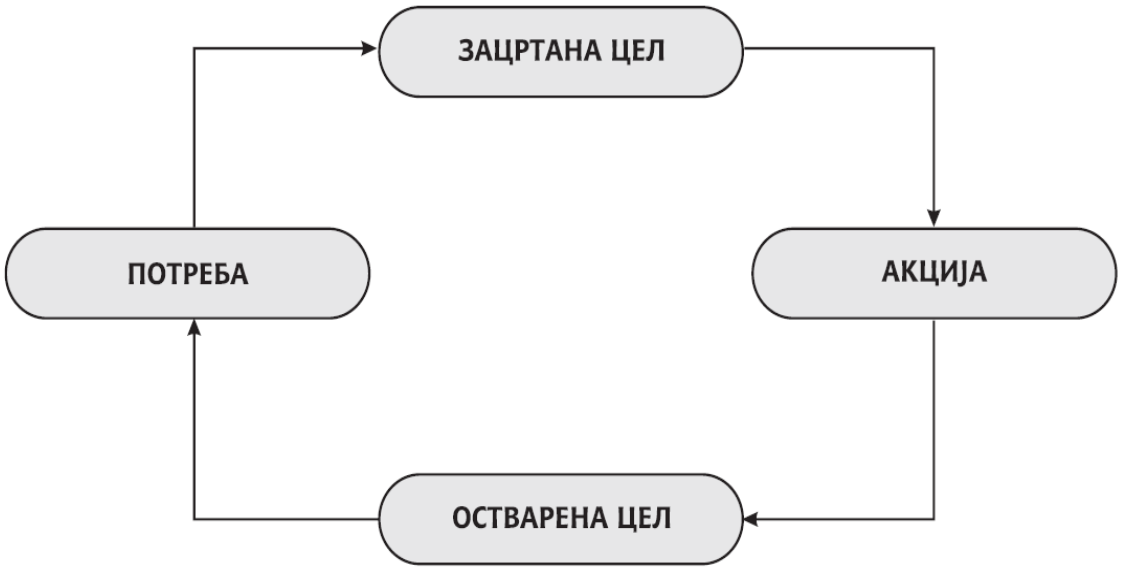
Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварувањето на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, а со цел нејзино задоволување. Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин. Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како спремност за учество во остварувањето на целите на организацијата.

Трите компоненти на мотивацијата, според Арнолд (1991), се:

- Насока - што се обидуваме да направиме;
- Напор – колку многу се обидуваме;
- Упорност - колку долго се обидуваме.

Еден модел на процесот на мотивација е презентиран на шемата подолу. Тој укажува дека мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желба да се постигне нешто. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба.

Шема за процесот на мотивација



ТИПОВИ НА МОТИВАЦИЈА

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени.

Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата, преку некои методи, како што се: плата, промоција, награда итн.

Постојат два типа на мотивација, како што идентификувал Херцберг (1957):

- Внатрешна мотивација - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат: одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување;

- Надворешна мотивација - што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како на пример, зголемена плата,

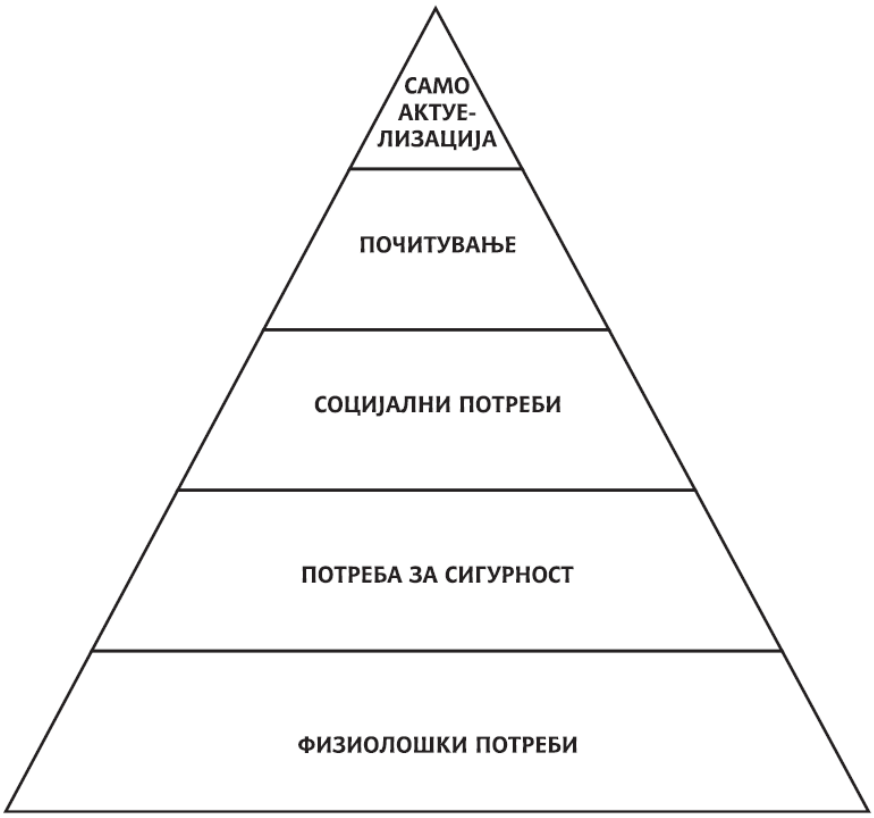
промоција, пофалба и казни како дисциплински акции или критика. Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок бидејќи не е наметната.

Теории за мотивација

Теоријата на Маслов

Теоријата на Маслов за хиерархија на потребите тргнува[6] од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби, кои можат да се подредат во хиерархија според нивната важност. Во оваа хиерархија првенствени придвижувачи на човечкото однесување се потребите од пониско ниво, но откако ќе се задоволат овие потреби, нивната улога ја преземаат потребите од повисоко ниво. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само ако се задоволат потребите од поништото ниво. Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но различни луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во оваа хиерархија. Хиерархијата на потребите е следнава:

[6] Abraham Maslow, статија "A Theory of Human Motivation" in Psychological Review 1943



Според Маслов, секоја од овие потреби треба да се задоволи по ред оддолу кон горе: прво основните потреби, па потоа потребите на следното, по ред, повисоко ниво. Еднаш задоволена потреба престанува да го мотивира однесувањето, а наредните потреби во хиерархијата стануваат доминантни. Најниско на хиерархијата се наоѓаат физиолошките потреби, кои се всушност основните телесни потреби за храна, вода, спиење, сензорна сатисфакција и слично. На второ ниво се наоѓаат потребите за сигурност, односно потребите за безбедност и заштита. На трето ниво се наоѓаат социјалните потреби, односно потребата за љубов и припадност. Четвртата категорија се потребите за почитување. Последната потреба, воедно и највисоката во хиерархијата на Маслов, е потребата за самоактуелизација, односно остварување, потврдување на себеси. За неа карактеристично е тоа што колку повеќе се задоволува, толку станува посилна.

Потребите треба да бидат незадоволени за да можат воопшто да мотивираат. Ако две нивоа на потреби не се задоволени, тогаш она поништото ќе доминира.

Теоријата на Херзберг за хигиенски и мотивациски фактори

Според теоријата на Херзберг[7], човечките потреби се организирани во две посебни групи: првата со цел да се избегне болката, и втората со цел да се овозможи психолошки раст и развој. Елементите на овие две групи биле идентификувани низ емпириско истражување. Било утврдено дека некои фактори силно го одредуваат незадоволството и тие се наречени хигиенски фактори. Друга група на фактори силно го одредува задоволството и тие биле наречени мотивациски фактори.

ХИГИЕНСКИ ФАКТОРИ	МОТИВАЦИСКИ ФАКТОРИ
1. Политика на организацијата	1. Стремеж кон достигнувања
2. Администрација	2. Признание
3. Надзор	3. Природата на работата самата по себе
4. Надомест за работата	4. Одговорност
5. Меѓучовечки односи	5. Напредување во кариерата
6. Работни услови	6. Можности за развој
7. Сигурност	
8. Учинок врз приватниот живот	

Хигиенските фактори ја претставуваат околината на која човекот се обидува да се прилагоди и се извор на страдање и водат до незадоволство.

[7] Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Доколку овие фактори се во „лоша состојба“, тие продуцираат поголемо незадоволство од работата. Кога нивната состојба ќе се подобри, ќе дојде до намалување на незадоволството.

Битно е да се истакне дека квалитетот на хигиенските фактори создава исклучиво одредено ниво на незадоволство, односно нивното неисполнување, додека мотивациските фактори го одредуваат нивото на задоволство од работата. Тие се сосема различни од хигиенските, односно од оние кои создаваат незадоволство. Тоа е така, бидејќи според Херзберг, чувството на задоволство не е спротивно на незадоволството.

Спротивно на задоволството не е незадоволството, туку отсуство на задоволство и, слично, спротивно на незадоволството е отсуство на незадоволство.

Луѓето кои се ориентирани да го намалат незадоволството, односно бараат подобри хигиенски фактори, според Херзберг, ги имаат следните карактеристики:

- Мотивирани се од опкружувањето;
- Хронично се незадоволни од различни аспекти на работата: платата, работните услови, колегите, политиката на организацијата;
- Бурно реагираат на подобрување на хигиенските фактори, но тоа кратко трае;
- Малку се интересираат за видот и квалитетот на работата која ја работат;
- Малку се задоволни од достигнувањата;
- Не профитираат професионално од сопственото искуство;
- Тие се ултралиберали или ултраконзервативни;
- Проповедаат филозофско раководење и се однесуваат како менаџери повеќе од самата управа;
- Можат да бидат успешни во работата благодарение на својот талент.

Луѓето кои се ориентирани да го зголемат задоволството, односно бараат мотивација, според Херзберг, ги имаат следните карактеристики:

- Мотивирани се примарно од самата работа;
- Имаат поголемо ниво на толеранција за хигиенските фактори;
- Помалку реагираат на промените во квалитетот на хигиенските фактори;
- Покажуваат големо задоволство од постигнувањата;
- Имаат капацитет да уживаат во работата која ја работат;
- Имаат позитивни чувства кон работата и животот, воопшто;
- Веруваат дака системите се искрени и разумни;
- Можат да бидат успешни во работата.

Чекори за мотивација

Чекор 1: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува јасно разбирање на нивните одговорности.

Чекор 2: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава авторитет еднаков на одговорноста која им е доделена.

Чекор 3: Менаџерот ги мотивира другите со поставување стандарди на одличност кои ги поттикнуваат да го остварат својот целосен потенцијал.

Чекор 4: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што ги развива нивните вештини и самодоверба кои им се потребни да ги остварат стандардите на одличност.

Чекор 5: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува знаење и информации кои им се потребни за да донесат соодветни одлуки.

Чекор 6: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава повратна информација за нивниот учинок.

Чекор 7: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им оддава признание кое ја јакне нивната самодоверба и ги мотивира да продолжат да работат најдобро што можат.

Чекор 8: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што верува во нив што им помага самите да веруваат повеќе во себе.

Чекор 9: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дозволува да згрешат.

Чекор 10: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што кон нив се однесува со достоинство и почитување.



Дефинирање на „менаџмент со наградување“

Менаџмент со наградување се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат

луѓето за организацијата и на тој начин да ѝ помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели.

Се однесува на дизајнирање, спроведување и одржување системи за наградување.

Цели на „менаџмент со наградување“

Менаџментот со наградување има цел:

- да ги награди луѓето во согласност со тоа што организацијата го цени најмногу и за што сака да плати;
- да ги награди луѓето за вредноста што тие ја создаваат;
- да ги наградува за „вистинските“ работи, пренесувајќи порака што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- да ги мотивира луѓето и да обезбеди нивна посветеност;
- да помогне во организацијата да бидат привлечени и задржани луѓе со висок квалитет кои ѝ се потребни на организацијата;
- да го креира целосниот процес за наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- да ги поврзе практиките за наградување со организациските цели и вредностите на вработените.

Елементи на „менаџмент со наградување“

Елементите на менаџментот со наградувањето се:

- Систем за наградување;
- Стратегија за наградување;
- Политики за наградување.

Системот за наградување се состои од:

- Политики кои обезбедуваат насоки за пристапи за менаџмент со наградите;

- Практики кои обезбедуваат финансиски и нефинансиски награди;

- Процеси кои се однесуваат на оценка на релативната големина на работата (работното место) и оценка на индивидуалниот учинок (управување со учинокот);

- Процедури кои функционираат за да го одржуваат системот и да осигураат дека тој функционира ефикасно и флексибилно и дека ја обезбедува вредноста за вложените пари.

Стратегијата за наградување утврдува кои се намерите на организацијата подолгорочно во однос на развојот и спроведувањето политики, практики и процеси за наградување кои ќе овозможат постигнување на целите.

Политиките за наградување ги препознаваат следните прашања:

- Нивото на награди, имајќи ја предвид ситуацијата на пазарот, односно како платите во организацијата се споредливи со оние на пазарот (пример, средна плата во секторот);

- Пристапот кон вкупните надоместоци (збир од финансиски и нефинансиски награди);

- Обемот во кој ќе се користат дополнителни награди основани на учинок, компетентност, придонес или вештини;

- Улогата на средното раководство;

- Транспарентноста - објавување информации за структурата на наградите и процесите поврзани со тоа.

Одредување на платите

Кога се воспоставуваат различни нивоа на платите, најважно е критериумот на движењето од едно во друго ниво да биде јасно одреден.

Најширок прифатен критериум е образованието на вработените. Во бирократски организации (на пример, една влада), системот на платите се базира на работниот стаж. Секоја наредна година вработениот оди понапред. Овој систем обрнува големо влијание на сигурноста. Овој вид на платен систем е единствено веројатен во организации на кои не влијаат надворешни фактори, што можат да бидат опасни по нивниот опстанок.

Во друга крајност, постојат платни системи во кои платата е директно, а понекогаш дури и ексклузивно поврзана со резултатот од работата на вработениот (како што е, на пример, бројот на продадени машини, реализиран обем на работа итн.). Во овој систем се обрнува големо влијание на резултатите од работата. Последниот тип на платен систем е возможен само во оние работни организации каде вработените може да имаат влијание врз резултатот од работата. Во организациите каде луѓето се само мала алка во целата машинерија и резултатот зависи од работата на целата група, овој систем би бил непрактичен.

Во такви организации вработените добиваат плати што директно зависат од резултатите од групната работа. Покрај годините и резултатот од работата, како критериуми во последните неколку години, се става акцент и на нивото на раководна одговорност, бројот на луѓето што ги надгледува менаџерот. Покрај ова, може да се земат предвид и други критериуми, како што се целокупното искуство, креативноста (да се биде иновативен) и успешната комуникација со јавноста. Важно е да се вметнат оние критериуми што се во согласност со стратегијата на работа на организацијата. Вработените сакаат фер игра, важно е луѓето што извршуваат иста работа да се платени подеднакво (доколку не се употребуваат други критериуми).

Покачување на платите

Покрај различната висина на платите и различните критериуми за класификација и движење од едно во друго ниво, исто така е многу важно ако платата се покачува секоја година. Овие покачувања се даваат за компензација со инфлацијата. Во случај една организација да има само неколку нивоа на висина

на платите, тоа е начин да се наградат луѓето за здобивањето со поголемо искуство. Годишните покачувања, покрај компензацијата со инфлацијата, може да ја направат помала разликата помеѓу последната година во даденото ниво и првата година во наредното ниво.

Поради посебни причини, платата може еднократно да биде покачена со бонуси. Причините за доделување бонуси може да бидат различни, но најчесто се поврзани со исклучително успешно завршена работа.

Друг вид на наградување, покрај платата

Овие добивки се всушност показатели за развој и унапредување на една кариера. Големо значење има и самото признание од колегите и претпоставените. Средината во која редовно се дава позитивен повратен резултат е конструктивна и позитивна средина за работа. Друг вид на наградување, освен плата, обично се дава за екстра работни часови при работа на проекти кои треба да бидат завршени за дадено време. Претставувањето на самата организација на конференции ќе го зголеми статусот на вработениот. Учеството на курсеви за обука што ќе му овозможат на вработениот да има поинтересна работа или да патува надвор од земјата често се смета за добивка надвор од платата.

Мал подарок, торта за роденден, картичка за некој посебен повод исто така се сметаат за еден вид награда.

Најважно од сè е, се чини, вработените да се чувствуваат дека на нив се гледа како на човечки суштества, а не само како работна сила.

Комуникација во врска со системот за наградување

Во последно време се смета дека платниот систем треба да биде транспарентен. Ова не значи дека сите треба да знаат кој колку заработува. Тоа значи дека критериумите за класификација на платите и покачувањето на платите се јасно одредени. Во организацијата каде учеството е важно, управниот тим

може да одлучи самите вработени да предложат систем на бонуси што може да биде прифатен. Во други организации платите на поединците се сметаат за тајна. Отвореноста во врска со платите може да спречи разни гласини и незадоволство меѓу вработените.

⇒Развој и управување со кариерата

Развојот на кариерата на вработените е иницијатива преземена од компаниите за да се овозможи обука и раст на вработените во рамките на организацијата. Ова им овозможува не само на вработените да растат, туку и на организациите да ги пополнат празнините создадени од новите технологии и недостатокот на таленти за да ги пополнат овие позиции.

Накратко, тоа им користи и на работодавачот и на работникот.

Развојот на кариерата на вработените се појавува како значаен двигател на ангажираност и задржување. Вработените во денешно време сакаат повеќе можности да ги усовршат постојните вештини, да истражуваат нови дисциплини и да напредуваат на лидерските позиции.

И не станува збор само за промена во начинот на размислување. Просечниот работник во 2018 година остана во истата улога 50% подолго, отколку што тоа го правел пред 10 години.

Ова значи дека кариерата на вработените не се движи со иста брзина како и пред 10 години. Во меѓувреме, милениумските побарувања за надградување и професионално напредување растат.

Зошто развојот на кариерата сега мора да биде координиран: Институцијата Л&Д Инструктура[8] спроведе детално истражување за потребата организациите да инвестираат во развој на кариера на вработените.

Извештајот откри изненадувачки увид во уверувањата на работодавачите, очекувањата на вработените и јазот меѓу двете:

[8] Instructure Learning and development (L&D) solutions

- 98% од работодавците користат алатки за развој на кариера за своите вработени, но само 26% од вработените се задоволни од резултатите.
- 3 од 4 испитаници изјавиле дека се „сами“ во формулирањето на нивниот пат во кариерата, без соодветна поддршка од работодавците.
- И покрај компаниите кои веќе користат алатки за развој на кариера, над една четвртина од работодавците сакаат да инвестираат понатаму - што укажува на изобилство алатки на пазарот со технолошки ресурси, но сепак не ги постигнуваат посакуваните резултати.

Јасно е дека состојбата на развој на кариера на вработените во моментов е помалку од импресивна.

Во 2018 година, Гартнер[9] откри дека 40% од вработените кои доброволно оставаат список со работни места, имаат недостаток на можности за развој на кариера како клучен фактор.

Со оглед на тоа колку може да биде скапо опаѓањето (во смисла на вработување, дополнително работење, преквалификација и губење на знаење за доменот), развојот на кариерата може да се гледа како начин да се задржи врвниот талент.

Во денешно време се чини не е доволно само да се зборува за унапредувања или странични потези за време на годишниот циклус на проценка со вработените.

Како да се развива кариерата на вработените

Не е доволно само да се зборува за унапредувања или странични померувања за време на годишниот циклус на проценка со вработените. Развојот на кариерата треба да биде дел од редовните разговори на работното место, правејќи ги вработените свесни за тоа што претстои во и надвор од нивната моментална позиција. Кога се водат дискусии за смени во кариерата, можат да се следат овие три чекори:

[9] Garthner Research Inc, Stanford, Connecticut USA

1. Разговор за „вредност“

   Наместо истакнување на интерен оглас за слободни работни места во компанијата/организацијата, подобро е да се фокусира на вредноста што вработените би ја стекнале од преминување на нова позиција. Дали може да се преселат на нова локација со подобар квалитет на живот? Дали има дополнителни поволности што веројатно ќе ги уживаат? Дали новиот тим нуди повеќе привлечни искуства од сегашниот? Одговорот на овие прашања за нив може да им помогне да ја изберат соодветната можност за развој на кариера.

2. Да не се ограничува разговорот само на кокретната компанија/организација

   Важна карактеристика на секоја вештина е нејзината преносливост. На пример, вештините за соработка и расудување што ги развива инвеститорот, како дел од тимот на производи, може да се пренесат и во области како што е маркетингот. Значи, треба јасно да се наведе како следниот чекор во кариерата на вработените ќе им помогне да развијат множества за преносливи вештини, правејќи ги ценети средства за секоја компанија.

3. Идентификување на „ризик од напуштање“ на талентот

   Вработените кои се откажале поради недостаток на можности за развој на кариера обично достигнале одредена пресвртница на нивното професионално патување. На пример, тие можеле да ја достигнат врвната позиција во нивната дисциплина. Треба вработените во одделот за човечки ресурси да бидат во можност да ги предвидуваат овие пресвртници и да презентираат алтернатива во организацијата со користење на двете точки погоре, така што вработениот (кој има драгоцено искуство) веројатно ќе остане вклучен.

Користење на технологија за развој на кариера на вработените

Трите погоре дискутирани точки може да биде тешко да се следат ако се потпреме само на лична интеракција.

Прво, разбирањето на предлогот за вредност на различни работни места и комуницирањето за тоа на привлечен начин е сложено во големите организации со меѓуфункционални улоги.

Второ, треба точно да се знае на кои вештини вработените даваат приоритет за да може да се разговара со нив.

Конечно, вработените со „ризик од напуштање“ често се наоѓаат под радарот во отсуство на редовен механизам за повратни информации.

Ова е причината зошто сега постојат неколку софтверски решенија за поедноставување на различните аспекти на развојот на кариерата на вработените.

На пример, во софтверскиот свет на човечките ресурси постои решение наречено „Мост“, којшто претставува пакет кој опфаќа организациски графикони, анкети за мерење на моменталното расположение, прегледи „еден на еден“ и поставување цели, како и формална обука за да ги подготви вработените за нови улоги.

Исто така, постои и специфичен софтвер дизајниран да создава кариерен развој. Овие софтвери се фокусираат на поврзување на вештините и барањата со можностите наместо да го опфаќаат целиот спектар на ангажираност и повратни информации, како што е TalentGuard Career Pathing.

Според студиите на Центарот за американски напредок[10], вработен што заработува 10 долари на час чини да замени дури 16% од нивната годишна плата. За врвни таленти, ова се искачува до 213% - тоа значи дека ќе мора да потрошите 106.500 долари за повторно вработување доколку вработен заработи 50.000 долари!

Обезбедувањето можности за развој на кариера на вработените може да помогне во спречување на доброволно опаѓање, отклучувајќи големи заштеди.

[10] Center for American Progress, Washington DC, USA

И еве го „влечењето“: Вработените кои биле сведоци на стабилна прогресија во кариерата најверојатно ќе бидат ангажирани во нова компанија/организација, па дури и ќе помагаат/менторираат нови вработувања на овој нивни „пат“.

Нивното долгогодишно знаење ќе се претвори во крајна корист за бизнисот, истовремено помагајќи им на нивната сопствена крива на професионален раст.

Хенри Форд рекол:

„Единственото нешто полошо од тоа да ги обучиш своите вработени и да ги оставиш да заминат е да не ги обучуваш и да ги оставиш да останат“.

Сумирајќи, развојот на кариерата на вработените се докажува заемно корисно на подолг рок, зголемувајќи ја вработливоста на поединецот, истовремено зголемувајќи го просечното ниво на талент во компанијата.

⇒Управување со стресот на работното место

Секој којшто некогаш работел, во одреден момент почувствувал притисок од стрес поврзан со работата. Секоја работа може да има стресни елементи, дури и ако се сака тоа што се работи. На краток рок, вработениот може да почувствува притисок за исполнување на рок или за исполнување некоја сложена обврска. Но, кога стресот во работата станува хроничен, тој може да биде огромен - и штетен и за физичкото и за емоционалното здравје.

За жал, ваквиот долгорочен стрес е премногу чест. Всушност, годишното истражување на АПА[11] за стресот во САД постојано открива дека работата е наведена како значаен извор на стрес од мнозинството Американци. Стресот на работното место е невозможно да се избегне. Но, истиот може да се менаџира, намали и канализира.

Вообичаени извори на стрес во работата

Одредени фактори имаат тенденција да одат рака под рака со стресот поврзан со работата. Некои вообичаени стресови на работното место се:

- Ниски плати;
- Прекумерно оптоварување на работното место;
- Малку можности за раст или унапредување;
- Работа што не е привлечна или предизвикувачка;
- Недостаток на социјална поддршка;
- Немање доволно контрола врз одлуките поврзани со работата;
- Конфликтни барања или нејасни очекувања за успешност.

[11] American Psychological Association

Ефекти на неконтролиран стрес

Стресот поврзан со работата не исчезнува кога вработениот ќе се врати дома. Кога стресот продолжува, тоа може да му наштети на здравјето и благосостојбата на секој човек.

Стресната работна средина може да придонесе за проблеми, како што се: главоболка, болки во стомак, нарушувања на спиењето, нерпеливост или „краток фитил“ и тешкотии во концентрацијата. Хроничниот стрес може да резултира со вознемиреност, несоница, висок крвен притисок и ослабен имунолошки систем. Исто така, може да придонесе за здравствени состојби, како што се: депресија, дебелина и срцеви заболувања.

Луѓето кои доживуваат прекумерен стрес честопати се справуваат со него на нездрави начини, како што се: прејадување, јадење нездрава храна, пушење цигари или злоупотреба на дрога и алкохол.

Управување со стресот на ниво на компанија/организација

Во една организација/компанија некои од изворите на стрес можат да се минимизираат со правилно управување и препознавање на истите, како на пример:

1) Стрес на работното место што произлегува од несоодветно управување;
2) Стрес на работното место предизвикан од нездрав обем на работа;
3) Стрес на работното место предизвикан од недостаток на флексибилност на работата;
4) Стрес на работното место предизвикан од недостаток на ресурси;
5) Стрес на работното место предизвикан од недостаток на поддршка од околината;
6) Стрес на работното место предизвикан од недостаток на можности за раст;
7) Недостаток на добри политики и можности за управување со стресот.

Стрес на работното место што произлегува од несоодветно управување

1) Недостаток на разбирање за структурата и улогите во управувањето

Недостатокот на разбирање за структурата на управувањето создава стрес. Кога вработените ја разбираат структурата на управувањето, има помалку конфликти, што ја подобрува продуктивноста и го крева духот.

Со креирање и обзнанување на јасна управувачка структура, кога секој вработен знае пред кого е одговорен, се подобрува ефикасноста на работата и се придонесува кон порелаксирана средина.

2) Недостаток на повратни информации за работата од раководството

Доколку вработените не добијат повратни информации, тие ќе се грижат за нивното работно место, дури и кога им оди добро. Ова може да им отежне на вработените да управуваат со нивниот стрес. Кога менаџерите комуницираат со дух на охрабрување, вработените се чувствуваат сигурни и поверојатно е да комуницираат со менаџерите, особено за време на тешки предизвици.

На вработените им треба редовно прегледување на перформансите. Вработените треба да знаат дали ги надминуваат очекувањата на менаџментот или имаат работи што можат да ги подобрат. Вклучувањето во процесот и оставањето да си постават свои цели за подобрување ќе ги подобрат односите и ќе го зголемат задоволството од работата.

3) Вработените треба да ја разберат визијата на компанијата

Кога вработените ја разбираат визијата на компанијата, тие можат да видат како нивните напори се вклопуваат во големата слика и полесно е да ја насочат својата енергија кон помагање во постигнување на целите на компанијата. Разбирањето и работењето кон заедничка визија на работата ѝ „дава повисоко значење“, ги подобрува перформансите и им помага на вработените да управуваат со стресот.

4) Вработените треба да разберат како нивните улоги придонесуваат за успех на компанијата.

Кога вработените ќе разберат како нивната улога одговара на целите на компанијата, поверојатно ќе се вклучат и придонесат. Тие исто така ќе развијат чувство на контрола над нивните работни должности, што може да помогне во управувањето со нивото на стрес.

Менаџментот може да ја зајакне важноста на улогите на вработените кога ги фалат вработените. Препознавањето и истакнувањето на успехот резултира во зголемена безбедност и продуктивност и може да го намали стресот.

5) Вработените треба да ги разберат нивните работни одговорности

Стресно е кога работните очекувања се збунувачки. Кога вработените ќе ги разберат работните одговорности, тие ќе се чувствуваат помирни и ќе се претстават подобро. Работниот стрес и здравјето на вработените имаат директно влијание врз продуктивноста на вработените.

Стрес на работното место предизвикан од нездрав обем на работа

1) Работните смени треба да бидат разумни

Премногу часови работа ќе ги истроши и исцрпи вработените. На секого му треба време надвор од работа за да се одмори, наполни и да се грижи за други должности. Рамнотежата работа/живот помага во одржување на физичкото и емоционалното здравје и ја подобрува продуктивноста. Исто така, им помага на вработените да управуваат со стресот.

2) Вработените треба да бидат охрабрени да прават паузи во текот на денот за да помогнат во управувањето со стресот

Кратките паузи во текот на денот им овозможуваат на вработените полнење и повторно фокусирање. Редовните паузи им помагаат на вработените да работат поефикасно.

3) Работните задачи на вработените треба да ги предизвикаат нивните способности без да ги совладаат нив самите.

Вработените треба да бидат предизвикани, но не и преоптоварени. Предизвикот им помага на вработените да развиваат вештини, ја прави работата интересна и помага во одржување на мотивацијата.

Но, едноставно не е можно луѓето да имаат добри перформанси подолго време кога обемот на работа е тежок. Да се работи на овој начин доведува до раздразливост, исцрпеност, намалена продуктивност и на крај, до болест и повреди.

Стрес на работното место предизвикан од недостаток на флексибилност на работата

1) Вработените треба да можат да ротираат за време на смените од задачи со висок во задачи со помал стрес

Задачите со висок стрес понекогаш се неизбежен дел од работата. Сепак, извршувањето на овие задачи без олеснување или варијации, може да ги доведе вработените до точка на истоштеност. Работењето на задачи со висок стрес подолго време ќе предизвика влошување во нивната работа и здравје.

2) Вработените треба да можат да бидат комотни да го менуваат работното време кога е потребно и возможно

Дозволувањето на вработените да имаат одредена контрола над нивниот распоред на работа, ќе им овозможи да управуваат со нивото на стрес. Работник со флексибилност на распоредот е подобар да најде рамнотежа помеѓу работата и животот и генерално е посреќен, попродуктивен и поангажиран на работа.

На пример, ако вработениот може да избере кога да започне и да ја заврши работата, тие можат да бидат достапни за семејни потреби, да организираат да го пропуштат сообраќајот во шпицот, да најдат време за вежбање итн.

3) На вработените им треба да им се вреднува зборот за тоа како се извршуваат зададените задачи

Кога работодавците имаат контрола над секој аспект на работата на нивниот вработен, тоа може да предизвика вработените да се чувствуваат немоќно. Ова е главен извор на стрес. На вработените им треба одредена контрола во однос на нивните одговорности и начин да ги променат своите задачи колку што е потребно.

Вработените дури можат да бидат сместени во тимови кои донесуваат одлуки заедно за тоа како да ги извршуваат зададените задачи. Вработените ги знаат своите силни и слаби страни подобро од управувањето. Додека тимовите редовно се среќаваат, ги прегледуваат и проценуваат перформансите, тие можат да одлучат што е потребно за да се постигнат посакуваните резултати.

Стрес на работното место предизвикан од недостаток на ресурси

1) Вработените треба да имаат ресурси и материјали кои се потребни за извршување на зададените задачи

Стресот на работата е „штетни физички и емоционални одговори што се јавуваат кога барањата на работата не одговараат на можностите, ресурсите или потребите на работникот“. Вработените од кои се очекува да извршуваат задачи без потребни ресурси и материјали, ќе се чувствуваат немоќно и ќе бидат подложни на стрес како резултат на тоа.

2) На вработените им е потребна обука за добро извршување на своите работи

Еден извор на стрес во работата е разликата помеѓу можностите на една личност и барањата на работата што се бара да ја извршат. Често, овој стрес може да се намали со обука и едукација. Вработен кој е соодветно обучен и едуциран ќе има доверба и способност што му е потребна за добро да ја заврши својата работа и подобро да управува со стресот.

3) Вработените треба да комуницираат со менаџерите и соработниците

Кога вработените се во можност да комуницираат со оние со кои работат, ублажува голем дел од нивниот стрес. Со самиот факт дека линиите на комуникација се отворени помеѓу вработените и нивниот менаџер, има неверојатен антистрес ефект. Честопати, на луѓето дури и не им треба да се менува нивната ситуација; им треба само некој што ќе ги сослуша, ќе им даде позитивно охрабрување за да ги поддржи. Петнаесет минути разговор со соработник може да ги поништи деновите на стрес и грижа.

Стрес на работното место предизвикан од недостаток на поддршка од околината

1) На вработените им е потребна поддршка во тимска атмосфера за подобро управување со стресот

Луѓето кои имаат мрежа за поддршка се многу посигурни во нивната способност да се справат со стресот. Оваа поддршка е особено важна при работа. Стресот се зголемува ако вработените треба да се справат со проблемите без никаква поддршка.

Со оддржување на интеракција и таканаречени „тим билдинг“ настани, се обезбедува социјална интеракција на вработените и кога луѓето знаат дека се дел од тим, полесно е да функционираат на работа.

2) Раководителите треба да бидат достапни да помогнат и да советуваат кога е потребно

Стресот се зголемува кога вработените не се во можност да комуницираат. Вработените ќе бидат многу поподготвени да побараат помош кога имаат разбирање од страна на раководителите и кога тие ќе ги слушаат и ќе им ја понудат соодветната помош.

3) Треба да постои дух на соработка и почит при работата

Непријателското работно опкружување придонесува за стрес и лошо здравје. Духот на соработка и поддршка се од суштинско значење за благосостојбата на вработените и напредокот на организацијата.

4) Треба да се стават достапни програми или алатки за да им се помогне на вработените да управуваат со стресот

Иако првата линија на одбрана од стресот поврзан со работата треба да биде модифицирање на работната средина, едукацијата на вработените за симптомите, причините и третманите за стрес исто така може да биде од голема корист.

Стрес на работното место предизвикан од недостаток на можности за раст

1) На вработените им требаат реални можности да растат, напредуваат и да се унапредуваат

На вработените им требаат можности да напредуваат и да растат. Ако вработените не ги гледаат овие можности, нивното расположение, но и перформанси можат да страдаат.

Ова се надминува со поставување на јасни политики за наградување.

2) Вработените сакаат и имаат потреба од безбедност на работното место

Вработените се соочуваат со растечка несигурност во работата. Намалување, отпуштања и кратења на буџетот се сè почести. Резултатот од оваа несигурност е стресот.

Недостаток на добри политики и можности за управување со стресот

1) На вработените треба да им се даде соодветно известување кога има промена во политиката или постапката

Промената е стресна, особено кога се однесуваат на прашања поврзани со вработувањето. Сепак, природата на работното место е таква што промената е

неизбежна. Ако на вработените им се кажува навремено за промените во политиката или постапката, транзицијата е многу полесна и помалку стресна како резултат.

2) На вработените им треба пријатно и безбедно работно опкружување за да го намалат стресот на работното место

Често, вработените немаат контрола врз нивното работно опкружување. Опасностите, одвлекувањето на вниманието и вознемирувањата можат да бидат стресни, особено ако работникот не може да стори ништо за да ги промени.

Таквите стресори може да вклучуваат хемиски агенси како токсини, физички агенси, како што се: топлина, зрачење, студ, слаб квалитет на воздухот, слабо осветлување и други безбедносни опасности.

Иако индивидуалните мислења може да се разликуваат, одредени услови за работа се стресни скоро за сите и треба да се решат. Непријатна работна атмосфера може да биде пречка за продуктивноста и менталното здравје на оние што работат на тоа.

3) На вработените им треба доволен физички простор за да ја завршат својата работа

Вработените кои работат на удобен простор се чувствуваат повеќе контролирани во својата ситуација, со што се намалува стресот поврзан со работата. Важно е да имаат доволно простор за лесно извршување на своите задачи, особено во време на голем стрес.

4) На вработените им треба опкружување што е можно потивко со оглед на видот на работата за управување со стресот

Бучавата е главен фактор за стресот во животната средина. Мора да работите во стресни ситуации кога нивото на бучава е високо, што драматично го зголемува стресот. За многу работни места на вработените им треба мирно работно место за да можат да се концентрираат на задачите што треба да ги извршат.

Најчестите проблеми во управувањето човечките ресурси во мали земји или ограничен пазар на труд

Во Македонија, уште од нејзиното формирање како самостојна република во рамките на Југословенската Федерација, во управувањето со човечките ресурси, во изборот на најкомпетентните кадри, во образованието и во сите нивоа на општествено живеење, се провлекуваат истите проблеми, проблеми коишто се карактеристични за мали средини, каде изборот на пазарот на труд, но и понудата на работни места е ограничена. Фактот дека во изминатите 80-ина, па и повеќе години, се провлекуваат и егзистенцијални прашања кај грѓаните на Македонија, го зголемува проблемот кој постојано го исфрла пазарот на труд од рамнотежа, а тоа е непотизмот, кронизмот и клиентелизмот.

1. Непотизам

Непотизмот е фаворизирање на определени лица, кога работна позиција или функција се доделува на роднини во различни области, вклучувајќи бизнис, политика, забава, спорт, религија и други активности.

Терминот потекнува од назначувањето на внуци на важни позиции од страна на католичките папи и епископи. Непотизмот бил критикуван уште од античко време од неколку филозофи, вклучувајќи ги Аристотел, Валувар и Конфучиј. На пример, античкиот индиски филозоф Валувар го осудил непотизмот како „зло и немудрост“.

Самиот термин потекнува од италијанскиот збор *nepotismo*, кој се базира на латинскиот корен *nepos*, што значи внук.

Од средниот век и до крајот на 17-тиот век, некои католички папи и епископи, кои се заколнале на целибат и, според тоа, обично немале свое легитимно потомство - им давале на своите внуци такви позиции предност, што

вообичаено биле давани на синови. Неколку папи ги воздигнувале пак внуците и другите роднини на кардиналот. Честопати, ваквите назначувања биле средство за продолжување на папската „династија“. [9] На пример, папата Каликст III, поглавар на семејството Борџија, назначил двајца свои внуци за кардинали; еден од нив, Родриго, подоцна ја искористил својата позиција како кардинал како отскочна даска до папството, станувајќи папа Александар VI. Александар тогаш го воздигнува Алесандро Фарнезе, брат на неговата љубовница, до кардинал; Подоцна Фарнезе ќе стане папа Павле III, кој исто така се занимавал со непотизам назначувајќи, на пример, двајца внуци на возраст од 14 и 16 години за кардинали.

Практиката конечно била ставена во рамка кога папата Инокентиј XII го издава декретот Romanum decet Pontificem, во 1692 година. Папскиот декрет им забранувал на папите во секое време да даруваат имот, канцеларии или приходи на кој било роднина, со исклучок дека еден квалификуван роднина (најмногу) може да се направи кардинал.

Во античката литература

Во втората книга на куралната литература, која формира прирачник за владите и корпорациите, Валувар пишува за непотизмот и фаворизирањето на следниов начин: „Ако изберете несоодветна личност за вашата работа само затоа што го сакате, тој ќе ве доведе до бесконечни лудории“.

Видови непотизам

Во теоријата најопшто можат да се сретнат два основни видови на непотизам:

1. Реципрочен непотизам

Реципрочен непотизам е вид на непотизам кога некој ангажира член на семејство и тој член на семејството ја прифаќа позицијата заснована на следниве фактори:

- Меѓузависност (финансиска зависност);
- Опсег на размена (плата, лојалност на работното место, подобра семејна врска);
- Културни норми (случаи кога непотизмот бил дозволен во минатото).

2. Непотизам на правата

Непотизам за права е вид на непотизам кога ангажираниот член на семејството има чувство на право на позиција, едноставно затоа што неговиот член на семејството работи во компанијата.

Негативни ефекти на непотизмот

Непотизмот секогаш има негативни ефекти на работното место. Еве неколку примери:

1. Создава нездраво работно опкружување

Инстанците на непотизам создаваат нездраво работно опкружување при што вработените се чувствуваат потценети. Ова може да се случи кога некој на раководна позиција ангажира член на семејство на некоја позиција и ќе му обезбеди поволности или одговорности што другите вработени не ги добиваат. Ова може да создаде чувство на незадоволство кон членот на семејството и менаџерот.

2. Го намалува моралот на вработените

Ако се појави непотизам на работното место, ова може да влијае на задоволството од работата на вработените и мислењата за компанијата. Ако едно лице започне да покажува низок морал, другите вработени исто така можат да го прифатат овој пристап. Резултатот е недостаток на лојалност и посветеност на работата.

3. Придонесува за намалена продуктивност

Непотизмот може да доведе до намалена продуктивност на работното место од различни причини. Прво, може да се случи намалена продуктивност затоа што менаџерот му дозволува на неквалификуван член на семејство да учествува на работна позиција во која нема искуство. Ова може да доведе до грешки и бавно темпо на работа.

Второ, кога оние на позиции на моќ им даваат промотивни можности на членовите на семејството без да имаат историја во компанијата, ова може да создаде чувство на безнадежност кај вработените кои работеле напорно за да дојдат до одредена позиција. Ова може да предизвика тие да ја намалат нивната работна етика затоа што чувствуваат дека нивната работа не е забележана или ценета.

4. Ги зголемува стапките на обрт на вработените

Доколку некоја компанија дозволи непотизам, талентираните вработени може да бараат можности за вработување на друго место. Поточно, во компании кои ја ценат вештината и посветеноста, наспроти семејните односи. Ова може да биде проблематично за вашата компанија, бидејќи ја ограничува можноста да задржите добри и вредни вработени за да му помогнете на вашиот бизнис да успее.

а. Кронизам

Кронизмот е многу честа појава, позастапена и од непотизмот. Овој термин означува назначување на истакнати позиции на блиски пријатели, другари или познаници на функционерите што раководат со компании, организации, државните органи вклучително и министерствата, без оглед на тоа дали тие се квалификувани за тие работни позиции.

Значи поставувањето на несоодветен кадар, недораснат на задачите, интелектуално инфериорен, без претходно познавање на состојбите во институциите и со болна амбиција да се застане преку ноќ на врвот од

пирамидата – е тоа е КРОНИЗМОТ. Таа појава лесно се согледува, но за разлика од непотизмот, тешко се докажува.

Зборот „крони“ првпат се појавува во 18-тиот век во Лондон. Според Оксфордскиот речник на англиски јазик, потекнува од грчкиот збор *kronios* (χρόνιος), што значи долгорочен. Друг често цитиран извор за терминот е т.н. ирски термин *comh-roghna* [koˈronə], што значи „блиски пријатели“. Сепак, се чини дека овој термин потекнува од Даниел Касиди (творец на многу лажни ирски термини) и во целост е непознат на ирски јазик.

Концепт

Владините службеници се особено ранливи на обвинувања за кронизам бидејќи трошат пари кои се добиени од даночните обврзници. Многу демократски влади денес се охрабруваат да практикуваат административна транспарентност во сметководството и склучувањето договори. Сепак, честопати не е јасно кога назначувањето на владина организација е кронизам, а кога не е.

Не е невообичаено за политичарите да се опкружуваат со високо квалификувани соработници, како и да развиваат социјални, деловни или политички пријателства. Тоа води до доделување државни канцеларии и државни договори на пријатели. Всушност, групи на такви пријатели се причина носителите на извршни функции успешно да ја добијат својата моќна позиција. Затоа кронизмот е многу полесно да се види отколку да се докаже и покаже.

Политичарите со претставници на деловни и други посебни интереси, како што се синдикатите и професионалните организации, добиваат „пријателска работа“ во политички аранжмани, особено за разумно профитабилни хонорари за политичари, за држење говори или за правни донации во избрани изборни кампањи или специјални политички партии. итн.

Во приватниот сектор, кронизам постои во организациите и честопати се нарекува „Олд Бојс Клуб“[12] или „Златен круг“, и тешко е да се опише границата помеѓу кронизам и „вмрежување“.

Уште повеќе, кронизмот ги опишува постојните односи меѓу заедничките познаници во приватни организации каде што се разменуваат работни места, деловни информации и социјални интеракции помеѓу влијателен персонал. Ова се нарекува „партнер“ капитализам и претставува етичко кршење на принципите на пазарната економија. Во развиените економии, партнерскиот капитализам е кршење на пазарните правила.

Со оглед на природата на партнерскиот капитализам, овие нефер деловни практики честопати (но не исклучиво) можат да се најдат во општества со неефикасни правни системи. Следствено, постои поттик за законодавната гранка на владите да обезбедат спроведување на законска рамка, способна да се спротивстави и да ја поправи манипулацијата на приватните претприемачи со економијата од вклучените бизнисмени и нивните соработници во владата, т.е. поддржувачи.

Економските и социјалните трошоци на кронизмот се на товар на општеството. Овие трошоци се во форма на намалени деловни можности за поголемиот дел од населението, намалена конкуренција на пазарот, прекумерни цени на добра за широка потрошувачка, намалени економски перформанси, неефикасни циклуси на деловни инвестиции, намалена мотивација во ранливи или погодени организации и опаѓање на економската продуктивна активност.

Практичните трошоци за кронизмот се манифестираат во лошиот дизајн на јавни и приватни проекти заедно.

Кронизмот се обновува сам по себе и така започнува културата на кронизам. Ова може да се спречи само со сеопфатна, ефективна и

[12] Old Boys Club – Клуб на старите момчиња

санкционирачка законска рамка за квалификувани државни органи и агенции што би имала ефект и врз кривичната постапка во судовите.

2. Клиентелизам

Клиентелизам е термин за појава којашто означува размена на стоки и услуги за политичка или друга поддршка, честопати вклучено имплицитно или експлицитно „quid pro quo“. Клиентелизмот вклучува асиметрична врска помеѓу групи политички чинители опишани како покровители, брокери и клиенти.

Иако се предложени многу дефиниции за клиентелизам, според политикологот Ален Хикен[13], генерално се смета дека постојат четири клучни елементи на клиентелистичките односи:

- Дијадски односи: Едноставно, ова се двонасочни врски.
- Непредвидени состојби: Испораката на услуга за граѓанин од страна на политичар или брокер зависи од постапките на граѓанинот во име на политичарот или партијата преку која тие добиваат услуги.
- Хиерархија: Политичарот или доброчинителот е во повисока позиција на моќ од граѓанинот.
- Повторување: Врската не е еднократна размена, туку е во тек.

Непредвиденоста и повторувањето се двете компоненти споделени во повеќето дефиниции за клиентелизам.

Потекло

Потеклото на оваа пракса се лоцира во античкиот Рим. Овде, односите меѓу патронот (покровител) и клиентот (клиентелата) се сметале за клучни за разбирање на политичкиот процес. Иако обврските меѓу нив биле меѓусебни,

[13] Allen Hicken

клучната точка е тие да бидат хиерархиски. Овие односи може најдобро да се согледаат не како субјект, туку повеќе како мрежа (клиентела), при што самиот покровител е можеби должен кон некој со поголема моќ, а клиентите можеби имаат повеќе од еден покровител. Овие екстензии ги зголемуваат можностите за појава на спротивставени интереси. Додека семејството било основната единица во која се наоѓало римското општество, меѓусебните мрежи (клиентела) делувале како ограничувања на нивната автономија, но дозволиле да се развие покомплексно општество. Историчарите од доцниот средновековен период го претвориле концептот во таканаречен „копилест феудализам“. Постои, како што е вообичаено, двосмисленост во користењето на политичката терминологија и термините „клиентелизам“, „односот покровител - клиент“, „покровителство“ и политичката машина понекогаш се користат за опишување на слични или сродни концепти. Владеењето на Јулиј Цезар (49–44 г. пр.н.е.) и на Тиверий (14–16 г. н.е.) се карактеризираат како примери на широко распространетиот клиентелизам.

Во 1500-тите, францускиот политички теоретичар Штиен де Ла Ботие не го користел поимот клиентелизам, но ја опишал практиката на цареви кои користеле подароци за да добијат лојалност од оние кои биле желни да прифатат мито: „Тираните дистрибуираа шишиња, страк пченица, галон вино и паричка (сестерец): а потоа сите бесрамно плачеа: „Да живее кралот!“ Будалите не сфатија дека тие само повратија дел од сопствениот имот и дека нивниот владетел не можеше да им го даде она што го добиваа без претходно да им го одземе. Еден човек може еден ден да се претстави со сестерец и да се провлече на јавниот празник, пофалувајќи ги Тиберий и Нерон за убавата либералност, кои утре ќе бидат принудени да го напуштат својот имот на нивната сребroубие, неговите деца на нивната страст, неговата крв до суровоста на овие величествени императори, без да пружат повеќе отпор од камен или трупец од дрво. Толпата секогаш се однесувала на овој начин - со нетрпение отворена за мито.“

Клиентелизам во контекст

Клиентелизмот можеби не изгледа исто, набљудуван од различни контексти. Имено, тој на прв поглед се чини логичен и суштествен за постоењето на пазарната економија. Неколку индивидуални и државни фактори на ниво на земја може да формираат ако и како се зафати клиентелизмот во една земја, вклучувајќи ги видовите индивидуални лидери, социоекономскиот статус на поединците, економскиот развој, демократизацијата и институционалните фактори.

Во некои контексти, клиентелистичкото однесување е речиси очекувано бидејќи овие видови на интеракции можат да се вметнат во формалните политички структури. Некои типови лидери (како наследни традиционални лидери кои остануваат на власт подолг временски период) се поефикасни во вршењето клиентелистички односи отколку другите (како избрани службеници).

Клиентелизмот претставува политичко – општествена појава која нема директна врска со човечките ресурси, но кога се гледа во контекст на партиски вработувања, или именувања во јавни претпријатија, секако забележуваме дека услугата за која се дава поддршка е вработување или именување на определена позиција.

И непотизмот и кронизмот не им штетат само на одделите, туку и на работните места. Тие создаваат чувство на право што може да предизвика непочитување на раководството и другите вработени. Исто така, може да се создаде пад во моралот на работното место. Пријателите на менаџерите може да сметаат дека заслужуваат покачување на платите или можности пред поквалификуваните вработени заради околностите во кои биле ангажирани.

Негативните последици се дека овие членови на персоналот не се квалификувани да ја извршуваат својата работа затоа што биле ангажирани поради тоа кого знаеле, а не поради нивните квалификации. И ако постарите, поквалификувани вработени откријат дека пријателството ја нарушува скалата на плата, резултатот е зголемен обрт на клучните вработени.

Се чини дека во Македонија како млада, но пред сѐ, мала држава непотизмот, кронизмот и клиентелизмот се подразбираат. Се забележува пракса кога дури и квалификуваните и искусни кадри имаат навика да „интервенираат“ и да се повикаат на некоја роднинска или пријателска, па дури и партиска врска за да добијат работна позиција која сосема ја заслужуваат. Ова се образложува со аргументот „некој со повеќе врски ќе ми ја земе работата“.

Ваквата практика е толку вкоренета во менталитетот на македонскиот граѓанин што оние луѓе кои не користат „врски“ при вработување се нарекуваат „неснаодливи“ и уште многу други колоквијални називи со исто значење.

Кронизмот како термин го нема ни во официјалниот речник на македонскиот јазик.

Законска рамка која се однесува на менаџментот со човечки ресурси

> Секој има право на работа, слободен избор на вработување, заштита при работењето и материјална обезбеденост за време на привремена невработеност. Секому, под еднакви услови, му е достапно секое работно место. Секој вработен има право на соодветна заработувачка. Секој вработен има право на платен дневен, неделен и годишен одмор. Од овие права вработените не можат да се откажат.
>
> Член 32 од Уставот на Република Северна Македонија

Сето она што досега беше обработено во однос на планирањето и ангажирањето на човечките ресурси, функционирањето, развојот на персоналот, оценката на учинокот, наградувањето и мотивацијата се дел од организацискиот живот, но околината исто така влијае врз него, поточно државата и законите кои недвосмислено ги наметнуваат рамките во кои ќе функционира една организација. Работните односи во Република Македонија се регулирани со следниве закони:

- Закон за работните односи
- Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност
- Закон за практиканство
- Закон за инспекција на трудот
- Закон за евиденциите од областа на трудот
- Закон за вработување на инвалидни лица
- Закон за празниците на Република Македонија
- Закон за агенциите за привремено вработување
- Закон за агенциите за привремени вработување
- Закон за волонтерство

- Закон за мирно решавање на работните спорови-пречистен текст
- Закон за вработување и работа на странци
- Закон за безбедност и здравје при работа
- Закон за исплата на платите во Република Македонија
- Закон за плата и другите надоместоци на пратениците во Собранието на Република Македонија и другите избрани и именувани лица во Републиката
- Закон за европски работнички совет
- Закон за минимална плата во Република Македонија
- Закон за заштита од вознемирање на работно место
- Закон за забрана и спречување на вршење на нерегистрирана дејност
- Закон за приватните агенции за вработување
- Закон за субвенционирање на придонесите од задолжително социјално осигурување поради зголемување на плата
- Закон за младински додаток.

Во списокот се наведени закони кои ја формираат законската рамка на работните односи и Законот за работни односи како *lex generalis*. Покрај ова, мора да се имаат предвид сите посебни закони коишто регулираат вработување во посебни институции, приватни компании, државни органи и слично, кои како *lex specialis* уредуваат посебен тип на вработувања.

Такви примери се: Законот за банките (се дефинираат критериум и услови за работа на членовите на одборите и функциите на контрола во банките), Законот за спречување перење пари и финансирање тероризам (условите за вработување во Управата за финансиско разузнавање), Закон за осигурување (услови за вработување на посебни лица како актуар) и слично.

За вработување во државните и судските органи, полицијата и војската исто така има посебни закони кои го регулираат вработувањето.

Во овој дел од трудов, не би смееле ниту да го изоставиме Законот за спречување и заштита од дискриминација и Законот за заштита од вознемирување на работно место (мобинг).

Влијанието на технологијата во развојот на човечките ресурси

Во денешно време, менаџерите со претприемачки дух ја признаваат моќта на алатките за информатичка технологија за постигнување деловни цели. Не само што истата помага да се постигнат деловните цели, туку и се оптимизираат работните процеси.[14]

Управувањето со човечки ресурси вклучува активности, како што се: регрутирање, обука, развој и наградување на луѓе во организацијата. Управувањето со човечки ресурси мора да има за цел постигнување конкурентност во областа на човечки ресурси преку обезбедување постојани програми за обука и обука за личен и професионален развој на вработените во организацијата.

Веќе во пракса е докажано дека информатичката и комуникациската технологија, како што се интернет, мобилна комуникација и нови медиуми, можат многу да придонесат за исполнување на кадровските политики на организацијата. Технолошкиот напредок може да има огромно влијание врз одделот за човечки ресурси на една организација. Тоа ѝ овозможува на компанијата да ги подобри своите внатрешни процеси, основни компетенции, релевантни пазари и организациска структура како целина.

Човечките ресурси главно мора да бидат насочени кон стратешките цели на организацијата. Овие стратегии мора да бидат водени да вклучуваат ИТ стратешки план за организацијата. Ова се активности поврзани со каков било развој во технолошките системи на субјектот, како што се дизајнирање на производи (истражување и развој) и ИТ системи.

Развојот на технологијата е важна активност за иновативниот процес во рамките на бизнисот и може да вклучува стекнато знаење. Во контекст, сите

[14] *Asma Niaz, 7/12/17, Profiles Asia Pacific*

активности, кои можат да имаат одредена техничка содржина и да резултираат во поголемо технолошко напредување.

Информатичката технологија може да има поголемо влијание врз организациите коишто опстојуваат и работат во динамично опкружување. Ова ќе доведе до поголема ефикасност и ефективност на човечките ресурси. Оттука, користењето на ИТ апликација за управување со базата на податоци и напредокот на системот за вработување ќе ја зголеми ефикасноста на бизнисот.

Сепак, иновациите во управувањето со човечки ресурси можат да се манифестираат на повеќе начини:

- Брзо и флексибилно да се идентификуваат решенија за време на преговори со клиенти;
- Да се идентификуваат нови идеи за производи и услуги;
- Да се идентификуваат новите пазари;
- Да се забрза и поедностави процесот на регрутација на врвни стручни кадри.

Иновациите како овие се надополнети со информатичка технологија за да создадат позитивно влијание во човечки ресурси. Розабет Мос Кантер, една од водечките теоретичари на управување, тврди дека реорганизацијата и успехот на деловните организации ќе зависи од иновативноста (развој на нови производи, воведување нови услуги и оперативни методи), претприемништвото (преземање деловни ризици) и инклузивното управување (поттикнување на сите вработени да учествуваат во донесувањето одлуки за работата).

Информатичката и комуникациската технологија може да има големи влијанија во управувањето со човечки ресурси, како што се:

1. Подобри услуги за раководните лица;

И одделот за човечки ресурси и линиски менаџери имаат ист примарен интерес, а тоа е успехот на бизнисот. Главната функција на човечкиот ресурс е да ги поддржува потребите на работната сила на организацијата. Стратешкото планирање помеѓу човечките ресурси и раководните лица е важно за разгледување на проекциите во врска со идните деловни барања за да се утврди дали да се обучат тековните вработени, да се подготват за унапредување или да се регрутираат кандидати со повисоко ниво на вештини за да се надополни сегашната база на податоци за знаења за вработените. Обука и развој на линиски менаџери во ИТ алатки, според тоа, ќе ги подготви линиските менаџери за голем број лидерски задачи.

2. Зајакнување на управувањето

ИТ алатки за човечки ресурси кои можат да го надополнат управувањето и да ја зголемат ефикасноста и ефективноста што може да доведе до успех на организацијата како целина. На пример, SuccessFactors Solutions разви алатка за управување со човечки ресурси за управување со таленти, која има светски оперативен капацитет. Организациите низ целиот свет се стремат кон подобрување на организациските перформанси без оглед на големината на организацијата или индустријата. Менаџерите во рамките на организацијата ги мерат перформансите, понекогаш споредувајќи ги со репер. Тие ги анализираат и проценуваат нивните наоди и соодветно ги дизајнираат своите контроли за да ги унапредат перформансите на организацијата.

Според истражувањето на Галуп, ангажирањето на вработените во организациските цели е клучната карактеристика на секој бизнис. Менаџментот исто така треба да осигури дека сите оддели ги подобруваат своите процедури и контроли и ги насочуваат своите активности кон подобро постигнување на конкурентската диференцијација на компанијата, преку тоа што го прават вработените и како го прават тоа. Овие можат подобро да се искористат со прилагодени HR IT алатки според организацијата.

3. Ефективно регрутирање

Во денешно време организациите сфатија дека ефективното регрутирање не може да се направи без употреба на ИТ. Организациите сега користат портали за работа на интернет за да бараат најдобри кандидати за оваа позиција. Процесот е ефикасен со употреба на интернет бидејќи многу луѓе ја познаваат понудата и со тоа се зголемува веројатноста за вработување на ефикасни вработени.

Работодавачите можат да ги презентираат сите потребни информации во врска со работата, кариерата и личниот развој на секој вработен на порталите преку интернет. Ова е одлична промотивна алатка за организацијата. Во моментов, Енсој ја разви Асана, ИТ-алатка за регрутирање, која анализира детали до каде се високите приоритетни вредности на потенцијалниот кандидат. Инструментите за човечки ресурси не само што помагаат да се вработи најдобриот потенцијал, туку и да се задржи.

4. Управување со податоци и анализа на критика

Управувањето со податоците станува полесно кога се користи ИТ и не се употребува хартија. Многу од монотоната работа не е веќе рачна. Ова ја зголемува ефикасноста и ефективноста на работата. Организациските перформанси можат да доведат до навремен успех на бизнисот без оглед дали е во стабилно или нестабилно опкружување. Работните места кои не нудат многу разновидност во нивните перформанси и се од многу повторувачка природа, не им се допаѓаат на вработените и на крајот резултираат со мало задржување или намалена ефикасност.

Податоците за перформансите на вработените можат почесто да се анализираат со алатки за човечки ресурси, ако се онлајн и станат лесно достапни за секого. На пример, Zenefits неодамна разви алатка за човечки ресурси што создава портфолио на вработениот комплетно без употреба на хартија. Алатката е дополнително чувствителна на хиерархијата и го поттикнува менаџерот за

одобрување откако ќе биде доставена. На тој начин му се дозволува на поединецот да се ослободи од пополнување на документацијата. Така, развивајќи ја оваа ИТ алатка за човечки ресурси, творците на апликацијата радикално ги поедноставија постапките за управување со внатрешните процеси на човечки ресурси.

5. Алатки за управување со залихи и управување со човечки ресурси

Претприемачите опишуваат дека перформансите на една организација можат да се направат поефикасни и поефективни преку блискост со клиентот, оперативната ефикасност и водечката моќ. Потребите на клиентите мора да бидат задоволени со прилагодување и обезбедување извонредни примери на клиенти. За оваа цел, организациите користат ИТ алатки за човечки ресурси за да обезбедат универзален пакет производи и да го диверзифицираат бизнисот преку обезбедување подобрени производи и услуги.

7. Намалување на трошоците и ефикасност

Значителна корист може да се добие бидејќи различни извештаи може да се направат со употреба на ИТ алатки.

Организациските перформанси можат да се зголемат со спроведување на управувањето според целите и со користење на партиципативен стил на управување преку алатки за информатичка технологија за човечки ресурси. Менаџментот на една организација одговара пред сопствениците на бизнисот за перформансите и достигнувањата на организацијата. Менаџерите можат да се претстават добро и да го оправдаат својот авторитет само доколку ги дадат посакуваните економски резултати, на пример, профитот што сакале да го постигнат во одреден временски период. Менаџментот честопати ги користи оперативните истражувања за да ги зголеми профитот, приносот, искористеноста и перформансите. Менаџментот на една организација обично создава систем за мерење за поставување цели за промена и мерење на организациските перформанси.

7. Услуги за клиенти и управување со човечки ресурси

Перформансите на организацијата исто така може да се опишат со проценка на веродостојноста на услугата и со разбирање на квалитетот на клиентите во организацијата. Вредноста може да произлезе од обезбедувањето сигурна услуга, така што клиентите знаат дека ќе ја добијат услугата навреме, во ветеното време, до добар стандард на изведба. Бидејќи организациската промена е неизбежна, треба да се ревидираат критичните фактори за успех и клучните индикатори за успешност, и мора да се смисли релевантна ИТ алатка за човечки ресурси за подобар квалитет на работата. Вршење квалитетна работа и обезбедување квалитетни резултати ќе ги зголеми организациските перформанси.

8. Развој на кариера и управување со човечки капитал

Алатката за планирање кариера е систем за учење и засновано на знаење која им помага на успешните деловни луѓе ширум светот да управуваат со нивниот личен развој и кариера, заедно со оние на нивните вработени. Евалуацијата на успешноста и напредувањето во кариерата можат да бидат клучен мотивирачки фактор за вработените да работат ефикасно. Системите за мерење на ефикасноста и наградите во една организација воспоставуваат ставови на приоритет, т.е. што е важно, а што не е толку важно. Така, системите за евалуација на перформанси се клучни за организацијата. Системот мора да биде здрав, така што луѓето можат да се потпрат на него. Системите за наградување треба да се изменат така што наградите за менаџерите и другите вработени се засноваат на целите на успешноста, зачувани во ИТ алатките за човечки ресурси. Вработените треба да бидат наградени за перформансите врз основа на посакуваното однесување и резултати според базата на податоци на HR IT алатката. Исто така, според Врум, еден од најдобрите теоретичари на управување во своето време, инструменталноста (систем на награди) влијае на мотивацијата за зголемување на организациските перформанси. Менаџерите мора да ги исполнат своите ветувања што ги дале за наградите за успешноста и да се обидат вработените да веруваат дека раководството ќе ги исполни своите

ветувања. Сепак, целите за успешност обично не мора да бидат финансиски. Тие можат да бидат во други форми, како што се: признавање, унапредување итн.

Еден од најголемите процеси на човечки ресурси е основниот процес за развој на човечки ресурси. Оваа алатка за човечки ресурси ги обезбедува сите информации во врска со планирањето на сукцесијата на работникот, проценката на целокупната изведба и прегледот на индивидуалниот потенцијал, вклучувајќи го деталниот профил на вработениот. Исто така, вклучува договор помеѓу поединецот и супервизорот за деловни цели периодично за одреден временски период. Тоа доведува до постојан развој на кариерата на вработениот. Големата предност на оваа алатка е што податоците штом еднаш се внесат во системот, се зачувуваат во базата на податоци и може да се повикаат во иднина. Ова доведува и до значителна заштеда на трошоците. Неодамна, „Стандард лајф груп“ обезбеди алатка за оптимизација на трошоците за ресурси со хумани ресурси на „Оракл“ решенија за управување со човечки капитал. Тоа дополнително придонесува за стратешка трансформација на компанијата со градење на зајакната работна сила. На вработените им треба повратна информација за нивните перформанси. Вработените треба да бидат известени за нивните вистински перформанси и нивните очекувани перформанси. На овој начин, тие ќе го знаат сопственото ниво на постигнување резултати во рамките на организацијата. Бонусот мора да се чува за вработените кои работат прекувремено и даваат ефикасни резултати. Оваа алатка за управување со човечки ресурси ги вклучува сите такви податоци.

ИТ алатките за човечки ресурси имаат големи организациски ефекти; обезбедуваат подобри услуги на линиските менаџери, служат како алка што поврзува лична политика и лични процеси во целата организација, го олеснува управувањето со персоналот во компанијата, обезбедува важни податоци за стратешко донесување лични одлуки и овозможува брзо стекнување и анализа на информации за човечки ресурси и намалување на трошоците за извршување на лични активности.

Глобализацијата нè тера да сфатиме како ИТ може да придонесе кон исполнување на деловната стратегија во рамките на управувањето со човечки ресурси со цел да се насочи бизнисот кон квалитет и да се постигне конкурентност на пазарот. Истражувањата откриваат дека информатичката технологија одржува умерено достигнување на целите на човечки ресурси и прецизниот план за имплементација на информатичкиот систем за човечки ресурси може значително да ја поддржи стратегијата за човечки ресурси во компанијата за постигнување на дефинирани клучни индикатори за успешност (KPI). Тоа значи дека ИТ алатките за човечки ресурси можат да ги надополнат KPI и кој вид на човечки ресурси треба да се ангажираат за постигнување.

9. Автоматизација на процесите на човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси е неверојатно сложен домен, што вклучува многу процеси. Честопати се случува специјалистите за човечки ресурси да трошат премногу од своето драгоцено време на обични, монотони активности, наместо да се фокусираат на посериозни прашања.

Имплементацијата на технологијата во работниот персонал за човечки ресурси ги ослободува професионалците од голема рутинска работа. Автоматизацијата на процесите ја елиминира документацијата, го забрзува извршувањето на многу задачи и придонесува за поефикасни перформанси на човечки ресурси.

Напредокот на технологијата значи дека компаниите можат да ги користат најновите иновации, како што е машинско учење за скринирање на биографии и аугментирана реалност за нови вработени.

Важно е да се запамети дека целиот домен на човечки ресурси е невозможен без луѓе. Многу аспекти зависат од емпатијата и искуството на

специјалист за човечки ресурси, но распоредувањето на технологијата може значително да го подобри квалитетот на работата на еден специјалист.

10. Достапност на алатки за човечки ресурси

Пред извесно време специјалистите за човечки ресурси се бореа со бесконечни телефонски повици, е-пошта и документи. Тие мораа да имаат предвид десетици процеси и задачи. Сега постојат стотици достапни алатки за човечки ресурси, коишто се дизајнирани специјално за да ја олеснат и оптимизираат работата на специјалистите за човечки ресурси.

Карактеристиките на софтверот за човечки ресурси вклучуваат:

– Насочување на работните текови;
– Организација на и управување со податоците за вработените;
– Создавање детална евиденција на вработените;
– Социјална соработка;
– Управување со платен список, годишен одмор и бонуси.

Преминувањето кон дигитално работно окружување им овозможува на современите специјалисти за човечки ресурси да извршуваат одредени задачи на побрз начин и на тој начин да посветат поголемо внимание на ваквите прашања, како што се: задоволството на вработените, оптимизирање на процесите на регрутирање и управување, мотивација на вработените итн.

11. Напредно пребарување на кандидати

Една од главните одговорности на специјалистот за човечки ресурси е наоѓање и регрутирање на специјалисти што ѝ се потребни на компанијата во моментот. ИТ значително го смени начинот на пристапување кон овие процеси.

Прво, интернетот им даде можност на специјалисти за човечки ресурси да бараат кандидати ширум светот. Хонорарните работници сега станаа вообичаена

работа, а соработката со хонорарни преведувачи може да биде дури и покорисна од ангажирањето тим во фирмата. Постојат бројни придобивки од работата со хонорарни преведувачи: флексибилност, пристапни цени, специфични вештини и многу повеќе. На овој начин, специјалистите за човечки ресурси можат да ја пополнат празнината што им недостасува во нивниот домашен тим и да пронајдат совршен кандидат насекаде во светот.

Второ, специјалистите за човечки ресурси можат да користат напредни алатки (т.е. вештачка интелигенција) за да ги прегледаат биографиите и да обрнат внимание само на оние профили што строго одговараат на барањата. Ова во голема мера го забрзува процесот на пребарување и помага да се најдат најсоодветните кандидати.

Конечно, специјалистите за човечки ресурси сега имаат пристап до разни онлајн платформи каде можат да најдат кандидати: Stack Overflow за програмери, Quora за менаџерски позиции итн. Достапноста на ваквите ресурси го проширува бројот на расположливи таленти и им дава на специјалистите за човечки ресурси нови можности во однос на пребарувањето на кандидати.

12. Нов начин за брендирање на компанија

Брендирањето на компанијата е важен фактор за привлекување и задржување на вработените. Благодарение на ИТ, компаниите сега имаат можност да изградат силно присуство на интернет и да достигнат бројни потенцијални кандидати со минимален напор.

Темелно брендирање и дизајнирање веб-страница, присуство на големи пазари и комуникација преку интернет - сите овие фактори промовираат директна интеракција помеѓу кандидат или вработен и компанија.

Социјалните медиуми играат огромна улога и во брендирањето на компанијата. Социјалните платформи станаа клучен извор на информации, а

кандидатите поверојатно ќе бараат компанија на Линкдин, отколку преку традиционални извори. Оттука, компаниите треба да размислат каква слика би сакале да градат и какви вредности и пораки сакаат да пренесат на корисниците.

На крајот, не смее да се заборават мобилните деловни апликации. Мобилната апликација е неверојатен начин за редизајн на брендот на компанијата во согласност со барањата и интересите на целната публика и да се додаде интерактивност.

ИТ значително го прошири не само расположливите таленти, туку и начинот на кој специјалистите за човечки ресурси можат да достигнат врвен талент и да ја промовираат компанијата преку интернет.

13. Аналитиката дава пристап до повеќе податоци

Информатичката технологија им овозможи на специјалистите за човечки ресурси пристап до софистицирана анализа, со што нивната работа се подигнува на ново ниво.

Претходно, специјалистите за човечки ресурси требаше да се потпрат на претпоставките и интуицијата при проценка на вработените, нивното ниво на мотивација и задоволство и ефикасноста на процесите на човечки ресурси. Сега, тие можат да се потпрат на податоците и да ги видат сите процеси и работни резултати рефлектирани во бројки.

Со помош на аналитика, професионалците во човечки ресурси можат да го следат историјатот на кандидатот и да видат во кој момент повеќето луѓе одбиваат (или прифаќаат) понуда, колку луѓе се вклучени во процесите, колкав процент од вработените ги отвораат своите е-пошти и многу други важни настани.

На овој начин, специјалистите за човечки ресурси можат да донесуваат одлуки водени од податоци и да го користат минатото искуство како основа за редизајн и оптимизирање на тековните процеси.

2020 година – невидени и непредвидени предизвици за управувањето со човечки ресурси

Секторите за човечки ресурси имаа тешка работа пред пандемијата. Во 2019 година, повеќе од 50% од менаџерите за човечки ресурси се бореа да обезбедат вработените да поседуваат вештини потребни за навигација на сè повеќе дигитализираното работно место. Но, мора да се признае, оваа „иднина на работа“ отсекогаш се чинеше доволно далеку во иднината, барем доволно далеку за да се подготвиме соодветно за тоа.

Денес, менаџерите за човечки ресурси работат денонoќно, преземајќи невидени мерки за да ги одржат своите вработени безбедни и да осигураат дека нивните организации ќе преживеат. Тие мора да менаџираат различни работни места, отпуштања и намалувања на работна сила. Се прилагодуваат на масовната работа на далечина. Создаваат планови за деловен континуитет, изготвуваат процедури за итна комуникација и спречуваат ширење на микроорганизми во канцеларијата.

Сите овие прашања се решаваат преку познат процес: дефинирање на проблемот, осврт на варијаблите што го прават комплициран и договарање за најдобриот пат напред.

Но, кога сметаме дека најголемите предизвици на денешницата се оние со кои многу лидери никогаш порано не се соочиле, станува јасно дека тие не се само комплицирани (предвидливи), туку сложени (непознати). Традиционалното решавање на проблеми, коешто е насочено кон решавање на комплицираните, наспроти сложените, во овој случај нема да донесе најефикасни решенија.

Како што видовме, многу тимови за управување со човечки ресурси имаат цел да ги решат проблемите со развој на нови политики и процедури. За жал, откако ќе се создадат, истите тие политики ретко се прегледуваат, ревидираат,

што на крајот доведува до дополнителни проблеми - особено сега, кога пејзажот се менува толку брзу.

Истовремено, се покажува дека во услови на пандемија, еден еднаков пристап за сите не произведува оптимални резултати, што значи дека сите решенија треба да бидат „скроени по мерка“.

За да бидеме навистина ефикасни во оваа „нова нормала“, треба да веруваме дека менаџерите за човечки ресурси треба да прилагодат и развијат нова основна способност: комплексен начин на размислување.

Префрлување од комплицирано во комплексно. Оваа промена на размислувањето бара оддалечување од комплицирано размислување и прифаќање на свеста за комплексноста. Едноставно кажано, комплицираните проблеми бараат линеарно размислување - тие честопати можат да се предвидат или избегнат и можат да имаат корист од стручен придонес. Имаме искусено ваков вид на решавање проблеми постојано и повторно. Нема најдобри практики за решавање на комплексни проблеми затоа што никогаш порано не сме ги доживеале и, според тоа, не сме можеле да ги предвидиме.

Во оваа рамка, клучно е да се искористи колективната интелигенција на секоја организација, да се даде приоритет на вредностите на компанијата и да се овозможи решенијата сами да се презентираат. Ова значи дека менаџерите за човечки ресурси ќе треба да започнат повеќе да соработуваат со вработените на секое ниво. Сега е време да се фокусираме многу повеќе на меѓучовечките односи отколку на контролата, стандардите и хиерархијата. Усвојувањето на комплексен начин на размислување започнува со прифаќање дека комплексноста постои и треба за тоа поинаку да се води сметка. Еве како менаџерите за човечки ресурси можат да го прифатат овој начин на размислување. Кога ќе се појават сложени проблеми, не треба да се занемарува највредниот ресурс на секој колектив: генијалноста на сопствените вработени.

Поголемиот дел од работната сила се состои од паметни, доверливи луѓе кои ја знаат својата работа подобро од нивните претпоставени. Со оглед на сè што менаџерите за човечки ресурси имаат како задача денес, тие нема да успеат ако не им веруваат на своите вработени да им помогнат на решенија за идеи за далечинско работење, континуиран ангажман и дополнителна поддршка. Со други зборови, тие нема да успеат ако не ја прифатат колективната интелигенција.

Колективната интелигенција е групна интелигенција, којашто произлегува од соработката, напорите и ангажманот на различни тимови. Во својата книга „Мудроста на толпите“, новинарот и писател Џејмс Суровиетски (James Surowiecky)[15] наведува дека на колективната интелигенција ѝ требаат четири услови за да процвета:

(1) независно размислување што ја ослободува секоја личност да ги искажува своите сопствени мислења без расудување или притисок да се усогласи;

(2) децентрализација, што значи дека колку е некое лице поблиску до проблемот или клиентот, толку е можно да понудат значаен придонес; и

(3) добар метод за агрегирање на резултатите.

За искористување на колективната интелигенција во рамките на тимот, потребни се одлични вештини за олеснување, јасни параметри и многу флип-карти и жолти лепливи белешки. Искуството покажува дека работните тимови го сакаат тоа затоа што можат да споделуваат вистински, значаен придонес за важни прашања. Резултатите се иновативни идеи, разновидност на размислување со усогласување и градење на посилни тимови. Еден неодамнешен комплексен проблем што бара ваков пристап е растечката практика на „виртуелно летало“. Линкдин нуди грациозен пример за тоа како да се реши со користење на колективна интелигенција. За успешно извршување, виртуелното летало бара соработка помеѓу одделенијата за човечки ресурси и ИТ. Според SHRM (портал за асистенција и истражување во делот на човечките ресурси), информатичкиот тим

[15] James Surowietsky, “The wisdom of crowds”, *why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York: Doubleday

на Линкдин развои збир на акредитиви кои нивниот тим за човечки ресурси може да ги искористи за да вчита внатрешно користен софтвер од далечина, со цел да им помогне во обука на нови вработени. За да го постигнат ова, сепак, нивниот тим за човечки ресурси прво требаше да ја израмни хиерархијата и да ги покани членовите на тимот надвор од нивниот оддел да ги споделат своите идеи за тоа како најдобро да комуницираат со новите членови на тимот.

Со промовирање на ангажман помеѓу различни работници и оддели, компаниите можат да ги надминат пречките што првично изгледаат огромни или ненадминливи. Треба да се работи на тоа да се врати човештвото во човечки ресурси.

Одличен пример за комплицирано наспроти сложено, треба да се размисли за историско управување со перформансите. Традиционалното размислување е дека однесувањето на вработените мора да се води според правилата за усогласеност.

Искуствата во денашни услови покажуваат дека правниците на компанијата постојано им кажуваат на менаџерите на човечки ресурси дека мора да прифатат начин на ублажување на ризикот за да избегнат тужби. Овој начин на размислување се претвора во култура на бирократија: правила, политики и практики за секое лошо јаболко што некогаш се сретнало. Уште полошо, менаџерите на човечки ресурси постојано се потсетувани да „третираат секого исто“ што имајќи предвид дека секоја личност и секоја ситуација е различна, резултира со недостаток на правичност и добра проценка.

Бирократијата и „праведноста“ се едноставни решенија што нема да решат сложени проблеми. За случајот, да ја разгледаме компанијата за видеоигри Activision Blizzard[16]. Нивните лидери за човечки ресурси беа принудени да се спротивстават на тоа колку е нефлексибилна нивната далечинска работна политика кога се соочуваат со реалноста на Ковид-19. Родители кои ја

[16] Activision Blizzard од Santa Monica, California, USA

балансираат работата и грижата за децата и вработени кои управуваат со здравствени проблеми, не беа соодветно сместени. Наместо да се држи до крутите правила, компанијата имплементираше брзи решенија како флексибилно време и далечински пристап до системот за поддршка на своите вработени на начини на коишто никогаш порано не размислувале.

Свесните менаџери за човечки ресурси ја гледаат комплексноста низ перформансите на компанијата како резултат на отворена и јасна комуникација, позитивни претпоставки и самоуправување. Наместо да се пристапува кон матричен пристап, потребно е да се усогласи прекршувањето со соодветната казна, комуникација со тимовите за специфичниот проблем и за ефектот/влијанието.

Пристапот што користи емоционална интелигенција ќе доведе до зголемена продуктивност и повисоки нивоа на ангажираност. Во пракса ова значи дека кога тим или вработен ќе се соочи со проблем, треба да се испита основната причина наместо да се брза со носење на решение за правилник. Поставување отворени прашања како „Што ве спречува?“ или „Како би се справиле со ова?“ Во текот на целото време, треба да се претпоставува дека огромното мнозинство на вработени се добри луѓе кои ќе сакаат да решат проблем откако ќе им биде привлечено вниманието. Откако тоа ќе се направи, може слободно да се вметне трајно решение, наместо да се дели дисциплина.

Позитивните примери ни покажуваат дека негување култура на доверба е секогаш продуктивно. Додека се движиме низ нашиот сегашен пејзаж, потребна ни е довербата да ни служи како основа за создавање тимови што ревносно се борат заедно против непознатото. Толку многу е напишано за потребата на организациите за подобрување на комуникацијата, препознавање на вработените и практикување на транспарентност, но вистинските промени се одвиваат бавно. Како што се развива оваа криза, да се надеваме дека организациите ќе ги видат придобивките од создавањето работни места со почит и доверба и ќе дејствуваат

со поголема итност отколку порано. Од гледна точка на вработените, треба да се земе предвид дека повеќе од 60% од работниците низ различни анкети велат дека довербата на високото раководство и вработениот е најважна за нивното задоволство. Тоа е затоа што опкружувањата со висока доверба им овозможуваат на луѓето да бидат нивно вистинско јас и кога луѓето можат да го донесат целото свое дело тие не само што се покреативни, туку и попродуктивни. Градењето култура со голема доверба започнува со негување на позитивни верувања за вработените, бидејќи претпоставките го водат однесувањето.

Ако се тргнува од претпоставката дека вработените работат напорно, се грижат за успехот на компанијата и имаат интегритет, веројатно е дека ќе постапат соодветно (сè додека знаат што се очекува од нив). „Да се добие културата, правилно е клучно во сите нивоа на деловно работење во секое време - но тоа е особено важно во време на криза“, неодамна напиша Дајан Адамс, Главен директор за култура и талент во Sprinklr[17] (софтверска компанија). „Кога сме среќни, лично и професионално сме во најдоброто и секој победува“.

За менаџерите на човечки ресурси ова значи наградување на исклучителни перформанси со јавно признание и индивидуални можности за раст, поттикнување на автономијата на вработените, со тоа што ќе им се дозволи на работниците да си постават свои навики и да ги обликуваат своите улоги и да поттикнат транспарентност преку отворена комуникација и развој на односи. Целта е да се развијат врски менаџер - вработен засновани на оригиналност и ранливост и да се демистифицира идејата дека менаџерите треба да се држат на дистанца од лична гледна точка. Менаџерите за човечки ресурси, кои прифаќаат сложено размислување за сложеност, признаваат дека довербата е клучна за да се надмине оваа сегашна криза. За среќа, многумина го сфаќаат ова и веќе започнаа да градат култури на доверба: истражувањето на Еделман[18] покажа дека луѓето повеќе им веруваат на своите работодавци отколку на владата или медиумите,

[17] Sprinklr, New York, USA
[18] Edelman, Chicago, Illinois USA, најголема компанија за односи со јавност во светот по приход.

кога станува збор за комуникација поврзана со коронавирусот. Вредностите на секоја организација треба да претставуваат основни вредности на вработените. Стравот и паниката доведуваат до реакции за време на кризи кои може долго време да треба да се popravat. Дури и прогресивните организации заостануваат кон традиционалното размислување. За жал, под поголем притисок, не е невообичаено да се гледаат сите типови на менаџмент, вклучително и тимовите за човечки ресурси, како донесуваат автократски одлуки без оглед на нивното влијание врз вработените.

Движејќи се напред, менаџерите за човечки ресурси можат да помогнат во борбата против овој инстинкт со ставање поголем фокус на демонстрација на правичност и страст кон својот народ. Усвојување на начин на размислување за сложеност значи враќање кон вредностите на компанијата и дозволување на тие вредности да станат филтер за донесување одлуки во ситуации под голем притисок.

Секоја успешна компанија има збир на основни верувања врз кои се заснова бизнисот и неговото однесување. Но, премногу често, тие се зборови само на хартија, а треба да бидат основа за тоа како организацијата ја извршува својата мисија во добри и лоши периоди. Овој концепт има потенцијал длабоко да ги трансформира организациите. Осумдесет и осум проценти од вработените веруваат дека позитивната работна култура е резултат на основа/база насочена кон вредност и мисија.

Завршни согледувања

Според сè што е изложено во овој труд, од аспект на развој, управување и менаџирање со човечките ресурси, проблеми што се јавуваат во овој процес, како и справување со непредвидливи ситуации и развој на технологијата, лесно можат да се дефинираат предизвиците на процесот на управување со човечки ресурси, овде, во Македонија и сега, на крајот на 2020 година.

Основен предизвик кој во овој момент и најмногу ги засега сите се разбира е овозможување на непрекинато функционирање на работниот процес во услови на пандемија.

Пандемијата на COVID-19 влијае на пазарите на труд и егзистенцијата во напредните економии. Но, какво е влијанието врз најмалку развиените земји во светот, кои заедно сочинуваат 1,3% од глобалниот БДП, 13% од светската популација и 40% од сиромашните во светот?

Првата задача е креирање на безбедна работна средина со почитување на сите мерки и препораки дадени од Светската Здравствена организација, но и од Владата и Собранието на Република Северна Македонија.

Иако не се истакнува како земја со особено технички писмено население, Македонија се соочува со потребата за развој на техники за работа од дома, секаде каде што тоа е возможно. Нискиот стандард на населението и ниските профити на компаниите не овозможуват пристап до компјутер за секој вработен кој би можел да работи од дома. Дополнително отежнителна околност претставува фактот што во време на пандемијата со Ковид-19, училиштата ја изведуваат наставата онлајн, што значи дека дури и оние работници што имаат персонални сметачи дома, а се родители на деца кои посетуваат настава во основно или средно училиште, нема да бидат во можност да имаат непречен пристап до компјутер за време на текот на наставата.

Затворањето на училиштата наметнува и уште еден проблем со кој досега ниту една практика во делот на човечките ресурси немала прилика да се соочи, а тоа е згрижувањето малолетни деца за време на работното време.

Од друга страна, за оние работни места за коишто нема услови да се изведуваат со работа од далечина, се наметнува предизвикот за дизајнирање на работните услови, а со тоа и на целокупниот работен процес со почитување на мерките за одржување на физичка дистанца. Сето ова го обременува не само процесот на управување со човечки ресурси, туку и целиот работен процес на компаниите.

Уште еден аспект кој претставува голем, а ќе претставува уште поголем предизвик во периодот кој следи, е глобалниот пад на економијата и комплетното згаснување на некои гранки од економијата, особено во делот на услугите, угостителството, или пак, туризмот.

Ова несомнено значи дека многу работни места се комплетно неактивни и бројот на невработени е сè поголем од ден на ден.

Дисбаланс се јавува и помеѓу професиите, така што оние коишто се занимаваат со туризам се потполно неискористени, а во делот на здравството, односно кај медицинскиот персонал, се бара човек повеќе.

Ова се предизвици и искуства кои ќе нè научат многу во делот на имплементирање на нови технологии на работното место, но и управувањето со кризи и кризни состојби. Иако сме сите затекнати и се наоѓаме во една „немапирана територија“, индивидуалниот пристап кон секој проблем поединечно може да биде дел од решениието или справувањето со овој проблем.

Вториот предизвик со кој се соочуваме, сега повеќе од порано, е зголемениот интензитет на стрес, како кај вработените, така и кај менаџерите. Кон

веќе изложените извори на стрес, со развојот и распространувањето на пандемијата како извор на стрес, ќе мора да го додадеме и стресот од губење на работното место поради пандемија и стресот од загрозување на здравјето поради изложеност на коронавирус.

Третиот предизвик, исто така, наметнат од пандемијата, но вкоренет пред неа, е секако предизвикот за имплементирање на технологии на работното место и инвестирање во преносливи компјутери за секој вработен. Ова секако оди рака под рака и со обезбедување на соодветни обуки за употреба на технологии во работниот процес. Целиот склоп на настаните ни покажа и докажа дека најбрзо и најмногу се заштитија, без притоа да го попречат работниот процес, ИТ компаниите, кои поради природата на работата се технички најподготвени и како култура на работна средина – најфлексибилни во прифаќањето на променетите услови за работа.

Во контекст на сето горенаведено, се наметнува и воведувањето на флексибилно работно време како дел од решението, коешто во Македонија, освен во ИТ компаниите, секогаш претставувало „табу тема“.

При оваа анализа за предизвиците со коишто се соочуваат компаниите и организациите, во оваа турбулентна 2020 година, секако мора да ги споменеме старите болки, непријатели на македонската економија, но и на севкупното општествено живеење, а тоа се кронизмот, непотизмот и клиентелизмот.

При изработка на оваа теза, авторот на ова излагање се потруди да пронајде статии, или пак, книги од релевантни извори, на македонски јазик, коишто ја обработуваат оваа тема или барем ги дефинираат овие поими.

Во речникот на македонски јазик, термините кронизам и клиентелизам не се воведени, иако во светот како појави и како термини се одамна дефинирани. Ниту еден научник, или аналитичар од Македонија нема научен или релевантен

труд, или пак, истражување во оваа област на оваа тема. Поразително е што дури и децата од најмала училишна возраст сметаат дека непотизмот, кронизмот и клиентелизмот се нормални појави, не само во капиталистичко или пазарно ориентираното, туку во секое општество. Во Македонија се смета дека е сосема нормално да се „повика пријател“ при вработување, или пак, оправдувањето за членување во политичка партија да не е поттикнато од поддршката на идеите на партијата, туку исклучиво од зголемување на шансите за вработување или напредување во кариерата.

Овие појави се толку вкоренети во општеството, што дури ни борбата против нив не се чини како реална варијанта. Последиците се немотивирани вработени, чувство за неправда и фаворизирање на работното место, чувство на безизлезност, а сето тоа води кон неоперативни процеси и непродуктивни системи.

Од друга страна пак, ако успееме да се изборime со овие предизвици и ги примениме искуствата на најдобрите практики во светот, згора на тоа ги примениме лекциите кои ги научивме за време на пандемијата, делот кој се однесува на пазарот на трудот претставува солидна основа за успешен развој на едно општество.

Литература и референци

1. Human Resource Management: Theory and Practice, Adeniji A, PhD: Osibanjo, O PhD
2. Менаџмент со човечки ресурси – прирачник Сунчица Саздовска, Валентина Чичева, Весна Димовска
3. Karl Marx, *Das Kapital*, Volume 1.
4. Abraham Maslow, статија "A Theory of Human Motivation" in Psychological Review 1943
5. Clutterbuck, D. (2014). Everyone needs a mentor. 5th edition. CIPD, London.
6. Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personalit'. In R. Dienstbier (Ed.), Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation(pp. 237–288). Lincoln: University of Nebraska Press.
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), Efficacy, agency, and self-esteem (pp. 3149). New York: Plenum.
8. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
9. Impact of Information Technology on Human Resource Management, *Asma Niaz, 7/12/17, Profiles Asia Pacific* Profiles
10. James Surowietsky, The wisdom of crowds, *why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York: Doubleday