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




**ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО**
**СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

# Влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз работните перформанси на здравствените работници

**СТУДЕНТ: ИРЕНА ТОДОРОВСКА**
**БРОЈ НА ИНДЕКС: М191005**
**МЕНТОР: ПРОФ.Д-Р ЉУПЧО В’ЧКОВ**

**Св.Николе, 2020**

**СОДРЖИНА**


АПСТРАКТ ..... 4

ABSTRACT ..... 5

ВОВЕД ..... 6

1. ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА ..... 10

1.1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ..... 10

1.1.2. Дефинирање на управувањето со човечки ресурси ..... 14

1.1.3. Цели и задачи на управувањето со човечки ресурси ..... 15

1.1.4. Начини на управување со човечките ресурси ..... 18

1.2. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ ..... 20

1.2.1. Човечки ресурси во здравството ..... 21

1.2.2. Управување со човечките ресурси во здравствените установи ..... 23

1.2.3. Компоненти на управувањето со човечки ресурси во здравствените установи ..... 25

1.2.4. Значење и придобивки од управувањето со човечките ресурси во здравствените установи ..... 26

1.3. ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ..... 29

1.3.1. Анализа на работата и проектирање на работните места ..... 29

1.3.2. Планирање на човечките ресурси ..... 30

1.3.3. Регрутирање и селекција на човечки ресурси ..... 32

1.3.4. Обука и развој ..... 36

1.3.5. Мотивација ..... 39

1.3.5.1. Теории на мотивација и техники на мотивација ..... 40

1.3.6. Систем за наградување ..... 42

1.3.7. Проценка на перформансата ..... 43

1.3.8. Распоредување на вработените .....45

1.4. ЕМПИРИСКИ ДОКАЗИ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ПРАКТИКИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ .....47

1.4.1. Регрутирање, селекција и перформанси на вработените .....47

1.4.2. Обука, развој и перформанси на вработените .....50

1.4.3. Распоредување и перформанси на вработените .....52

1.4.4. Мотивација и перформанси на вработените .....54

2. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ .....57

2.1. Проблем и цели на истражувањето .....57

2.2. Истражувачки хипотези .....58

2.3. Варијабли во истражувањето .....60

2.4. Релевантни варијабли .....60

2.5. Истражувачки примерок .....61

2.6. Мерни инструменти .....61

2.7. Текна истражувањето .....63

2.8. Статистичка обработка на податоците .....63

3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ .....64

3.1. Споредби помеѓу лекарите поврзани со нивната перцепција на практиките на управување со човечки ресурси .....64

3.2. Споредби помеѓу медицинските сестри поврзани со нивната перцепција на практиките на управување со човечки ресурси .....73

3.3. Поврзаност на практиките за управување со човечки ресурси и работните перформанси на здравствените работници .....81

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ .....93

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....97

ПРИЛОЗИ .....105

## АПСТРАКТ

Организациите од различни сектори, вклучувајќи го и здравствениот, применуваат различни практики на управување со човечките ресурси со цел да ја зголемат нивната успешност. Меѓу најчесто применуваните практики се вбројуваат: анализа на работата, планирањето на човечките ресурси, регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, наградувањето, оценувањето на перформансите, распоредувањето и мотивацијата. Ова се, всушност, примарни практики на управување со човечките ресурси, од чиешто успешно имплементирање зависи способноста на здравствените работници да работат ефективно и ефикасно, т.е. да имаат супериорни работни перформанси за да би обезбедиле подобрена и квалитетна грижа во здравствените системи.

Целта на ова истражување е да го утврди влијанието на регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, распоредувањето и мотивацијата, како практики на управување со човечките ресурси, врз работните перформанси на здравствените работници во нашата земја. Примерокот го сочинуваат 160 здравствени работници (80 лекари и 80 медицински сестри), од двата пола, на возраст од 30 до 50 години, со работен стаж не помал од 5 години во здравствениот сектор. За собирање на податоците се користени: Прашалник за практики на управување со човечки ресурси и Прашалник за работни перформанси, адаптирани на наша популација.

Резултатите покажаа статистички значајни разлики во перцепцијата на степенот на примена на испитуваните практики на управување со човечки ресурси од страна и на лекарите и на медицинските сестри, кои манифестираат различно ниво на работни перформанси. Исто така, добиените резултати покажаа и статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, распоредувањето и мотивацијата, од една страна, и работните перформанси на здравствените работници, од друга страна. Вака добиените резултати се во согласност со резултатите на другите истражувања наведени во стручната литература.



*Клучни зборови:* практики на управување со човечки ресурси, работни перформанси, лекари, медицински сестри

**ABSTRACT**

Organizations from different sectors, including healthcare sector, apply different human resource management practices in order to increase their effectivenes. Commonly used practices include: job analysis, planning of human resources, recruitment and selection, training and development, rewarding, performance appraisal, deployment, motivation. These are, in fact, the primary practices of human resource management and on their succesfull implementation depends the ability of healthcare workers to work effectively and efficiently, i.e., to have superior work performance in oreder to provide improved and quality care in healthcare systems.

The aim of this research is to determine the impact of recruitment and selection, training and development, deployment and motivation, as human resource management practices, on the work performance of healthcare workers in our country. The sample consists of 160 healthcare workers (80 physicians and 80 nurses), of both gender, aged 30-50 years, with work experience of not less than 5 years in the healthcare sector. A Human Reosurces Management Practices Questionnaire and a Work Performance Questionnaire, adapted to our population, were used for data collection.

The results have shown statistically significant differences in the perception of the degree of application of examined human resource management practices by both, physicians and nurses, who manifest different levels of work performance. The results have also shown that there is statistically significant positive correlation between the degree of application of recruitment and selection, training and development, deployment and motivation, on the one hand, and work performance of healthcare workers, on the other. The obtained results are consistent with the results of other research cited in the professional literature.

*Key words:* human resource management practices, work performance, physicians, nurses

## ВОВЕД

Успешното деловно работење вклучува многу повеќе отколку само заработка на пари. Тоа исто така ја вклучува способноста за управување со луѓето, односно вработените, на ефективен начин. Добро дефиниран сет на практики за управување со човечки ресурси ѝ овозможува на организацијата со леснотија да ги реализира своите цели и задачи. Најдобрите практики на управување со човечките ресурси го конструираат најефективниот и најефикасниот метод за остварување на било која цел или задача на организацијата. Далеку е подобро кога организацијата се движи напред кон реализирање на целите како една единица, преку колективно работење за една заедничка цел и креирање на план како да стигне до неа (Singh & Kass, 2016).

Денешното деловно работење, без оглед на тоа за која организација, институција или установа се работи, мора да се базира на силен менаџмент, кој ќе управува со човечките ресурси во насока на деловен успех. Човечкиот ресурс е најважниот ресурс кој ги покренува активностите, но исто така може значајно да влијае и врз негативните исходи од деловните активности. Управувањето со човечките ресурси претставува стратегиски пристап кон управувањето со највредните ресурси на една организација, а тоа се вработените кои работат во неа и кои поединечно или колективно придонесуваат за остварување на нејзините цели (Martinović & Tanasković, 2014). Управувањето со човечки ресурси е сконцентрирано на регрутирањето, насочувањето, надоместоците, перформансите на луѓето кои работат во организациите, потоа на развојот на организацијата, безбедноста, бенефициите, мотивацијата, обуката и другите активности кои се поврзани со луѓето во организацијата (Manoulescu, 2003).

Човечките ресурси се клучните ресурси во една организација, со нив, од една страна најлесно се управува, а од друга страна, нивното управување е најтешко. Управувањето не се однесува само на управување и оптимално користење на човечкиот физички и интелектуален капитал, туку овде мора да се додаде и емоционалниот капитал. Во таа смисла, на луѓето не смее да се гледа како на дел од процесот, туку како на сеопфатност на човечката личност (Ivancevic, 2007).

На работното место целите најчесто се поврзуваат со индивидуалните перформанси или резултати на вработените, пожелното ниво на продуктивност и квалитет, задоволството на вработените и поттикнувањето на долгорочна лојалност кон организацијата. На организациско ниво, целите на управувањето со човечките ресурси се поврзуваат со зголемувањето на просечната продуктивност, унапредувањето на квалитетот на работните услови во организацијата, опстанокот на пазарот преку создавање на конкурентна предност и флексибилност, раст и развој на организацијата и профитабилност на деловното работење (Gomez-Mejia et al., 2001).

Здравствените организации како резултат на својата работа имаат најчувствителна цел, а тоа е човечкото здравје. Здравствените работници се оние кои ја пружаат здравствената услуга, па затоа адекватното управување со човечките ресурси е едно од најважните барања на здравствениот систем. За да вработените бидат соодветно мотивирани и да бидат во состојба да пружат соодветна здравствена услуга, мора да имаат адекватни материјални и морални поттикнувања, како и да имаат адекватна едукација преку константни конгреси, едукации и обуки, со што би се унапредил квалитетот на медицинските услуги. Исто така, неопходно е да се продлабочи квалитетот на избор на здравствените работници при нивното вработување, а распоредувањето да биде секогаш добро планирано и засновано на искуството и компетентноста на работникот (Kumar & Khan, 2013).

Денешните услови на живот и работа се одвиваат во услови на секојдневни промени. Предизвик за еден комплетен систем на здравствена заштита е да се прилагоди на сите промени за да би можел на пациентите да им пружи квалитетна здравствена услуга. Со цел развивање на стратегии кои се флексибилни и прилагодливи, посебно внимание треба да се посвети на стратегијата на управување со работната сила. Менаџерите за човечки ресурси треба да ги согледаат профилите на вработените и да направат развојна програма и политика, која ќе придонесе за максимизирање на нивната работна изведба, што пак ќе резултира со подобрување на здравствената услуга (Mugo et al., 2014).

Реформите во здравствениот систем станаа светски феномен во последните дваесет години од претходниот век. Социјалните и економските промени на глобално ниво, монополистичкото влијание на медиумите, достапноста на информациите, големата потреба за здравствени услуги, како и општата свест на луѓето, се само некои

од факторите кои имаат големо влијание врз создавањето на сликата за услугата во здравството, која директно зависи од изведбата на здравствените работници (Abdollahi et al., 2018).

Како резултат на низата фактори, а пред сè заради потребата од подобрување на квалитетот на услугите, оние кои ги пружаат услугите и целокупното здравство станува свесно дека е неопходно воведување на промени во системот за здравствена заштита. Човечките ресурси се основа на здравствената заштита, а истовремено и најскапиот инпут на здравствениот систем (Beytkovsky, 2017). Пружањето на здравствените услуги се врши во здравствените институции на примарниот, секундарниот и терцијалниот сектор, чија кадровска и технолошка опременост се разликува во голема мера, а сето тоа заедно со условите во кои се работи, а особено со практиките кои се применуваат за управување со човечките ресурси, значително влијае врз работната изведба на здравствените работници, а преку тоа и врз квалитетот на услугата и задоволството на корисниците (Hongoro & Normand, 2006).

Успешните организации сè повеќе сфаќаат дека постојат бројни фактори кои придонесуваат за нивниот успех, но човечките ресурси очигледно се клучните (Mello, 2005) и влијанието на практиките на управување со човечките ресурси започна да се појавува како доминантен истражувачки проблем во областа на управувањето со човечките ресурси (Becker & Gerhart, 1996). Повеќе истражувачи нагласуваат дека практиките на управување со човечки ресурси имаат значајно влијание врз исходите, како што се задоволство кај вработените, посветеност на вработените, задржување на вработените, нивна вклученост, доверба и лојалност, кои преку својата медијаторска улога продонесуваат за зголемување на работната изведба на вработените. Исто така, едно растечко тело на трудови дава солидни аргументи дека практиките на МЧР можат да го подобрат знаењето, вештините и способностите на вработените и да ја зголемат нивната мотивација на тој начин подобрувајќи ја нивната индивидуална изведба, но и изведбата на организацијата во која работат (Jones & Wright, 1992).

Сите организации имаат потреба од работници со високи работни перформанси, бидејќи само на тој начин би ги постигнале своите цели, би ги испорачале услугите за кои се специјализирани и би постигнале конкурентна предност (Pulakos, 2009). Голем е бројот на истражувања (пример, Combs et al., 2006; Macky & Boxall, 2007; Frenkel & Lee, 2010; Giauque et al., 2013; Gould-Williams et al., 2014), кои укажуваат на позитивна

поврзаност помеѓу практиките на управување со човечките ресурси и перформансите на вработените, при што ваквата поврзаност секогаш е статистички значајна. Поради тоа, организациите во секое од спроведените истражувања ги сметаат практиките на управување на човечките ресурси за клучен фактор кој влијае врз перформансите на нивните вработени.

Сумирајќи ги емпириските докази и прегледот на релевантните теориски сознанија, може да се каже дека постои позитивна поврзаност на управувањето на човечките ресурси во организациите и работната изведба на нивните вработени. Сепак, во литературата, особено во домашната стручна литература, се забележува недостаток на истражувања за влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз работните перформанси на здравствените работници.

Затоа, во рамки на овој труд ќе се истражуваат факторите поврзани со перформансите на вработените во здравствениот сектор во нашата земја, а кои се однесуваат на практиките на управување со човечките ресурси. Проучување на поврзаноста на практиките на управување со човечки ресурси и работните перформанси на здравствените работници ќе придонесе за формулирање на адекватни насоки за управувањето со човечки ресурси во здравствените установи, од што најголема корист би имале менаџерите за човечки ресурси кои преку ефикасна имплементација на различните практики за човечки ресурси во болниците, ќе ги подобрат перформансите на вработените, а тоа на крај со сигурност ќе им обезбеди придобивки на крајните корисници на услугите – пациентите, но и на општеството во целина.

# 1. ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА

## 1.1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Управувањето со човечки ресурси или менаџментот на човечки ресурси е развиен во последната фаза од развојот на управување со кадрите – луѓето (кадровски менаџмент) и претставува одговор на промените во областа на економијата, организацијата и менаџментот. Во својата суштина, управувањето со човечките ресурси претставува нов концепт на управување со работата и развојот на вработените (Armstrong, 2010).

Значаен придонес за развојот на овој нов концепт дале науките, меѓу кои најважни се: организацијата и теоријата на менаџментот, ергономијата, антропологијата, андрагогијата, социологијата, психологијата, информатиката, комуникологијата, и тоа првенствено преку практична примена на научните сознанија. Управувањето со човечките ресурси се однесува на политиките, практиките и системите кои имаат влијание врз однесувањето и ставовите на вработените и нивната успешност (Bogicevic, 2004). Практиките на управување со човечки ресурси опфаќаат планирање на човечките ресурси, регрутирање или провлекување на работници, селекција на работници, обука за успешно извршување на предвидените работи, нивно наградување, оценување на перформансите (изведбата), мотивација, распоредување и создавање на позитивна работна клима. Ефикасните практики на управување со човечките ресурси имаат стратешки карактер и тие директно влијаат врз задоволството на вработените и клиентите, продуктивноста и создавањето на позитивен имиџ на организацијата во јавноста (Pranit, 2010).

Управувањето со човечки ресурси е една од функциите на менаџментот, со која се занимаваат топ менаџерите. Ги вклучува сите управувачки (менаџмент) одлуки и постапки, кои директно влијаат врз луѓето т.е. човечките ресурси кои работат за организацијата (Armstrong, 2006).

Управувањето со човечките ресурси претставува конзицен израз за новата филозофија и пракса на менаџментот и е резултат на промените во сфаќањето на капиталот и другите вредности. Кадрите и нивните потенцијали се најзначајните

ресурси за една организација. Главни цели на управувањето со човечките ресурси се: рационално користење на човечките и другите потенцијали и обезбедување на организациска и индивидуална успешност (Storey, 2004).

### 1.1.1. Поимно определување на управувањето со човечки ресурси

Појавата на менаџментот за човечки ресурси се поврзува за почетокот на 20-тиот век. Врз развојот на управувањето на човечките ресурси најголемо влијание имале:

- Колективното договарање;
- Научниот менаџмент (со цел да се зголеми продуктивноста);
- Индустриската психологија (способностите кои се бараат на работното место, тестовите за интелигенција);
- Теоријата за меѓучовечки односи;
- Бихевиористичката наука (која го потенцира значењето на индивидуалните карактеристики, ставови, потреби и мотивација) (Petkovic & Bogicevic Milikic, 2007).

Поимот управување со човечки ресурси се појавува во 80-тите години на минатиот век. Дотогаш се зборувало за кадровска функција. Поимот означува потенцијал, можност, извор на организациските сили. Се однесува на севкупноста на човечките потенцијали во организацијата, кои ги сочинуваат знаењата, способностите, вештините, креативноста, мотивацијата и работната енергија, потребна за остварување на организациските цели. Ја опфаќа целокупната интелектуална, психичка, физичка и социјална енергија, која може да се развие во функција на остварување на организациските цели (Marušić, 2006).

Поимот управување со човечки ресурси се однесува на процесот на обезбедување, обликување, развивање и насочување на човечките знаења, способности и волја, според барањата кои произлегуваат од целите на организацијата (Armstrong, 2010).

Поимот има четири основни значења:

- Нова научна дисциплина,
- Менаџерска функција
- Посебна деловна функција во организацијата
- Нова деловна филозофија (Armstrong, 2006).

1. Управувањето на човечките ресурси, ***како нова научна дисциплина***, се појавила кој крајот на минатиот век. Во нејзини рамки се преиспитуваат сите позначајни аспекти на управувањето со луѓето, нивните потенцијали и однесувањето во процесот на работа. На тој начин се дава придонес кон унапредувањето на праксата на управување, порационалното користење на достапните ресурси и зголемувањето на индивидуалните и организациските перформанси. Како научна дисциплина, управувањето со човечки ресурси претставува подрачје на истражување и организирање на знаењето насочено кон разбирање, предвидување, насочување, менување и развој на човечките однесувања и потенцијали во социјалните институции, односно, организации, со цел утврдување на законитостите и создавање на основни претпоставки, методи и постапки за управување со човечките ресурси (Arsmtong, 2010). Посебен поттик за управувањето со човечките ресурси, како научна дисциплина, дала бихевиористичката теорија, која во фокусот го става однесувањето на луѓето, кое е резултат на реакцијата на организмот на стимулусите. Бихевиористичката теорија е интердисциплинарна теорија, во која се вткаени сознанијата на различни науки, првенствено на психологијата, социологијата, педагогијата, организацијата и теоријата на менаџментот, економијата, ергономијата, антропологијата, работното право, медицината на трудот и други (Armstrong, 2006).
2. Управувањето на човечките ресурси се набљудува ***како управувачка функција***, со која се обединуваат редовните управувачки активности во областа на вработувањето, развојот, наградувањето и мотивацијата на вработените. Тоа ги подразбира управувачките активности кои ги презема менаџментот заради обезбедување на квалитетни кадри, а тоа се: анализа на работата, планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обука, усовршување, оценување на работната успешност, наградување, мотивација (Dessler, 2007). Ова е една од

менаџерските функции. За работата со луѓето поврзана е уште една менаџерска функција, а тоа е водењето, која овозможува ‘нештата да се постигнат со помош на луѓе’. Се пораширено е сфаќањето дека најзначајна менаџерска работа е пронаоѓањето на адекватни луѓе, нивно мотивирање и овозможување да ја извршуваат работата на сопствен начин (Armstrong, 2006).

3. Управувањето со човечките ресурси претставува ***нова работна дисциплина*** која поттикнува похуман однос кон вработените во процесот на работа. Вработениот наместо објект, станува субјект во процесот на управување. Вработените учествуваат во креирање на визијата, во изработката на стратегии и во формулирањето на целите на организацијата (Dessler, 2008). Наместо традиционалните хиерархиски структури, сè повеќе се присутни хоризонталните ‘меки’ структури. На ваков начин се поттикнува тимската работа, довербата и се форсираат хуманистичките вредности. Како посебна деловна функција управувањето со човечки ресурси ги обединува работите и задачите поврзани за луѓето, нивното регрутирање, избор, образование и други активности со кои се обезбедува развој на врабоените (Arsmtrong, 2010).
4. Управувањето со човечките ресурси ***како специфична филозофија*** и пристап кон менаџментот, луѓето ги гледа како најзначаен ресурс и потенцијал и како клучна конкурентна предност. Според оваа филозофија, во фокусот се става ‘мекиот’ елемент на управување, при што луѓето го заземаат централното место. Со постигнување на задоволство кај вработените, се отвара пат за постигнување на задоволство и кај клиентите, како и за постојани иновации и промени (Armstrong, 2006). Според некои автори, на прво место не се клиентите, туку вработените. За да вработените ги третираат клиентите на соодветен начин, потребно е и тие да бидат третирани на сличен начин од страна на менаџментот на организацијата. Исто така, во организацијата во која има поволна организациска клима, поизразена е креативноста на луѓето и нивниот придонес кон иновациите (Camilovic & Vujic, 2006).

### 1.1.2. Дефинирање на управувањето со човечки ресурси

Авторите различно го дефинираат управувањето со човечки ресурси. Овој термин често се користи во две различни значења. Првото значење претставува само современ назив за персоналниот менаџмент. Второто значење на овој термин е поврзано за означувањето на одреден пристап на управување со луѓето. Овај пристап претставува една поинаква филозофија, која во современите организации е поефективна од персоналниот – традиционалниот менаџмент (Dessler, 2007).

Управувањето со човечките ресурси може да се дефинира како низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на мнеаџментот и организацијата, насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработените, нивен развој, наградување и мотивирање, усогласување, прилагодување и пружање поддршка на вработените во остварувањето на актуелните развојни и стратешки цели на организацијата (Bahtijarevic – Siber, 1999).

Управувањето со човечките ресурси може да се дефинира и како управувачка активност, која подразбира обезбедување, развој, одржување, прилагодување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на организацијата, со истовремено респектирање на индивидуалните потреби и цели на вработените (Armstrong, 2006).

Управувањето со човечки ресурси претставува теоретско-научна дициплина, која ги проучува управувачките мерки и активности, со кои се обезбедуваат, развиваат, насочуваат, прилагодуваат и унапредуваат знаењата, вештините, способностите и другите потенцијали на вработените заради нивно рационално користење и реализирање на организациските и индивидуалните цели (Camilovic & Vujic, 2006).

Управувањето со човечките ресурси ги вклучува сите управувачки одлуки и постапки, кои директно влијаат врз човечките ресурси кои работат за организацијата. Се однесува на практиките и политиките кои се потребни за да се извршат менаџерските задачи во врска со персоналните прашања, а особено со вработувањето, обуката, проценката и наградувањето на вработените во организацијата и осигурување на безбедна, етички прифатлива и праведна средина за нив (Боландер & Снел, 2010).

### 1.1.3. Цели и задачи на управувањето со човечки ресурси

Задача на менаџерот за човечки ресурси е да ги открие и развие човечките потенцијали во организацијата и да ги доведе во функција на организациските цели.

Треба да се има предвид дека луѓето во организацијата, покрај своите квалификации и подготвеноста за работа, ја внесуваат и својата личност и имаат сопствена перцепција на организациското окружување, ги внесуваат своите чувства, желби, амбиции, но и комплекси и негативни чувства и енергија, како што се: бес, омраза, незадоволство, завист, ароганција, што може да доведе до загрозување на реализацијата на организациските цели. Менаџерите за човечки ресурси имаат задача да ги откријат и да ги неутрализираат негативните сили во организацијата и да ги поттикнуваат креативноста и позитивната енергија (Bogicevic, 2004).

Основата на севкупните активности на управувањето со човечки ресурси ја претставуваат четири основни цели кои менаџерите за човечки ресурси треба да ги постигнат, а тоа се:

- Цели кои се однесуваат на вработените;
- Цели кои се однесуваат на работата;
- Цели кои се однесуваат на управувањето со промени и
- Административни цели.

Сите наведени цели можат да се сведат на цели кои се однесуваат на организацијата и цели кои се однесуваат на вработените (Gomez – Mejia et al., 2001).

**1)** ***Цели кои се однесуваат на вработените***

Приоритетна задача на менаџерите за човечки ресурси е обезбедување на соодветни кадри во согласност со потребите на организацијата и нејзините цели.

Во таа смисла, потребно е да се креира организациска структура, да се направат типови на договори, врз основа на кои ќе бидат ангажирани различни групи на вработени, односно надворешни соработници, да се направи избор и развој на кадри кои треба да ја реализираат својата улога, т.е. да бидат способни да и ги пружат своите

услуги на организацијата секогаш кога од нив тоа се очекува (Ivancevic, 2007). За да се постигне конкурентност на пазарот, потребно е да се вработува и да се задржува најкомпетентната работна сила. Заради тоа, треба да се групираат работните задачи на начин да го содржат нивото на способности на вработениот, но и да се отпуштат оние вработените кои не можат да ги задоволат барањата на организацијата (Manolescu, 2003).

***2) Цели кои се однесуваат на работата***

За да се постигнат што подобри работни резултати, менаџерите за човечки ресурси треба да прават напори за јакнење на мотивацијата на вработените и нивната посветеност на работата. Од таа причина, потребно е да се реализираат програми за обука и развој, како и надградување во согласност со резултатите, со што треба да зголеми залагањето на вработените за реализација на целите на организацијата. Ако менаџерите за човечки ресурси проценат дека индивидуалното однесување или стандарди на работа се незадоволителни, тие треба да ги дисциплинираат вработените на ефективен и адекватен начин (Armstrong, 2010). Ако продуктивноста на некои од вработените паднала заради болест или лични проблеми, социјалните работници можат да им пружат конструктивна помош на тие лица и со тоа да придонесат за задржување на високите работни стандарди. Не треба да се занемарат ниту иницијативите на вработените кои можат да бидат средство за зголемување на нивото на посветеност и вклучување во развојот на нови идеи (Gomez – Mejia et al., 2001).

***3) Цели кои се однесуваат на управувањето со промени***

Во најголем дел од организациите промените не настануваат само како последица на влијанието на екстерни фактори, туку и поради постојаната потреба за иновација. Промените се манифестираат во различни облици. Тие понекогаш се од структурна природа и бараат воведување на нови активности или поединци, додека пак понекогаш се културолошки, како што се потребата за промена на ставови, филозофија или воспоставени организациски норми (Dessler, 2008). Од таа причина, значајно е организацијата да ангажира луѓе кои поседуваат лидерски способности и способност за покренување на процес на промени. Од големо значење е навремено и ефективно

вклучување на вработените, бидејќи тие ќе ги поддржат активностите и одлуките, во чие креирање учествувале (Mello, 2005).

***4) Административни цели***

Иако административните цели се подеднакво важни како и претходно наброените цели, тие првенствено не се однесуваат на постигнување на конкурентна предност. Тие се сосредоточени на постигнување на останатите цели. За успех на организацијата, од голема важност е да се води евиденција за вработените, нивните работни успеси, резултати од обука, присуство, рокови и услови за вработување и сл. Потребно е да се усогласат даноците и придонесите, боледувањата и породилните отсуства, да се следи здравствениот систем и системот за заштита на работа, како и склучување на договори со нови работници (Gomez-Mejia, 2001). Исто така, за усогласување со законските регулативи, поврзани со минималниот личен доход и работното време, неопходни се прецизни и ажурни евиденции (Bigicevic, 2004).

Целите можеме да ги групираме и на екомонски и социјални цели.

***1) Економски цели***

Најзначајна економска цел на една организација или установа е остварување на максимален повраt на вложените инвестиции. Со оглед на тоа дека вложувањето во луѓето е инвестиција, организацијата ќе оствари повраt на вложените средства со ефикасно користење и развување на човечките потенцијали. Тоа подразбира ангажирање на оптимален број извршители, во вистинско време, на вистинско место и на вистински начин (Nandy & Mahapatra, 2010).

Во современи услови на работење, приоритетни економски задачи на управувањето со човечки ресурси се следните:

- Подобрување на продуктивноста;
- Создавање и одржување на компетитивност;
- Обезбедување на конкурентност на организацијата;
- Одржување на флексибилност, односно прилагодување на вкупните способности на организацијата на континуирано новите барања на окружувањето (Przulj, 2007).

***2) Социјални цели***

Иако создавањето на профит е приоритетна цел на профитните организации, современите организации мора да водат сметка за социјалната одговорност, која се манифестира преку остварување на низа социјални цели:

- Задоволување на потребите на вработените;
- Подобрување на социо-економската положба на поединецот;
- Обезбедување на прифатливи работни услови и квалитет на работниот живот;
- Развој и одржување на индивидуалните потенцијали на вработените;
- Обезбедување на поволна работна клима и меѓучовечки односи кои поттикнуваат личен ангажман и развој; и
- Одржување на здравјето на вработените (Torrington et al., 2004).

Задоволувањето на индивидуалните и социјалните потреби на вработените придонесува за реализација на организациските цели. Пристапот за човечки ресурси се заснова на оваа претпоставка за заемна условеност на задоволувањето на потребите и целите на организацијата и поединците. Според тоа, остварувањето на социјалните цели е во функција на остварување на економските (деловните) цели на организацијата, поради што може да се каже дека социјалните и економските аспекти се дополнуваат (Byars & Rue, 2006).

Наведените цели не е можно да се постигнат доколку административните кадровски (персонални) функции се статични. Задачите на менаџментот на човечки од ресурси не се изолирани, ниту статични, туку бараат постојано размислување од позиција на целите и поврзување во целисходни мерливи активности (Dessler, 2007).

### 1.1.4. Начини на управување со човечките ресурси

Зависно од стилот на водење и положбата на вработените во организацијата, процесите на управување со човечките ресурси меѓусебно се разликуваат. Како ќе се управува со човечките ресурси зависи од односот на менаџерот кон вработените и од улогите на вработените во имплементацијата на организациските цели, како и од тоа дали вработените се третираат како објекти или субјекти во процесот на управување.

Стилот на управување зависи од тоа како се осмислени стратегиите, но и од мерките на наградување и мотивација (Martinović & Tanasković, 2014).

Концептот на управување со човечките ресурси може да се набљудува како филозофија која дава одговор на прашањето: Како да се третираат вработените заради најефикасно остварување на целите на организацијата? Најмногу се спомнуваат две верзии на управување со човечките ресурси, кои меѓусебе значително се разликуваат, а тоа се: тврдо и меко управување со човечките ресурси (Armstrong, 2010).

***Тврдото управување со човечките ресурси*** подразбира деловно ориентирана физлозофија, која е фокусирана на таков облик на управување со луѓето кој ќе обезбеди дополнителна вредност за организацијата. На луѓето не се гледа како и на другите организациски ресурси од кои повратот може да се оствари со инвестирање. Вработените во организацијата се третираат како човечки капитал во кој се вложува заради остварување на организациските цели (Mello, 2005). Тоа е 'рационален начин' или пристап кон човечките ресурси како кон било кој друг економски фактор во кој менаџерите ги користат вработените за да остварат конкурентна предност на организацијата. Тврдото управување со човечките ресурси ги изедначува истите со материјалните и другите ресурси на организацијата (Cascio, 2003). Се потпира на следните аспекти на управување:

- Квантитативни,
- Калкулативни,
- Деловно-стратешки (Armstrong, 2010).

***Мекото управување со човечките ресурси*** своите корени ги наоѓа во школата за човечки односи. Тоа се потпира на следните аспекти на управување:

- Комуникација,
- Мотивација,
- Водство (Cole, 2002).

Вработените не се гледаат како објекти, туку како субјекти на управувачкиот процес. Вработените се вклучени во одлучувањето, комуникацијата, а преку користењето на други методи кои имаат за цел развој на организацијата истите се врзуваат за организацијата и се придобива нивната доверба. Фокусот е ставен на усогласување на интересите на менаџерот и вработените и на уверувањето дека тие се

поклопуваат. Во ваквите организации вработените ги делат организациските цели и функционираат како еден тим (Inavcevic, 2007).

За разлика од тврдото управување со човечките ресурси, мекото управување подразбира одговорен пристап, кај кој луѓето се набљудуваат како најзначаен ресурс на организацијата и извор на конкурентна предност. Вложувањето во луѓето дава најголем поврат на инвестициите. Вработените се вклучуваат во одлучувањето, комуникацијата и другите активности кои имаат за цел развој на организацијата (Marušić, 2006).

Мекиот пристап се заснова на доверба, меѓусебно почитување, одговорен однос кон своите работни обврски, учество на вработените во управувањето, добри и коректни односи помеѓу менаџерот и вработените и слично. Се развива свест дека интересите на вработените и менаџерите не мора да бидат спротивставени. Се охрабрува тимската работа, размената на идеи, ставови и сугестии. Вработените се насочени кон остварување на целите на организацијата преку негување на тенденцијата сите да дејствуваат како еден тим (Pranit, 2010).

Овде треба да се спомене дека голем број менаџери, иако реторички заговараат мек пристап, во пракса го применуваат концептот на тврдо управување, при што интересите на вработените често ги подредуваат на интересите на организацијата. Во пракса не секогаш е лесно да се воочи разликата помеѓу тврдото и мекото управување. Мекото управување треба да е во интерес и на организацијата и на вработените (Purcell et al., 2003).

## 1.2. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ

За да можат адекватно да управуваат со човечките ресурси во здравствените установи, менаџерите од сите нивоа треба да ги уважуваат специфичностите на различните групи на персонал, да го сфатат значењето на управувањето со човечките ресурси и да го прилагодат својот пристап на динамичните промени на средината. За согледување на своите улоги и одговорности во процесот на управување со човечките ресурси, сите менаџери треба да ги познаваат фазите на тој процес, своите овластувања

и овластувањата на другите лица вклучени во тој процес во здравствената установа (Top, 2013). За да би го унапредиле процесот на управување со човечките ресурси, потребно е менаџерите претходно критички да ја согледаат и проценат актуелната менаџерска пракса, организациските политики и системите за управување (Vermeeren et al., 2014).

### 1.2.1. Човечки ресурси во здравството

Во секојдневната работа и комуникација за човечките ресурси се користат термините, како што се: персонал, кадар, работници, вработени и човечки потенцијали. Меѓу наведените термини нема суштински разлики поради кои не би требало да се користат како синоними, иако секој од нас преферира употреба на некои од наведените термини.

Во современата литература од областа на менаџментот главно се користи терминот *човечки ресурси*, при што работната сила се третира како еден од ресурсите кои здравствените установи ги трошат во својата работа, кој им обезбедува конкурентна предност на пазарот (ова особено се однесува на приватните здравствени установи) и на кој треба да му се посвети повеќе внимание отколку на другите ресурси. Терминот *кадар* е доста користен во претходното општествено уредување. Во многу јавни здравствени установи, како оставнина од тоа време, се среќаваат служби во кои паралелно се извршуваат општи, правни и кадровски работи (Dessler, 2008). Терминот *работници* поретко се користи во здравствените установи со оглед на тоа дека не ги одразува разликите во важноста на работата на различните струки. Терминот *вработени* настанал со скратување на изразот вработени работници. И двата термина би требало да се избегнуваат како непотполни. Терминот *човечки потенцијали* е од понов датум и го одразува значењето кое организациите им го придаваат на луѓето како на еден од клучните потенцијали кои обезбедуваат опстанок на организацијата, односно, здравствената установа (Pulakos, 2009).

Луѓето се ресурс кои придонесуваат за успехот на секоја организација, а за функционирањето на организацијата потребни се работници со различни квалификации, знаења и вештини. Здравствените установи вработуваат голем број различни профили на персонал:

- ***Здравствени работници*** се лица со стекнато образование од научните области на биомедицината и здравството, кои непосредно даваат здравствени услуги, а можат да се занимваат и со наставна, педагошка и научна работа. Покрај здравствените работиници со ВСС (на пример, доктори на медицина, доктори на стоматологија, фармацевти) и ССС (на пример, медицински, физиотерапевтски, фармацевтски, стоматолошки, акушерко-гинеколошки и лабораториско-санитарни техничари/сестри), во здравствените установи се присутни и различни профили на сестри и техничари со висока стручна подготовка (Kumar & Khan, 2013). Имено, со усогласување на образовните програми со европските стандарди, во здравствените установи почнаа да се вработуваат и нови профили на здравствени работници со висока стручна подготовка (на пример, дипломирани медицински сестри, дипломирани физиотерапевти, дипломирани лаборанти), чие место и улога во работните процеси сè уште не е во целост усогласена на ниво на здравствен систем (Top, 2013).
- Како неизбежни членови на мултидисциплинарните работни тимови кои даваат услуги на пациентите, заедно со здравствените работници се среќаваат и различни профили на ***здравствени соработници***. Психолози, социјални работници, физичари, биолози, хемичари, биохемичари, дефектолози, логопеди, се примери за лица од други струки кои извршуваат одредени работи во функција на здравствената дејност (Mugo et al., 2014).
- ***Нездравствени работници*** се сите останати лица вработени во здравствените установи, кои директно не учествуваат во пружањето на здравствените услуги и не можат да се класифицираат како здравствени работници или здравствени соработници. Работата на било која здравствена установа не може да се замисли без различните групи на нездравствени работници (McAlearney et al., 2011). Меѓу немедицинските работи кои ги извршуваат овие работници спаѓаат: чистење, готвење, сервирање оброци, одржување на опремата и објектите, перење и пеглање, обезбедување на објектите и лицата, превоз на персоналот и пациентите, различни административни, управувачки и други работи (Kumar & Khan, 2013).

Поимот човечки ресурси во здравствените установи е широк и ги вклучува сите наведени групи на персонал.

### 1.2.2. Управување со човечките ресурси во здравствените установи

Како што наведовме во претходното поглавје, управувањето со човечки ресурси може да се дефинира како дизајн и примена на меѓусебно поврзани практики, со кои организацијата осигурува ефективно и ефикасно користење на компетенциите на персоналот во постигнувањето на организациските цели.

Основна цел на управувањето со човечките ресурси е да ѝ овозможува на здравствената установа да постигнува успеси, преку користењето на луѓето кои работат во неа. Притоа е пожелно секоја установа да ги користи и искуствата од другите здравствени установи. Прашањето кое се појавува овде е во која мера е можна успешната пракса од една установа да се пренесе во друга. Односно, постојат ли универзални најдобри практики во областа на управувањето со човечки ресурси кои би требало да се применуваат во сите здравствени установи? Како одговор на ова прашање можат да се препознаат две спротивставени групи на размислувања (иако вистината е веројатно на средина) (Delery et al., 1996). Заговорниците на универзалната примена на најдобри практики сметаат дека постојат некои пристапи, чија примена несомнено им помага на здравствените установи во остварувањето на целите на работењето. Во сетот на вакви пожелни практики се вбројуваат, на пример, софистициран пристап во селекцијата на вработени, посветеност на менаџментот на вклучувањето на вработените во донесувањето одлуки, значајно инвестирање во едукацијата и развојот на вработените, хармонизирање на условите за работа помеѓу различните групи вработени, користење на систем на наградување, подобрување на мотивацијата (Ivancevic, 2007). Нивните опоненти сметаат дека не постојат универзално применливи решенија, туку дека практиките и нивната примена зависат од специфичните услови со секоја установа. Пристапите кои ѝ одговараат на една установа, не мора да бидат применливи и во друга, а при изборот на пожелни пристапи неопходно е да се разгледа големината на установата, локалниот пазар на труд, стратешките цели на установата и средината во која установата работи. Заговорниците на другата опција сметаат дека прилагодувањето на пристапите на конкретната

ситуација посебно е значајно при оценувањето на работната изведба на персоналот и при разработката на системот за наградување (Minbaeva, 2005).

### 1.2.2.1 Специфичности на управувањето со човечки ресурси во здравствените установи

Истражувањата во профитните организации докажале дека инвестирањето во воспоставувањето и одржувањето на ефективни политики и практики во областа на управувањето со човечки ресурси може значително да придонесе за подобрување на индивидуалната и организациската изведба (Opatha, 2002). Заминувањето на работниците од организацијата, продуктивноста на работата и финансиските показатели се користени како мерила преку кои се утврдувани подобрувањата на перформансите. Воочено е дека најдобри резултати се постигнуваат со примена на сет кохерентни политики и практики, кои се во врска со човечките ресурси во организациите (Przulj, 2007). Се поставува прашањето: Во која мера ваквите резултати можат да се пренесат на здравствените установи?

Здравствените установи се специфични од повеќе причини:

- Организацискиот контекст (начин на финансирање на јавните здравствени установи; поврзаноста помеѓу здравството и политичките случувања);
- Специфичности кои се однесуваат на образованието на здравствените работници; голем број актери кои се заинтересирани за работа во здравствените установи;
- Организациски карактеристики (бројни и разновидни вработени кои претставуваат различни синдикати);
- Паралелно присуство на вработени со компетенции специфични за здравството и вработени кои можат да работат во други сектори (Top, 2013).

Заради специфичностите на здравствените установи, примерите за најдобри практики од другите организации пожелно е првенствено да се користат како извор на идеи при изборот на соодветен сет на пристапи за одредена здравствена установа. Во политичко осетливо окружување, поголемо влијание врз индивидуалните и организациските перформанси на здравствените установи треба да се очекува од

збирот на поврзани и меѓусебно усогласени пристапи, отколку од поединечни и некоординирани интервенции (Buchan, 2004).

### 1.2.3. Компоненти на управувањето со човечки ресурси во здравствените установи

Управувањето со човечките ресурси во здравствените установи опфаќа интегрирана примена на системи, организациски политики и практики на управување. За ефективно управување со човечките ресурси неопходни се сите три компоненти (адекватно формулирани организациски политики, функционални системи на управување и доследна примена и имплементација на практиките на управување со човечките ресурси од страна на менаџерите на установата) (Buchan, 2000).

*Политиките* во областа на човечките ресурси претставуваат интегрален дел од организациските политики. Здравствените установи можат да ги дефинираат преку различни документи, меѓу кои се стратешките планови (каде се изложуваат мисијата, визијата, вредностите) и стратешките цели на установата, политиката за квалитет (каде што може да се нагласи значењето на човечките ресурси за унапредувањето на квалитетот и сигурноста на услугите), деловниот кодекс и етичкиот кодекс (Camilovic & Vujic, 2006).

*Системот за управување со човечките ресурси* е интегрален дел од системот за управување со здравствената установа. Се воспоставува по пат на интерни акти на установата, во кои спаѓаат:

- *Правилници* со кои се утврдуваат и се уредуваат: внатрешната поделба на работата, работните места, описите на работата и работните задачи, одговорностите за извршување на работите, координацијата и раководењето со работата, склучувањето и примената на договорите за работа, работното време и распоредот на работното време, одморите, отсуствата на работниците, платата со надоместоците, одговорноста за повреда на работните обврски, материјалната одговорност, заштитата на правата на работниците и престанокот на работниот однос(Bahtijarević-Šiber, 1999);

- *Процедури или упатства* кои ги бараат различните видови на стандарди и со кои можат да се уредуваат областите на управување со човечките ресурси, планирањата и организирањето и спроведувањето на обуките;
- *Обрасци* кои се предвидени со процедурите, како што се на пример, воведување во работата, извештај за проценка на перформансите на работниците, план за обука (Bogicevic, 2004).

*Практиките на управување* подразбираат формална или неформална примена на различни пристапи во управувањето со човечките ресурси. Од формалните практики се очекува уважување на организациските политики и барања на интерните документи кои го уредуваат системот за управување. Меѓу нив се практиките кои се поврзани со проценката на потребата од вработени, анализа на работата, регрутирање, интервјуирање, селекција, проценка на потребата за обука, проценка на перформансите, воспоставување на систем за наградување, мотивација на работниците и др (Byars & Rue, 2006). Меѓу примерите на неформални менаџерски практики кои често се среќаваат во здравствените установи, спаѓаат: распишување конкурси заради озваничување на претходен избор на работници, повремено и неструктурирано оценување на работата на соработниците, повремено обезбедување на усни информации за учинокот и неструктурирана обука на новиот персонал во тек на работата (Ivancevic, 2007).

### 1.2.4. Значење и придобивки од управувањето со човечките ресурси во здравствените установи

За здравствените установи значајно е да постои адекватен пристап за управување со човечките ресурси, кој овозможува остварување на посакуваните резултати. Некои од најважните причини поради кои на човечките ресурси треба да им се посвети доволно внимание, во состав на целокупното управување со здравствената установа, се следните:

- *Од достапноста, бројот и квалитетот на здравствените работници зависи здравствената состојба на популацијата на која установата дава услуги.* Во своите извештаи СЗО укажува на истражувања кои покажале дека бројот и квалитетот на здравствените работници се во

врска со сеопфатната имунизација, достапноста на примарната здравствена заштита, како и со веројатноста за преживување на новороденчињата, децата и родилките. Исто така е докажано дека од квалитетот и дистрибуцијата на лекарите зависат исходите од кардиоваскуларните болести (Buchan, 2000).

- *Квалитетот и сигурноста на здравствените услуги директно зависи од персоналот кој ги пружа услугите*. Без здравствени работници и соработници здравствената установа не може да пружа здравствени услуги, ниту пак да придонесе за унапредување на здравствената состојба на населението (Cogin et al., 2016). Тие интензивно учествуваат во процесот на давање на здравствени услуги, непосредно влијаат врз квалитетот и сигурноста на услугите, како и врз задоволството на корисниците на услугите. Со порастот на сложеноста на услугите кои здравствената установа ги врши, расте бројот и се усложнува профилот на персоналот кој му е потребен на установата (Makhamara et al., 2016).
- *Бруто-примањата на персоналот се највисоки и најзначајни трошоци во здравствените установи*. Трошоците кои се во врска со персоналот во сите здравствени системи претставуваат најзначајни расходи како во јавните, така и во приватните здравствени установи (Martinović & Tanasković, 2014).
- *Образованието на некои профили здравствени работници е долготрајно и скапо*. Иако во многу здравствени установи поголемиот дел од здравствените работници својата работа ја извршуваат без факултетско образование, во секоја установа постои и одреден број на високообразовани здравствени работници кои располагаат со специјализирани знаења и вештини, коишто не се наоѓаат лесно на пазарот на трудот (Vermeeren et al., 2014). Во случај да треба да се замени некој од оваа група на персонал (на пример, лекар со супспецијализација), тоа обично не е можно веднаш бидејќи замената не е едноставно достапна. Ако од било која причина здравствената установа не е во можност да привлече лекар кој би можел да биде адекватна замена, тогаш мора да едуцира сопствен специјалист. За основна специјализација е потребно време, а исто така и за супспецијализација.

Иако лекарот и во тек на специјализацијата/супспецијализацијата може дел од времето да ѝ биде достапен за работа на установата, поголем дел од тој период установата вложува средства во тој работник, од кој дури во иднина ќе може да има целосна корист. Цената на школувањето на еден лекар специјалист е значајна за секоја здравствена установа. Во неа, со бруто-плата во тек на специјализацијата, треба да се пресметаат и трошоците за извршување на специјализацијата, трошоците за полагање на специјалистичкиот испит и трошоците за одвоен живот, во случај кога дел од специјализацијата се извршува надвор од местото во кое се наоѓа установата (Przulj, 2007).

Ефективниот менаџмент на човечки ресурси може да ѝ ги донесе следните придобивки на здравствената установа (Petkovic & Bogicevic Milikic, 2007):

- ✓ Со поттикнување на систематски пристап на планирање се поддржува остварувањето на мисијата на установата;
- ✓ Јакнење на капацитетите за остварување на организациските цели;
- ✓ Обезбедување на јасен опис на одговорностите на секој работник и објаснување на улогите во остварувањето на мисијата на установата;
- ✓ Поттикнување на поголема правичност во распределувањето на нивоата на одговорностите и нивоата на наградување;
- ✓ Дефинирање на нивоата на менаџментот и одговорностите за давање поддршка и надзор над работата на персоналот;
- ✓ Подобрување на нивото на учинок и поефикасно користење на знаењата и вештините на персоналот;
- ✓ Заштеда заради подобрувањето на ефикасноста и продуктивноста на работата и
- ✓ Подобрување на способностите на установата за управување со промени.

## 1.3. ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

### 1.3.1. Анализа на работата и проектирање на работните места

Вистинска оперативна активност во областа на човечките ресурси започнува со анализа на работата и работните места со која системски и прецизно се опишува што и како се работи на одредено работно место.

Анализата на работата се дефинира како постапка на собирање податоци за работите кои се извршуваат во организацијата (Buble, 2000).

Собирањето на податоците се врши со: интервју, разни анкети (прашалници), набљудување и водење дневници за работа, како и со други методи за собирање на податоци кои служат за изработка на опис и спецификација на работата.

За собирање на сите потребни податоци, одредени организации трошат повеќе време и пари, а причината за тоа е што анализата на работата е 'логична тула' на управувањето со човечките ресурси (Bahtijarevic Siber, 1999).

Анализата на работата би требало да даде основни податоци за:

- работните постапки и процеси и за технологијата и начинот на извршување на работата,
- физичките карактеристики на предметите со кои се извршува работата и карактеристиките на услугите кои се пружаат,
- средствата за работа кои се користат во процесот на извршување на работата,
- просторот во кој се извршува работата, работните услови, локацијата и уредувањето на работното место,
- времето потребно за извршување на задачите (Kuka, 2011).

Квалитетната анализа на работата има темелни чекори и фази кои треба да се почитуваат:

- одредување на цел и употреба на анализата на работата,
- анализа на организацијата,
- одредување на работите кои ќе се анализираат,
- собирање податоци,

- изработка на опис на работата,
- изработка на спецификација, односно, барања на работата,
- евалуација на процесот на анализа на работата (Gomez – Mejia et al., 2001).

Освен во професионалната селекција, анализата на работата има важна улога и во бројни други процеси, како на пример во:

- проценување на работната успешност,
- одредување на висината на платата,
- програмирање на заштитата при работа,
- подобрување на работната ефикасност,
- образование и стручно усовршување, итн. (Cole, 2002).

Општи методи за анализа на работата се:

- метод на набљудување,
- метод на самоопишување,
- метод на интервју,
- анкетен метод,
- метод на анализа на документација (Kuka, 2011).

### 1.3.2. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси е многу важна практика на менаџментот за човечки ресурси, која воедно претставува и процес на анализа и индентификација на потребите и расположливоста со вработени кои ги имаат потребните вештини, знаење и способности за успешно остварување на стратешките цели на организацијата или установата.

Станува збор за активност која ја спроведуваат раководителите за човечки ресурси, кои од своите соработници и линиски менаџери на одделите или организациските единици собираат податоци за да би ги составиле кадровските проекции за самиот врв на управувачката структура, кои последователно можат да се

користат при стратешкото планирање и поставувањето на организациските обрасци (Jaganjac, 2011).

Планирањето на човечките ресурси овозможува посилно да се поврзат идното деловно работење и неговите барања за потребните луѓе, како и да се спречат проблемите кои можат да ја загрозат конкурентната положба на организацијата (Marchington & Wilkinson, 2005).

*Целта* на ефикасното планирање на човечките ресурси е:

1. Да се идентификуваат вистинските луѓе (интерно или со дополнително вработување);

2. Тие луѓе мора да ги имаат способностите кои ѝ се потребни на организацијата;

3. Мора да бидат ангажирани во вистински момент;

4. Мора да бидат распоредени на соодветно место/работна позиција.

Најважни *задачи* на планирањето на човечките потенцијали се:

1. Анализа на развојот на човечките ресурси и нивното образование;

2. Споредување на растот на човечкиот потенцијал во организацијата, гранките, областите;

3. Запознавање на врските на односите и факторите кои дејствуваат и влијаат врз развојот на човечките потенцијали;

4. Изработка на проекции за раст и образование на човечките ресурси;

5. Донесување и реализација на интегралните планови за човечките ресурси (Jaganjac, 2011).

Планот за човечките ресурси опфаќа:

а) кога, каде, колку и која структура на кадри е потребна;

б) како да се обезбедат такви вработени;

в) на кој начин се оспособуваат вработените;

г) кои трошоци настануваат и како да се влијае врз нив (Marušić, 2006).

Планирањето на човечките ресурси е составен дел на деловното планирање кое ги следи стратешките (долгорочните) и оперативните (краткорочните) планови. Факторите од кои зависи истото се прикажани на Слика 1 (Jaganjac, 2011).




Слика 1: Фактори кои влијаат врз планирањето на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси се спроведува преку четири темелни фази и тоа (Buble, 2000):

1. Анализа на досегашните деловни настани и кадри на пазарот;

2. Оценка на актуелните потреби човечки ресурси;

3. Прогноза на идните потреби и

4. Формулирање на стратегии за човечки ресурси.

### 1.3.3. Регрутирање и селекција на човечки ресурси

*Регрутирањето* е директно продолжение на практиката на планирање на човечките ресурси и претставува насока за понатамошен развој на функциите за управување со човечките ресурси. Темелна цел на секој работодавач е успешно

работење, а за да ја постигне таа цел, потребно е да ги вработи најдобрите работници. За да ги одберат најдобрите работници, потребно е најпрво да се заинтересираат и да се привлечат кандидати за вработување (Mullins, 2004). Регрутирањето, всушност, претставува постапка на барање, привлекување и поттикнување на кандидати за пријавување за слободните работни места во една организација (Dessler, 2007).

За да организацијата осигура квалитетни кандидати и идни вработени, бројот на регрутирани особи мора да го надминува бројот на слободни работни места. Бројот на регрутирани особи ќе биде поголем доколку се работи за привлечна дејност и работодавач, има доволен број на квалификувани кандидати на пазарот, има поголема населеност во областа на организацијата и секако се нудат адекватни примања за одреденото работно место (Selase, 2018). Дополнително, поголем број на регрутирани кандидати ќе се обезбедат доколку работодавачот ги пружи сите потребни и прецизни информации поврзани за слободното работно место. На ваков начин можно е да се намали, па дури и да се елиминира идното незадоволство на работниците, разочараноста од природата на работата или работното место, можно е да се намали флуктуацијата и абсентизмот и да се зголеми приврзаноста кон организацијата (Mbemba et al., 2016).

Изворите за регрутирање на кандидати за одредени работи и задачи можат да бидат:

***Надворешни извори за регрутирање (кандидати надвор од организацијата)*** – секвупна понуда за работа надвор од организацијата, што се однесува на невработените лица, но и на вработените во други организации, што се смета за поскап пат за регрутирање. Предности на овие извори се: отварање на организацијата кон пазарот на трудот, пренесување на искуства и размена на информации за тоа како се работи кај конкуренцијата и проверување каква е позицијата на организацијата во очите на кандидатите за работа (Makhamara et al., 2016). Регрутирањето се врши од формални и неформални извори.

*Формални извори на регрутирање* се:

- Огласување преку медиуми – стручни списанија, радио и телевизија, пошта (писма, и-мејл, телефон и др), преку посебни огласи (постери) на јавни места, преку прирачници и билтени, како и преку посебни промотивни материјали;

- Агенции за вработување – државни и приватни агенции, специјализирани приватни агенции (за посредување при вработување, привремено вработување или замена без засновање на работен однос);
- Образовни институции – школи, факултети (со кои организацијата воспоставува контакт);
- Синдикати и други организации – поседуваат и управуваат со значајна база на податоци која доаѓа до израз кај поголеми преместувања на вработени од една во друга организација) (Ivancevic, 2007).

За *неформални извори на регрутирање* зборуваме кога вработениот во организацијата има улога на посредник при вработувањето, што претставува побрз и поевтин начин на регрутирање кој го користат оние организации, кои имаат потешкотии со пронаоѓањето на квалитетни кандидати (Bogicevic, 2004).

***Внатрешни извори на регрутирање (кандидати во организацијата)***. Овие извори се поповолни за организацијата бидејќи се однесуваат на постоечките потенцијали во организацијата, кои со помош на преместување, обука и стручно усовршување се доведуваат до нивото на барањата на работните места кои треба да се пополнат (Abdollahi et al, 2018). Регрутирањето се врши на следниот начин:

- Преку интерно огласување – огласување за слободни работни места на огласна табла, интерен лист, разглас, електронска пошта, итн., што е значително подобар и потранспарентен, а и поевтин начин на регрутирање за организацијата.
- Со непосреден слободен контакт – непосредниот менаџер или одговорната особа за човечки ресурси известува одредени вработени за можноста за нивно вработување на друго работно место, на пример, преку промоција.
- Со писмен повик – вработените се известуваат за слободните работни места и доколку се заинтересирани, потребно е да дадат повратна информација до одделот за човечки ресурси (Itika, 2011).

Помеѓу овие извори на регрутирање кандидати, можеме да ги спомнеме и регрутацијата на оние вработени кои се делумно поврзани со организацијата, кои се со непотполно работно време, хонорарци (надворешни соработници), како и оние кои некогаш работеле за организацијата (Itika, 2011).

*Селекцијата* е постапка, со која, преку примената на однапред утврдени и стандардизирани методи и техники, се одбираат оние кандидати кои најдобро ги задоволуваат нејзините барања за одредена работа. Со техниките и методите за селекција се прави обид да се изберат оние кандидати кои имаат најголема можност за остварување на стандардите и перформансите кои ги одредила организацијата, за усогласеност со стратегијата и културата на организацијата и барањата на одредена работа. Освен врз работните перформанси, правилната селекција се одразува и врз апсентизмот, работното задоволство, развојот на кариерата (Itika, 2011).

Можни се два пристапи при селекцијата (Bahtijarevic Siber, 1999):

1. Прецизно да се дефинираат барањата на работата, односно работното место кое треба да се пополни и тогаш помеѓу кандидатите да се бараат оние кои најдобро ги исполнуваат и веднаш на почетокот да се елиминираат оние кои не ги исполнуваат минимум барањата;

2. Да се направи исцрпен преглед на карактеристиките на кандидатите и да се бара на кои работни места можат да бидат распоредени.

Постапката на селекција на кандидати се одвива низ следните чекори:

- Собирање на молби за прием, односно регистрирање на заинтересираните за вработување и нивните основни податоци;
- Прва селекција – елиминација на оние кои не ги задоволуваат минимум барањата или оставиле неповолен впечаток за себе;
- Комплетирање на документацијата на кандидатите кои останале;
- Тестирање на кандидатите;
- Собирање на дополнителни информации за кандидатите;
- Втора селекција – избор на кандидати за кои ќе се изврши детална постапка на запознавање на квалитетите;
- Собирање на дополнителни информации за преостанатите кандидати (вклучувајќи и медицински прегледи ако потребно);
- Интервју со кандидатите;
- Одлука за вработување;
- Пробна работа (Selase, 2018).

Изборот на лош работник нема да се одрази само на работните резултати, туку може да влијае лошо и на другите, попречувајќи ги, фрустрирајќи ги и демотивирајќи ги. Меѓу луѓето постојат мерливи психолошки разлики кои можат да влијаат врз одредување на успешноста на работа, па затоа оваа практика на управување е најмногу поврзана со психологијата на човечките потенцијали. Психолозите често се неодминливи стручњаци во постапката на селекција и се единствените квалификувани за употреба и интерпретација на поголем дел методи за селекција, особено различните видови на тестови (тестови на знаење, тестови на способности, тестови на интереси, тестови на личност) (Makhamara et al., 2016).

### 1.3.4. Обука и развој

Многу автори сметаат дека системот за образование и развој на вработените е непотребен и претставува едноставно фрлање пари, особено ако се работи без план и проценка на потребите на организацијата за едукација на вработените (Itika, 2011). Сепак, ако оваа практика се спроведува целисходно во согласност со стратегијата на организацијата, тогаш таа е исплатлива. Континуираното образование и усовршување на вработените е најисплатливиот начин за постигнување на конкурентна предност преку подобрување на изведбата на вработените. Пожелно е организациите 3-5% од својот приход да вложуваат во обука на вработените, а исто така и 5% од своето годишно работно време вработените би требало да го поминуваат на обука. За менаџерите овие проценки одат и до 20% (Noe, 2010).

Обуката на вработените има свои карактеристики и тоа:

- *Крива на учење* – секое учење на почетокот покажува брзо напредување, потоа доаѓа до забавување и создавање плато, а после тоа следува понатамошно напредување и достигнување ниво кое подоцна малку се менува. За достигнување на максимумот времето е пократко кај поедноставните работи, додека кај посложените е подолго.
- *Плато во напредувањето* – се јавува при обуката, особено кај сложените работи и претставува точка во напредувањето, кај која веќе нема можност за напредување или доколку постои таа сепак е мала. Се смета дека е последица на промената во мотивацијата или преминот на нови

методи на работа, поради што треба поттикнувачки да се дејствува на работниците како би се повеќе ангажирале во стекнувањето на нови знаења и вештини (Sanyal & Hisam, 2018).

- *Индивидуални разлики* – тие постојат помеѓу вработените, а се манифестираат како разлики во способностите, моторната подготвеност, личните карактеристики, мотивацијата, интересите, ставовите... Потребно е прилагодување на програмите за обучување на потребите на вработените, а прилагодувањето станува сè позначајно колку што е работата посложена.
- *Улога на вежбите во обучувањето* – вежбите се важни за да резултатите од обуката бидат подобри. Неопходно е да се вежба со цел научените активности да се изведуваат вешто, прецизно, поврзано, брзо и со минимален напор. Ако вежбата е доволно долга, извршувањето на одредени активности преминува во навика. За посложените работи времето на вежбање е подолго (Noe, 2010)

За да може индивидуалното учење да се искористи за постигнување на организациските цели, потребно е организацијата прецизно да ги уреди одговорностите за поединечните чекори во планирањето и реализацијата на обуката. Во организациите или установите во кои на обуката ѝ се пристапува систематски, нејзиното планирање е составен дел од вкупниот процес на планирање на работата на установата, а обуката служи како средство за постигнување на целите. На обуката ѝ се пристапува стратешки и на неа се гледа како на еден од пристапите за развој на персоналот. Се воочува цикличност на пристапот, кој започнува со проценка на потребата од обука, а се завршува со евалуација на обуката (Ayeleke et al., 2016).

Потенцијалните придобивки од систематскиот пристап кон обуката е што таквата обука:

(а) претставува побрз и поисплатлив начин на совладување на конкретната работа на одредено работно место;

(б) доведува до намалување на грешките при работа, што резултира со намалено трошење на време за решавање на кризни ситуации;

(в) правовремена подготовка на организацијата за работа во променливо окружување;

(г) помага во воспоставувањето на соработка помеѓу поединците и групите во рамки на организацијата;

(д) го намалува бројот на вработени кои ја напуштаат организацијата;

(ѓ) овозможува пофлексибилен одговор на технолошките промени;

(е) придонесува за безбедноста при работа на вработените;

(ж) ја зголемува репутацијата на организацијата, олеснувајќи го регрутирањето на работници и

(з) го унапредува задоволството од работата (Cogin et al., 2016).

За разлика од обуката која е ориентирана кон организацијата, кариерата е ориентирана на поединецот и неговите потенцијали. Поврзана е со стекнувањето на нови знаења, вештини и способности, кои му овозможуваат на поединецот преземање на нови, посложени работи. Кариерата е периодот од првото вработување до заминувањето во пензија, успех и неуспех, движење низ скалилото на работите, придвижување на работата на повисок ранг, животен пат, напредување. Интерес за развој на индивидуалната кариера нема само вработениот, туку и организацијата во која тој работи, бидејќи со развојот на кариерата на поединецот, таа добива поквалитетен кадар (Harisson, 2000).

Фактори кои влијаат врз развојот на кариерата се:

1. *Лични фактори* – одредени поединци сакаат да се разликуваат од другите, па така низата активности во текот на нивното школување и надвор од него се индикатор на нивните интереси во развојот на кариерата. Исто така, одредени лични преференции влијаат врз изборот и напредувањето во кариерата (Mwangi, 2017).

2. *Економски, социјални и политички трендови* – клиентите со своите навики влијаат врз создавањето и расположливоста на работите, односно, на појавата на едни, а исчезнувањето на други занимања. Забележлив е трендот на изумирање на производните занимања, а раст на услужните (Harisson, 2000).

3. *Пазар на труд* – староста и интересот на луѓето влијае врз пазарот на трудот. Луѓето живеат подолго, па затоа расте побарувачката за специфични услуги, како што се негата, болниците и пензионерските домови. Со сè поголемиот број на вработени родители, расте потребата за грижа на децата (јасли, градинки). Локацијата на

организацијата исто така влијае врз изборот на кариерата (град или надвор од град, потопли или поладни краеви, планина или море) (Hyde et al, 2013).

4. *Финансиски консидерации* – висината на платата која се исплаќа за некоја работа е важен фактор кој влијае врз изборот на кариерата, иако не е единствениот фактор со оглед на тоа дека организациите користат и други облици на компензација за извршената работа и верноста. Некои бенефиции вклучуваат здравствено и животно осигурување, планови за пензија, правна помош (Mwangi, 2017).

### 1.3.5. Мотивација

Мотивацијата се манифестира како секое влијание кои го поттикнува, насочува и одржува целното однесување на луѓето. Мотивацијата одговара на прашањето зошто поединецот се однесува на одреден начин, постигнува или не постигнува одредено ниво на работна успешност. Наједноставното одредување на мотивацијата, секако, е она според кое мотивацијата е потрага по нешто што недостасува и му е потребно на поединецот, односно потрага по задоволување на потребите (Marchington & Wilkinson, 2005).

Мотивацијата има три основни причини:

- Подобрување на производноста, ефикасноста и креативноста на работата,
- Подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите,
- Јакнење на конкурентната способност и успешност на организацијата.

Мотивацијата се остварува преку вклучување на цел синџир реакции – од чувство на потреба кое предизвикува желба потребата да се задоволи, тензија која предизвикува акција, која на крајот резултира со сатисфакција (Petri & Govern, 2004).

ПОТРЕБА → ЖЕЛБА → ТЕНЗИЈА → АКЦИЈА → САТИСФАКЦИЈА

Врз мотивацијата влијаат бројни фактори кои можат да се групираат во следните групи: индивидуални карактеристики, карактеристики на работата и организациски карактеристики.

*Индивидуалните карактеристики* се однесуваат на потребите, ставовите, преференциите, очекувањата, интересите, особините кои ги поседуваат поединците. Сите овие лични карактеристики се разликуваат од поединец до поединец, што влијае врз разликувањето на нивните мотиви за извршување на работните задачи, бидејќи некои се мотивирани од парите, некои од сигурноста на работата, а некои од предизвиците кои ги носи работата. Менаџментот мора да биде свесен за овие разлики помеѓу поединците, бидејќи тие на различен начин продонесуваат за остварување на целите (Kuka, 2011).

*Карактеристиките на работата* претставуваат одредени атрибути на работата, како што се: комплексност, автономност, вештини кои ги бара работата, разновидност. Една иста работа може да биде различно карактеризирана според различни карактеристики. И во овој случај менаџментот за човечки ресурси мора да води сметка при поделбата на работите да воспостави усогласеност помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата (Pranit, 2007).

*Организациските карактеристики* се однесуваат на правилата и процедурите, кадровската политика, практиките на управување, системот на награди, кој придонесува за ефикасност на организацијата, непосредната работна средина (соработници, менаџери, работни услови), итн. Сите овие инструменти мора да бидат така конципирани да привлекуваат нови, а да ги задржуваат постоечките вработени (Schuler et al., 2000).

### 1.3.5.1. Теории на мотивација и техники на мотивација

Постојат две основни групи ***теории на мотивација***, а тоа се: содржински теории на мотивација и процесни теории на мотивација.

*Содржинските теории на мотивација* претставуваат група на мотивациски теории кои се насочени кон откривање на потребите кои ги поттикнуваат луѓето да дејствуваат на одреден начин. Насочени се кон одредување на оние варијабли кои

влијаат врз однесувањето на луѓето, а помалку врз процесот преку кој го остваруваат влијанието. Клучен концепт на овие теории е концептот потреба, додека однесувањето и целите со кои е тоа насочена се основа за заклучување за потребите. Се нарекуваат уште и индивидуални теории на мотивација бидејќи ги игнорираат карактеристиките на работата и работната околина, а ги нагласуваат карактеристиките на поединецот, насочувајќи се кон значењето на индивидуалните потреби за работното однесување (Green, 1992).

Најпознати содржински теории на мотивација се:

- Теорија на хиерархија на потребите: Маслова теорија
- Теорија на тристепена хиерархија: Алдерферова теорија
- Теорија на постигнувањата: МекКлиландова/Аткинсонова теорија
- Двофакторска теорија на мотивација: Херцбергерова
- Теорија на улоги: Минерива теорија (Itika, 2011).

*Процесните теории на мотивација* поаѓаат од фактот дека концептот потреба не е доволен за објаснување на работната мотивација, туку треба да се вклучат и други содржини, како што се: перцепции, очекувања, вредности и нивните интеракции. Овие теории настојуваат да ги објаснат клучните процеси и главните причини зошто луѓето во работните, но и во останатите ситуации, се однесуваат на одреден начин (Badubi, 2017). Се нарекуваат уште и когнитивни теории, бидејќи поаѓаат од претпоставките за волев, свесен избор на алтернативно однесување, при што поединците се водат од одредени очекувања за резултатите и ефектите од однесувањето, во функција на постигнување на целите (Marchington & Wilkinson, 2005). Овие теории почиваат на следните претпоставки: луѓето имаат различни преференци во однос на разновидните цели, награди; луѓето имаат различни очекувања за можностите за извршување на одредени активности; луѓето различно се однесуваат при изведувањето на одредени активности; работното однесување е резултат на индивидуалните очекувања и преференци (Petri & Govern, 2004).

Најпознати процесни теории се:

- Врумовиот когнитивен модел на мотивација
- Портер-Лоулеровиот модел на очекувања
- Лоулеровиот модел на очекувања

- Адамсовата теорија на нееднаквост и социјална размена (Itika, 2011).

Кога станува збор за ***техниките на мотивација,*** можат да се идентификуваат следните мотивациски техники:

а) *Материјална компензација*, односно, финансиска компензација, која е составена од различни облици на мотивирање насочени кон осигурување и подобрување на материјалната положба на вработените, како и кон финансиските компензации за работа.

Постојат два темелни вида на финансиски компензации:

1. Директни финансиски добивки кои поединецот ги добива во пари (плата, бонуси, надоместоци за иновација...);

2. Недиректни материјални добивки, кои придонесуваат за подобрување на материјалниот стандард на вработените и кои не се добиваат во плата или во облик на пари (школарини, специјализации, службен автомобил, платено отсуство, слободни денови...) (VanScotter et al., 2000).

б) *Нематеријални компензации* – Заедно со материјалните компензации кои ја сочинуваат основата на мотивацискиот систем, потребно е да се разработи и систем на нематеријални поттикнувачи за работи, кои задоволуваат разновидни потреби на луѓето во организацијата. За поголемиот број луѓе се поважни т.н. потреби од повисок ред, како што се: развој и потврдување, уважување, статус и друго (Dieleman & Harnmeijer, 2007). Развиени се бројни нематеријални стратегии, како што се: дизајнирање на работата, стил на менаџмент, партиципација, управување по пат на цели, флексибилно работно време, признание и фидбек, организациска култура, усовршување и развој на кариерата и др., кои заедно со материјалните стратегии, го сочинуваат целиот мотивациски систем (Cogin et al., 2016).

### 1.3.6. Систем за наградување

Системот за наградување е еден од најмоќните инструменти кои менаџерите го имаат на располагање за мотивирање, обликување и коригирање на однесувањето на своите вработени. Заедно со мотивирањето на вработените, помеѓу целите на системот

на наградување се наоѓаат и привлекувањето и задржувањето на квалитетните работници, одржување на конкурентноста на пазарот на работна сила и контрола на трошоците кои се поврзани со персоналот (Buller & McEvoy, 2012). Дури откако менаџерите ќе одредат какво однесување треба да манифестираат вработените при секојдневната работа и кои резултати треба да ги постигнат, може да се развие систем за наградување на таквите однесувања и резултати. Со овие два елемента при изградбата на системот за наградување треба да се дизајнираат видови награди и механизам за наградување (Purcell et al., 2003).

Првиот чекор во дизајнирањето на системот за наградување подразбира доаѓање до одговор на прашањето што сака организацијата од своите вработени и какво однесување и резултати очекува. Менаџерот може да влијае врз однесувањето на работникот само ако за одредени активности или резултати го наградува работникот со оние награди кои работникот ги цени и кои за него се важни. Различни работници од работата очекуваат различни нешта. Менаџерите мора да знаат кој вид награда е очекувана и е ценета од неговиот персонал за да може да ги прилагоди наградите на очекувањата на вработените (Torrington et al., 2004).

При воспоставувањето на механизамите на наградување, потребно е да се дефинира како и кога се даваат наградите, кој и како го оценува однесувањето и резултатите кои се наградуваат, врз основа на кои критериуми и дали информацијата за висината на примањата е јавна или тајна. Со системот за наградување во најширока смисла се прифатени сите награди од материјална и нематеријална природа (Pranit, 2010). Како што веќе спомнавме, кај мотивацијата вработените покрај платата, можат да добиваат признанија, пофалби, почит, статус и можност за професионален развој. При дизајнирањето на системот за наградување менаџерите мораат да испланираат и како ќе им ги обезбедат нематеријалните награди на вработените. Во спротивно, од работникот ќе го добијат она што го плаќаат, а не она што го посакуваат (Buller & McEvoy, 2012).

### 1.3.7. Проценка на перформансите

Проценката на перформансите претставува постапка во која се споредуваат резултатите од работата со воспоставените стандарди, врз основа на што се донесуваат

одлуки за личните примања, унапредувањето и распоредувањето на вработените. Освен што влијае врз промотивните одлуки и утврдувањето на потенцијалите за промоција, проценката на перформансите упатува и на недостаток на знаење и вештини, за што е потребно преземање на корективни активности (Opatha, 2002).

Организацијата со оценувањето на перформансите одредува каде се наоѓа, во споредба со тоа каде би сакала да се најде.

*Целта на проценката на перформансите* на вработените може да биде:

- Планирање и поделба на работата;
- Воспоставување на методи за разликување на вработените според учинокот;
- Развој на вештините и самостојноста кај вработените;
- Мотивирање на вработениот и раководителот;
- Создавање основа за планирање на кариерата на вработените;
- Создавање основа за системот за плата и наградување (Pulakos, 2009).

Каква е улогата на проценувањето на перформансите?

Со проценувањето на перформансите се одредува кои вработени мораат дополнително да се обучуваат и се следи нивното однесување. Исто така ѝ се помага на организацијата во одлучувањето на кој вработен треба да му се даде покачување на плата, а кој од вработените треба да се отпушти.

Проценувањето на перформансите има и мотивациско влијание, поттикнува иницијатива, развива чувство за одговорност, дава поттик за постигнување на подобри резултати, ја подобрува комуникацијата помеѓу подредените и надредените преку дискусија за работата, што резултира со нивно подобро запознавање. Со проценувањето се диференцираат подобрите од полошите вработени и се врши распоредување на вработените на работни места на кои нивните потенцијали ќе бидат најдобро искористени (Hullington, 2009).

Методите за проценување на перформансите се разликуваат по степенот на разработеност, начинот на примена, критериумите на процена и друго. Истите можат да се категоризираат во три групи (Bahtijarevic Siber, 1999):

- *Методи на споредување* – тука спаѓаат методите на рангирање, споредување во парови и присилни дистрибуции, кои најчесто ја оценуваат вкупната работна

успешност. Се употребуваат и таму каде што постојат објективни индикатори како нивно дополнување бидејќи можат да опфатат поширок опсег на однесувања и индикатори на работна успешност.

- *Скали на проценка* – најпопуларни се бидејќи лесно се конструираат во обид да бидат колку што е можно пообјективни. Се разликуваат графички и дескриптивни, односно описни скали. Перформансите се оценуваат врз основа на споредбата со претходно воспоставени работни стандарди, односно критериуми за изведба.
- *Чек листи* – опишуваат различни облици на однесувања на одредено место. Тие се резултат на постојаните настојувања да се надминат недостатоците на методите на проценка поврзани со конкретни облици на работни однесувања поврзани за одредено работно место и на тој начин да се намали влијанието на субјективниот фактор.

Проценувањето на перформансите може да го врши секој кој непосредно и директно го набљудува работното однесување на вработените, а тоа може да бидат: непосредните менаџери, соработниците и колегите, подредените, како и поединецот која се оценува (самооценување), а во поново време и потрошувачите и клиентите (Frenkel & Lee, 2010).

Иако лесно можат да се случат многу грешки од страна на проценувачот при самото проценување на перформансите, сепак постојат бројни начини да се подобри неговата одговорност и објективност во проценувањето, како што се на пример: тренинг за проценувачи, пружање повратни информации, користење на повеќе проценувачи, хоризонтално оценување и подобрување на методите на проценка (Hyde et al., 2013).

### 1.3.8. Распоредување на вработените

Распоредувањето се дефинира како движење на персоналот од актуелната должност на вработениот на друга должност заради задоволување на оперативните потреби на организацијата. Практиката на распоредување има за цел поддржување на ангажираноста на вработените и нивната мотивација, подобрување на перформансите и

зголемување на продуктивноста и развој на лидерството низ сите нивоа на организацијата.

Распоредувањето претставува движење на персоналот, односно на вработените, кои од едно работно место се назначуваат на друго заради задоволување на оперативни потреби. Распоредувањето може да биде во форма на доделување на нови работни задачи на актуелното работно место, во форма на латерално распоредување, преместување или привремено назначување (Lewis et al., 2012).

Распоредувањето на персоналот овозможува преструктурирање на човечките ресурси на нови работни задачи или работни одговорности со цел задоволување на променливите деловни потреби или заради давање можност за стекнување на вештини и искуство. Распоредувањето е практика на управувањето со човечките ресурси, која има и квалитататативна и квантитативна страна, со единствена цел усогласување на бројот, квалификациите и личната структура на човечките ресурси со актуелната организациска структура и тековните потреби на организацијата. И обратно, тековните операции на организацијата и нејзината структура оптимално ја рефлектираат состојбата на нејзините човечки ресурси (Patterson et al., 2010).

Распоредувањето има сериозно влијание врз перформансите на вработените, во смисла на тоа дека сиромашните и неправедни политики на распоредување можат да влијаат врз очекувањата на вработените за напредување, како и врз продуктивноста на работната сила (Vermeeren et al., 2014).

Распоредувањето е кадровска функција, која служи за различни цели. Таа може да се примени за да им се дадат на вработените поширок работни искуства како дел од нивниот развој, како и за да се пополнат работни места во организацијата онака како што се појавуваат (Rivers & Gordon, 2017). Различни работни места имаат различна работна средина, која доколку е поволна, може да доведе до подобрување на перформансите на вработените и до редукција на апсентизмот, обртот на вработени и други индикатори на низок морал. Доколку, пак, распоредувањето се менаџира лошо, тогаш тоа може да доведе до значително сиромашни резултати бидејќи доведува до психолошки алтерации кои можат да имаат несакани ефекти и врз здравјето на човекот и врз неговата работни перформанси (Zerfu et al., 2018).

Распоредувањето на вработените е дел од организациската промена и затоа перцепцијата на вработените на оваа практика е прилично суштинска. Дури и кога

распоредувањето на вработените е имплементирано од позитивни причини (на пример, адаптирање на променливи услови на работната средина и задржување на компетитивноста), тие често реагираат негативно кон оваа практика и се спротивставуваат на напорите за промена (Patterson et al., 2010). Оваа негативна реакција во голема мера се должи на зголемениот притисок, стресот и несигурноста што ги носи прераспоредувањето. Затоа, градењето на позитивни верувања, перцепции и ставови кај вработените во однос на распоредувањето е клучно за успешно имплементирање на оваа практика во организациите. Ова е поради тоа што практиката на распоредување на вработените како фактор има огромно влијание врз нивните перформанси во организацијата, со оглед на тоа дека е поврзана со нивото на продуктивност, мотивација, квалитет на иновација, односи, обрасци на комуникација и партиципација, како и други суштински активности на човечките ресурси (Lewis et al., 2012).

## 1.4. ЕМПИРИСКИ ДОКАЗИ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ПРАКТИКИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

### 1.4.1. Регрутирање и селекција и перформанси на вработените

Регрутирањето, како што веќе е наведено, може да се опише како практика која вклучува активно барање на вистинскиот кандидат за вработување на одредено работно место во организацијата на навремен и профитабилен начин (Selase, 2018). Селекцијата, пак, е практика со која организацијата ги препознава соодветните кандидати, преку знаењето, вештините, способностите, заедно со особините кои се витални за успехот на организацијата (Broyles et al., 2011). Во денешно време организациите се сè повеќе сконцентрирани на обезбедување на соодветен човечки капитал бидејќи вработените се највредното и најценетото средство за било која организација. Ова поради тоа што индивидуалните перформанси на вработените се тие кои се претвараат во целокупните перформанси на организацијата.

Истражувањата, чии резултати се наведени во стручната литература, укажуваат на позитивното влијание на практиката на регрутирање и селекција врз перформансите на вработените во организациите.

Саланова и соработниците (Salanova et al., 2005) во својот труд укажуваат дека практиките на регрутирање и селекција во малите и средни организации им овозможуваат на истите да го подобрат управувањето со човечките ресурси, перформансите на вработените, а со тоа и организациската ефикасност.

Олатунџи и Угоџи (Olatunji & Ugoji, 2013) во истражувањето на одредени процедури за регрутирање, применети во организации кои припаѓаат на различни сектори, откриле дека регрутирањето може да се користи како практика за влијание врз однесувањето и перформансите на вработените, иако во истражувањето не е применета варијабла за мерење на перформансите на вработените, туку мерки за перцепцијата на вработените на практиката за регрутирање во организациите во кои работат.

Огбу и Ремилекун (Ogbu & Remilekun, 2017) во нивната студија за ефектот на регрутирањето и селекцијата на вработени врз нивните перформанси во мали и средни организации дошле до заклучок за статички значајно влијание помеѓу регрутирањето/селекцијата и перформансите во истражуваните организации, со тоа што регрутирањето и селекцијата биле одговорни за 72,4% од варијансата во перформансите на вработените, што значи дека колку се подобри практиките на регрутирање и селекција, толку ќе бидат подобри и перформансите во организациите.

Макхамара и соработниците (Makhamara et al., 2016) го истражувале само влијанието на практиката на селекцијата врз перформансите во јавни организации и дошле до сознанија дека постои директна корелација помеѓу процесот на селекција и перформансите во јавниот сектор.

Во студијата на Опајеми и Ојесола (Opayemi & Oyesola, 2013) е утврдена релевантноста на некои лични атрибути или социодемографски фактори за перцепцијата на врската помеѓу интервјуата и тестовите за селекција и перформансите на вработените. Имено, студијата открива дека вработените на помлада возраст имаат повисок просечен скор за перцепцијата на врската помеѓу интервјуата и тестовите за селекција и перформансите на вработените. Оттука, регрутирањето/селекцијата, односно, интервјуата и тестовите, кои се применуваат кај овие практики, се добри

предиктори на работните перформанси на вработените ако се спроведуваат во стандардизирана форма.

Адејеми и сор., (Adeyemi et al., 2015) сметаат дека вработените треба да бидат третирани праведно при процесот на регрутирање и селекција за да би се осигурало постојано подобрување на нивните перформанси.

Еквоаба и сор. (Ekwoaba et al., 2015) во спроведеното истражување за влијанието на критериумите за регрутирање и селекција врз перформансите на вработените откриле дека ваквите критериуми имаат значителен ефект врз работните перформанси и дека колку се пообјективни критериумите, толку подобри ќе бидат перформансите на вработените и на организацијата во целина.

Кефа и сор. (Kepha et al., 2012), користејќи дескриптивен дизајн на истражување за проучување на влијанието на регрутирањето и селекцијата врз перформансите на вработените на примерок од 256 вработени, откриле корелација помеѓу регрутирањето и селекцијата и перформансите на вработените, која била статистички значајна на ниво помало од .01 (p=0.000).

Хенри и Темтајм (Henri & Temtime, 2009) велат дека она што го гледаме како алатки, машини, методи и техники за производство, кои ги сочинуваат тврдите и меките технологии се всушност манифестација на она што претходно постоело во умот на човекот, во форма на идеи, кои се искристализирало од човечките мисли. Затоа прашањето за регрутирањето во организациите има огромно значење за континуираното постоење на организацијата, па оттука лошите перформанси на вработениот ќе значат и неуспех на организацијата.

Всушност сите овие истражувања се засноваат на теоријата за гледиште засновано на ресурси (theory of Resource Based View – RBV), според која одржливата конкурентна предност е достижна кога организациите имаат човечки ресурси кои не можат да бидат имитирани или заменети од конкурентите (Barney, 2001). Оваа теорија исто така укажува на тоа дека организациите треба постојано да ја оценуваат својата работна сила за да осигураат дека ги имаат вистинските луѓе со вистинските способности на вистинските места за да би ја осигурале и конкурентната предност. Притоа недостатокот треба да го надоместуваат преку соодветни критериуми за регрутирање и селекција (Barney, 2001). Во оваа теорија се тврди дека најголем извор на силата и слабоста на било која организација е калибарот на вработени во неа и

квалитетот на нивните перформанси. Во прилог на оваа теорија е и тврдењето дека организациите кои регрутираат, селектираат и задржуваат исклучителни лица, имаат можност да генерираат предност од човечки капитал (Neeraj, 2012).

### 1.4.2. Обука и развој и перформанси на вработените

Растот и развојот на организациите зависи од голем број фактори. Во контекст на ова истражување, обуката и развојот на вработените игра витална улога во подобрувањето на перформансите на вработените, како и во зголемување на нивната продуктивност. Ова пак ги става организациите во подобри позиции при соочување со компетентите и секогаш ги одржува на врвот. Ова имплицира дека постојат статистички значајни разлики помеѓу организациите кои ја применуваат практиката на обука и развој на своите вработени и оние кои не ја применуваат истата. Постоечката литература ни дава бројни докази за очигледните ефекти на обуката и развојот врз перформансите на вработените. Некои студии на перформансите гледаат во смисла на перформанси на вработените (Purcell et al., 2003; Harrison 2000), додека други истата ја прошируваат на генералните организациски перформанси (Guest 1997; Swart et al. 2005). На еден или друг начин, двете се поврзани во смисла на тоа дека перформансите на вработените е во функција на организациските перформанси, бидејќи перформансите на вработените влијаат врз целокупните организациски перформанси.

Некои претходно спроведени истражувања за влијанието на обуката врз перформансите на вработените откриле интересни наоди во однос на оваа поврзаност. Имено, било докажано дека обуката генерира придобивки како за вработените, така и за организацијата преку позитивно влијание врз перформансите на вработените, конкретно врз развојот на нивното знаење, вештини, способности, компетенции и однесување (Harrison 2000). Други студии, на пример, студијата на Сварт и сор., (Swart et al., 2005), обуката ја сметаат како средство за справување со дефицитот на вештини и празнини во перформансите преку подобрување на перформансите на вработените. Според овие автори, премостувањето на празнината подразбира имплементирање на релевантна обука заради развој на одредени вештини и способности кај вработените и подобрување на нивните перформанси. Сварт понатаму го елаборира концептот преку тврдење дека обуката ѝ го олеснува на организацијата препознавањето на вработените

кои имаат лоши перформанси и чии знаења, вештини и ставови треба да се обликуваат, согласно потребите на организацијата. Сепак, важно е да се спомне дека организациите треба да имаат континуирани политики за обука и задржување на вработените, а не да чекаат појава на празнини во вештините или перформансите на вработените.

Според Рајт и Герој (Wright & Geroy, 2001), компетенциите на вработените се менуваат преку ефективни програми за обука и развој. Тие не само што ги подобруваат перформансите на вработените за ефикасно изведување на нивните актуелни работни задачи, туку ги подобрува знаењето, вештините и ставовите на работниците, неопходни за идните работни задачи, што придонесува за супериорни организациски перформанси. Преку обуката се развиваат компетенциите на вработените и истите ефикасно се имплементираат при извршувањето на работните задачи, со што се постигнуваат организациските цели на компетитивен начин. Покрај тоа, кога вработените се добро обучени, така што доживуваат задоволство поврзано со чувството на постигнување и сознанието дека континуирано ги развиваат своите инхерентни способности, тогаш во голема мера се намалуваат и незадоволството, апсентизмот и обртот на вработени во организацијата (Mwangi, 2017).

Повеќето придобивки кои произлегуваат од обуката лесно се постигнуваат кога обуката е планирана. Ова значи дека организацијата, обучувачите и обучуваните однапред се подготвуваат за обуката. Според Ајелеке и сор. (Ayeleke et al., 2016), планираната обука претставува намерна интервенција насочена кон постигнување на знаења неопходни за подобрување на работните перформанси. Планираната обука се состои од следните чекори:

- Идентификување и дефинирање на потребите од обука;
- Дефинирање на знаењето, во смисла на тоа кои вештини и знаења треба да се научат и кои ставови треба да се променат;
- Дефинирање на целите на обуката;
- Планирање на програмите за обука заради задоволување на потребите и постигнување на целите преку примена на соодветна комбинација на техники на обучување;
- Одлука за тоа кој ќе ја спроведува обуката;
- Евалуација на обуката;
- Менување и проширување на обуката доколку е потребно.

### 1.4.3. Распоредување и перформанси на вработените

Во литературата се зборува за три вида на распоредување на вработените, кои имаат влијание врз нивните перформанси: интерлокациско распоредување, интерресорно распоредување и распоредување со реназначување.

Според Гос (Goss, 2009), *интерлокациското распоредување* ги зголемува компетенциите на вработените и на тој начин ги прави повеќе ориентирани кон перформансите. Сепак, практиката на интерлокациско распоредување ако не е спроведена според желбите на вработените, може да доведе до дисфункционални обрасци на однесување кај нив. Практиката на интерлокациско распоредување се однесува на движењето на вработените од главните гранки на организацијата кон местата на релокација. Оваа практика е особено погодна за оние организации кои имаат свои гранки на различни локации во рамките на една иста земја или надвор од неа и е особено релевантна за големи организации. И додека ја сметаат оваа практика за тешка и со многу барања, сепак авторите забележуваат дека таа им дава можност на вработените за истражување, учење и прилагодување на различни средини. Сето ова исто така ја прави задолжителна оваа практика за вработените со цел развивање на иновативни и креативни начини за опстанок, развој и раст, преку константно дизајнирање и редизајнирање (Tubman, 2007). Тичи (Tichy, 2004) се согласува дека интелокациското распоредување може да има влијание врз перформансите на вработените и дека таквото влијание може да биде позитивно и негативно, исто како и последиците од него. Тој тврди дека преместувањето на вработените им дава дополнителна можност за личен развој, креативен начин на размислување, иновативни работни напори и високи нивоа на мотивација. Од друга страна пак, практиката на интерлокациско распоредување бара лични прилагодувања, дизајнирање и редизајнирање и високи нивоа на труд од страна на вработениот, што може да интерферира со неговите перформанси и да доведе до редукција на трудот, иновативноста и креативноста. Бенет и сор. (Bennet et al., 2006) ги поддржуваат гледиштата на Тичи, укажувајќи на тоа дека внимателно спроведената практика на интерлокациско распоредување има позитивни реперкусии врз продуктивноста, иновативноста, креативноста и квалитетот на вработените, а со тоа и врз нивните перформанси. Тие исто така сметаат дека преку оваа практика можат да се постигнат

високи нивоа на флексибилноста кај вработените, поради што продолжуваат да се залагаат за истата во сите организации, без разлика на нивната големина и природа.

Според гледиштето на Робинс (Robins, 2003), *интерресорното или меѓусекторското распоредување* им нуди можност на вработените да станат продуктивни, иновативни, посветени, лојални и задоволни. Тој смета дека интерсекторкото распоредување им нуди можности на вработените да научат повеќе за организацијата, за нејзините програми, активности и операции и на тој начин да станат попродуктивни, поефективни и поблиски до клиентите. Сепак, оваа практика може да биде вознемирувачка за вработениот и да ја редуцира неговата изведба. Вработениот може да стане фрустриран, да манифестира стрес и замор при учењето на нови нешта и перспективи, Освен тоа, прилагодувањето на нова средина и прифаќањето на нова култура бара одредено време, психолошки, социјални и физички прилагодувања, што во повеќето случаи го зголемува оптеретувањето кај вработените и ја намалува нивната целокупна изведба. Хулингтон (Hullington, 2009) ја опишува практиката на интересорно распоредување како преместување на вработениот од еден оддел во друг, од еден сектор во друг или од еден ресор во друг во рамки на организацијата. Тој смета дека предизвиците кои му ги нудат новиот формат на работна средина, социјалните аранжмани и различните работни барања на вработениот, кај него ја зголемуваат љубопитноста, желбата и интересот за запознавање на новата средина. Сепак, за да ги разбере барањата на новата средина, вработениот мора да биде мотивиран, иновативен, креативен и да покажува иницијатива за учење, како и да биде проактивно ефективен и ефикасен за да ги асимилира случувањата. Хајнц (Heinz, 2010) смета дека и поединецот и организацијата имаат поголеми придобивки од практиката на меѓусекторско распоредување, отколку негативни последици. Преку оваа практика вработените стекнуваат знаење за целата организација, за нејзините оддели и работни единици, работните процедури и технологијата која се користи во секоја од нив. Вработените стануваат попродуктивни, поиновативни, креативни и флексибилни и развиваат чувства на иницијатива, лојалност и посветеност, фактори кои се индикатори на добрите перформанси. Деслер (Dessler, 2005) дошол до истите сознанија како и другите истражувачи, но тој укажува и на тоа дека понекогаш новите побарувања поставени пред работниците со преместувањето, водат кон емоционална, психолошка и физичка нестабилност на вработените, со што се намалува нивниот труд и иницијатива, како и нивоата на продуктивност. Вусшност, како што тврди Тубман (Tubman, 2007),

интерресорното распоредување ако не е спроведено правилно и соодветно, ќе биде контрапродуктивно и ќе резултира со лоши перформанси. Ваквата практика, според него, покрај придобивките кои ги пружа, може да предизвика интраперсонални конфликти, поплаки, незадоволство, што може да резултира со зголемено напуштање на организацијата, повеќе саботажи, апсентизам и други индикатори на сиромашни перформанси.

Во однос на *распоредувањето со реназначување,* Холбеч (Holbeche, 2009) ќе укаже на тоа дека новите работни обврски исто како и другите видови на распоредување бараат фундаментални прилагодувања на социјалните аранжмани, психолошката и физичката структура, креирајќи состојба на тревога кај вработениот. Оваа практика има многу придобивки за вработениот преку поголемата креативност, иновација, мотивација, подвижност, морал и високи нивоа на флексибилност и напори за личен развој, на тој начин зголемувајќи го квалитетот на неговата продуктивна ефикасност и ефективниот статус како организациски ресурс. Како и кај претходните практики на распоредување и оваа практика може да резултира со негативни последици врз перформансите на вработените поради креираната емоционална нестабиност, конфликтот на улоги, двосмисленоста на улогите и емоционалниот стрес. Мулинс (Mullins, 2004) смета дека практиката на распоредување со повторно назначување на работни обврски нуди можности за бегство од досадата, стресот и фрустрациите поради тесните обврски и одговорности. Преку новите улоги, обврски и одговорности, се подобрува работниот статус на поединецот, неговата способност за учење и се зголемува мотивацијата заради зголемените овластувања. Доколку се спроведува невнимателно, оваа практика ќе ги намали работните перформанси, преку намалување на трудот, мотивацијата, иновацијата, моралот, идентификацијата и зголемувањето на апсентизмот, обртот на вработени и негативните реакции (Nzuve, 2006).

### 1.4.4. Мотивација и перформанси на вработените

Мотивацијата на вработените претставува сила која ги придвижува кон постигнување на специфичните цели на организацијата. Денес мотивацијата стана еден од најнезаменливите фактори во менаџментот, кој има големо влијание врз

перформансите на вработените, од кои всушност и зависи реализацијата на организациските цели. Затоа, може да се каже дека нема ништо посуштинско за менаџментот на човечки ресурси, отколку прашањето за мотивацијата на вработениот (Petri & Govern, 2004).

Истражувачите на работните перформанси дошле до сознанија дека постојат фактори кои можат да имаат влијание врз перформансите на вработените и дека еден од тие фактори е и мотивацијата. Вработениот очекува да работи во погодна работна средина, која ја олеснува неговата продуктивност, перформанси или вложен труд. Милер (Miller, 2007) смета дека за да се добијат најдобрите перформанси од вработените, мора да постои одреден вид на мотивација. Познавањето на тоа што е мотивација и како истата може ефективно да се поткрепува со цел зголемување на перформансите на вработените е од огромна важност за менаџментот, бидејќи мотивацијата е процес кој е одговорен за интензитетот, насоката и постојаноста на работните напори на поединецот за постигнување на поставените цели (Robbins & Judge, 2013). Човечките мотиви се засноваат на потреби, без разлика дали тие се свесно или несвесно почувствувани. Некои од нив се примарни потреби, како што се, на пример, физиолошките, други пак се сметаат за секундарни. Притоа, овие потреби вариираат во интензитет и се менуваат со тек на времето помеѓу различни поединци.

Мотивацијата има фундаментална намена да ги олеснува промените во однесувањето. Таа е сила која му овозможува на поединецот да дејствува во насока на остварување конкретни цели (Shahzadi et al., 2014). Според студијата на Грант (Grant, 2008 во Shahzadi et al., 2014), која ја истражува мотивацијата, мотивацијата е факторот кој е одговорен за постигнување на резултати, како што се: продуктивност, високо ниво на перформанси и упорност кај вработените. Мотивацијата е општ поим кој се однесува на цела една класа на нагони, желби, потреби и слични сили. Кога се вели дека менаџерот ги мотивира вработените, тоа значи дека се прават такви работи од кои се очекува дека ќе ги задоволат овие потреби и желби кај вработените и ќе ги натера да дејствуваат на посакуваниот начин (Weirich et al., 2008).

Во најголем дел од истражувањата мотивацијата е поделена на две големи групи - надворешна и внатрешна мотивација. *Внатрешната мотивација* многу потешко се дефинира и определува. Според Али (Ali, 2016), внатрешната мотивација е поврзана со содржината на работата кога вработениот извршува одредена работа заради лично

задоволство. Оваа мотивација доаѓа одвнатре и служи за постигнување на чувство на самосатисфакција. Затоа таа е важна, но тешка за креирање, со оглед на тоа дека потекнува од индивидуата и е поврзана со однесувањата, кои се водени од внатрешни награди. Внатрешната мотивација се зголемува преку учество во активности во кои вработениот навистина ужива и не чувствува притисок или обврска да ги изврши. Докажано е дека перформансите се толку големи, колку што е голема мотивацијата. Колку помалку е инспириран вработениот, толку посиромашни ќе бидат и перформансите.

*Надворешната мотивација* вклучува ангажман во однесување, со цел да се добие надворешен фидбек, во форма на награди, комплименти, признанија или да се избегне казна и критика. Надворешно мотивираните луѓе многу повеќе се фокусираат на исходот, отколку на (позитивните) емоциите поврзани со нивното однесување. Надворешната мотивација е честа и во најголем број случаи ги поттикнува вработените на извршување на работните обврски. Еден од примерите на надворешна мотивација е воспоставената структура на плаќање во организацијата. Но, понекогаш постои и надворешна мотивација кој е немонетарна. Имено, признанијата од менаџментот и колегите може да биде силен мотивирачки фактор (Petri & Govern, 2004).

Работната средина, на која ѝ недостигаат внатрешни и надворешни мотиватори, честопати страда од лоши перформанси на вработените, бидејќи не постојат достапни награди за успешно завршената работа (Schazadi et al., 2014).

## 2. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

### 2.1. Проблем и цели на истражувањето

**Основен проблем** со кој се занимава истражувањето е: Дали постојат разлики во перцепцијата на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу здравствените работници (лекари и медицински сестри), кои покажуваат различно ниво на работни перформанси, и дали нивото на работна изведба на здравствените работници е поврзано со степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси?

**Цели на истражувањето се:**

***Општа цел:*** Да се утврди влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз работните перформанси на здравствените работници.

***Специфични цели:***

- Да се утврди влијанието на регрутирањето и селекцијата врз работните перформанси на здравствените работници.
- Да се утврди влијанието на обуката и развојот врз работните перформанси на здравствените работници.
- Да се утврди влијанието на распоредувањето на вработените врз работните перформанси на здравствените работници.
- Да се утврди влијанието на мотивацијата врз работните перформанси на здравствените работници.

Добиените сознанија од ова истражување ќе дадат свој придонес за збогатување на теоретските сознанија од областа на управувањето со човечки ресурси во здравствениот сектор. Исто така, добиените сознанија ќе имаат и практична вредност, во смисла на тоа што ќе им помогнат на менаџерите за човечки ресурси, конкретно во здравствените организации, во формулирањето и имплементацијата на соодветни практики на управување со човечки ресурси, кои имаат влијание врз работната изведба на здравствените работници (лекари и медицински сестри), што на крај би резултирало со подобрување на квалитетот на услугите кои ги пружаат лекарите и медицинските

сестри, а преку тоа и со подобрување на добросостојбата и на луѓето и на општеството во целина.

### 2.2. Истражувачки хипотези

**Генерална истражувачка хипотеза**: Постојат разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу здравствените работници (лекари и медицински сестри), кои покажуваат различно ниво на работни перформанси, и постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и нивото на работна изведба на здравствените работници.

**Посебна хипотеза 1:** Постојат разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу лекарите кои покажуваат различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 1.1:** Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 1.2:** Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 1.3:** Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 1.4**: Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.

**Посебна хипотеза 2:** Постојат разлики во степенот на примена на перцепцијата на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри кои покажуваат различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 2.1:** Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата, како практика на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 2.2:** Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот, како практика на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 2.3:** Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените, како практика на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.

**Поединечна хипотеза 2.4**. Постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата, како практика на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.

**Посебна хипотеза 3:** Постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и нивото на работна изведба на здравствените работници.

**Поединечна хипотеза 3.1:** Постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за регрутирање и селекција и нивото на работни перформанси на здравствените работници.

**Поединечна хипотеза 3.2:** Постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој и нивото на работни перформанси на здравствените работници.

**Поединечна хипотеза 3.3:** Постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за распоредување на вработени и нивото на работни перформанси на здравствените работници.

**Поединечна хипотеза 3.4**: Постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за мотивација и нивото на работни перформанси на здравствените работници.

### 2.3. Варијаби во истражувањето

***1. Практики на управување со човечки ресурси***

Во рамки на истражувањето практиките на управување со човечки ресурси се однесуваат на регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, распоредувањето и мотивацијата на вработените во здравствените организации.

***2. Работни перформанси***

Работните перформанси во истражувањето се однесуваат на работните активности кои се очекуваат да ги извршуваат здравствените работници, односно лекарите и медицинските сестри и на тоа колку добро истите се извршувани, во смисла на коректност, екстензивност, економичност и навременост.

### 2.4. Релевантни варијабли

*1. Пол*

Во рамки на истражувањето се опфатени испитаници од двата пола со подеднаква застапеност во секоја од истражуваните групи, што е постигнато преку постапката на балансирање.

*2. Возраст*

Во истражувањето се вклучени вработени кои се на возраст од 30 до 50 години.

*3. Степен на образование*

Во истражувањето се вклучени лекари (општи и специјалисти) и медицински сестри со средно и високо образование, со подеднаква застепеност во истражуваните групи.

*4. Сектор*

Во истражувањето се вклучени здравствени работници од сите нивоа на здравствена заштита.

*5. Работен стаж*

Во истражувањето се вклучени вработени со работен стаж не помал од 5 години во здравствениот сектор.

### 2.5. Истражувачки примерок

Примерокот на истражување го сочинуваат 160 здравствени работници (80 лекари и 80 медицински сестри). Истите се поделени во две групи, во зависност од работните перформанси кои ги покажуваат одредени со Прашалникот за работни перформанси. Ова значи дека истражувачките групи се составени од 40 лекари кои покажуваат повисоко ниво на работни перформанси и 40 лекари кои покажуваат пониско ниво на работни перформанси, како и 40 медицински сестри со повисоко ниво на работни перформанси и 40 медицински сестри со пониско ниво на работни перформанси. Испитаниците се од двата пола, на возраст од 30 до 50 години, лекарите се со високо образование (општи лекари и специјалисти), а медициските сестри со средно и високо образование, подеднакво застапени во групите. Сите испитаници се со работен стаж не помал од 5 години во здравствениот сектор.

### 2.6. Мерни инструменти

Од мерни инструменти во истражувањето применети се: Прашалник за општи податоци, заради контрола на релевантните варијабли и формирање на примерокот на истражување, Прашалник за практиките на управување на човечки ресурси (Hyde et al., 2013) и Прашалник за работни перформанси (Dieleman& Harnmeijer, 2006).

***Прашалникот за практиките на управување со човечки ресурси*** (Hyde et al., 2013) е составен од четири дела кои се однесуваат на регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, мотивацијата и распоредувањето на вработените. Секој од деловите е составен од одреден број ајтеми поврзани со соодветната практика.

Делот кој се однесува на *практиката за регрутирање и селекција* е составен од 11 ајтеми, на кои се одговара на петтостепена скала од Ликертов тип, каде 1 =

потполно не се согласувам, 2 = не се согласувам, 3 = неодлучен/на сум, 4 = се согласувам и 5 = потполно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од скоровите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 11 до 55. Повисокиот скор значи и перцепција на повисок степен на примена на практиката на регрутирање и селекција од страна на вработените во испитуваните установи.

Делот од прашалникот кој се однесува на *практиката за обука и развој* се состои од 10 ајтеми, на кои исто така се одговара на Ликертова петтостепена скала (1 = потполно не се согласувам, 2 = не се согласувам, 3 = неодлучен/на сум, 4 = се согласувам и 5 = потполно се согласувам). Вкупниот скор се добива како збир од скоровите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 10 до 50. Повисокиот скор значи и перцепција на повисок степен на примена на практиката за обука и развој од страна на вработените во испитуваните установи.

Делот од прашалникот кој се однесува на *практиката за распоредување* се состои од 6 ајтеми, на кои се одговара на Ликертова петтостепена скала и тоа: 1 = потполно не се согласувам, 2 = не се согласувам, 3 = неодлучен/на сум, 4 = се согласувам и 5 = потполно се согласувам. Со оглед на тоа дека во овој дел од прашалникот има инверзни ајтеми, бодирањето кај нив е обратно, што значи дека: потполно се согласувам = 1, се согласувам = 2, неодлучен/на сум = 3, не се согласувам = 4 и потполно не се согласувам = 5. Вкупниот скор се добива како збир од скоровите на поединечните ајтеми и има опсег од 6 до 30. Повисокиот скор значи и перцепција на повисок степен на примена на практиката за распоредување од страна на вработените во установите кои се дел од истражувањето.

И на крај делот од прашалникот кој се однесува на *практиката за мотивација* е составен од 10 ајтеми на кои се изразува степенот на согласување на Ликертова петтостепена скала (1 = потполно не се согласувам, 2 = не се согласувам, 3 = неодлучен/на сум, 4 = се согласувам и 5 = потполно се согласувам). Вкупниот скор се добива како збир од скоровите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 10 до 50. Повисокиот скор значи и перцепција на повисок степен на примена на практиката за мотивација на вработените во испитуваните установи.

***Прашалникот за работни перформанси*** (Dieleman& Harnmeijer, 2006) се состои од 12 ајтеми на кои испитаниците го изразуваат степенот на своето согласување на петтостепена скала од Ликертов тип, при што: целосно не се согласувам = 1, не се

согласувам = 2, неутрален/на сум = 3, се согласувам = 4 и потполно се согласувам = 5. Кај инверзниот ајтем во овој прашалник бодирањето е обратно, што значи дека: потполно се согласувам = 1, се согласувам = 2, неодлучен/на сум = 3, не се согласувам = 4 и потполно не се согласувам = 5. Вкупниот скор се добива како збир од скоровите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 12 до 60. Повисокиот скор укажува на повисоко ниво на работни перформанси кај испитаникот.

### 2.7. Тек на истражувањето

Истражувањето е спроведено во текот на месеците август-септември 2020 година. Прво беше зададен Прашалникот за општи податоци, со кој се обезбедија податоци потребни за контрола на релевантните варијабли, а потоа беа зададени Прашалникот за примена на практиките на управување со човечки ресурси и Прашалникот за работни перфомранси. Постапката на задавање на инструментите се одвиваше во согласност со пропишаните правила и утврдени стандарди, кои се однесуваат на информирана согласност, загарантирана анонимност, прочитано упатство пред задавање на инструментите, технички услови во просториите и сл. Во рамки на ова истражување инструментите беа администрирани групно, во здравствените установи од кои имаше вработени кои влегоа во примерокот на истражување.

### 2.8. Статистичка обработка на податоците

Податоците добиени со примена на инструментите се обработени со користење на софтверскиот пакет SPSS. Применувани се постапки на дескриптивна и инференцијална статистика. Од дескриптивна статистика пресметувани се: проценти, аритметички средини, стандардни отстапувања. За пресметување на статистичка значајност на разликите помеѓу аритметичките средини применет е t-тест за големи и независни примероци, а за испитување на статистичката значајност на поврзаноста помеѓу варијаблите групи применет е Пирсонов коефициент на корелација.

# 3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ

Имајќи го предвид начинот на кој е поставена генералната истражувачка хипотеза, посебните и поединечните хипотези, како и целите на истражувањето, истражувачките резултати во рамки на ова поглавје се прикажани во три дела.

Во првиот дел се прикажани истражувачките резултати кои се однесуваат на разликите помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси во однос на перцепцијата на степенот на примена на четирите истражувани практики на управување со човечки ресурси. Во вториот дел е даден приказ на резултатите за разликите помеѓу медицинските сестри, различно ниво на работни перформанси, исто така во однос на перцепцијата на степенот на примена на четирите практики на управување со човечки ресурси. И во третиот дел се прикажани истражувачките резултати за поврзаноста помеѓу степенот на примена на испитуваните практики на управување со човечки ресурси и работните перформанси кај здравствените работници (лекарите и медицинските сестри). Во секој од овие делови е наведен и начинот на статистичка обработка на податоците, односно применетите статистички анализи со помош на кои се добиени истражувачките резултати.

## 3.1. Споредби помеѓу лекарите поврзани со нивната перцепција на практиките на управување со човечки ресурси

Во рамки на овој дел, како што е наведено и погоре, се прикажани истражувачките резултати кои произлегуваат од споредбите помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси во однос на перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, распоредување и мотивација) во здравствените установи во кои работат. За споредба и за утврдување на статистичката значајност на разликите помеѓу аритметичките средини на двете групи испитаници (лекари со повисоко и лекари со пониско ниво на работни перформанси) за степенот на примена на практиките на МЧР

е применет t-тест за независни и големи примероци. Резултатите прикажани во овој дел се насочени кон проверување на вистинитоста на посебна хипотеза 1.

Во Табела 1 најпрво се прикажани дескриптивните статистички резултати за работните перформанси на лекарите поделени во групи помеѓу кои се вршени споредбите.

Табела 1: Работни перформанси на лекарите

**Дескриптивна статистика**

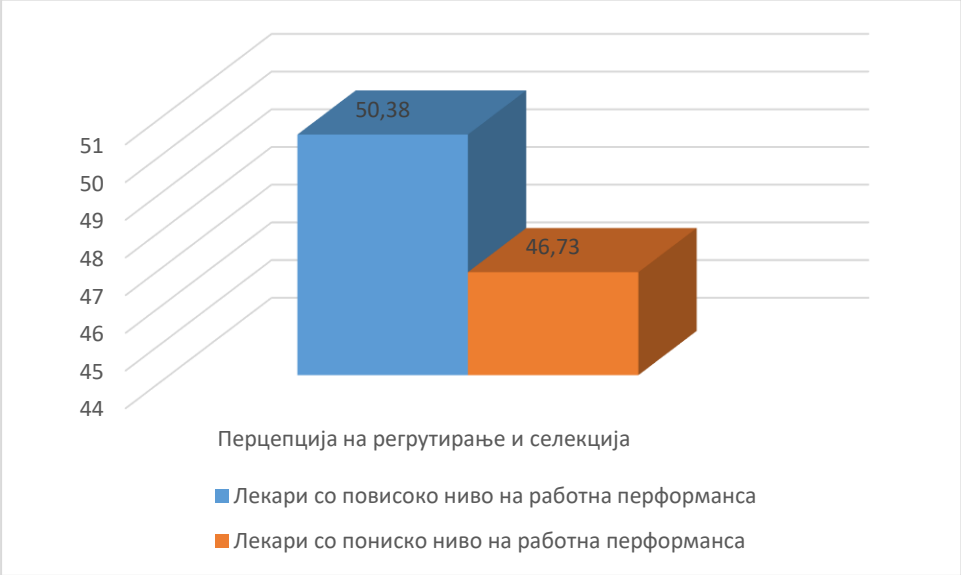
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| Лекари со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 44 | 62 | 53,55 | 5,063 |
| Лекари со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 28 | 37 | 34,45 | 2,385 |
| Valid N (listwise) | 40 | | | | |

Во Табела 2 и на Графикон 1 се прикажани дескриптивните статистички резултати за степенот на примена на практиката на регрутирање и селекција, перцепиран од страна на лекарите со различно ниво на работни перформанси.

Табела 2: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата од лекарите со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работни перформанси | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Регрутирање и селекција | Лекари со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 50,38 | 3,127 | ,494 |
| | Лекари со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 46,73 | 4,568 | ,722 |




Графикон 1: Перцепција на практиката за регрутирање и селекција од лекари со различно ниво на работни перформанси

Од табелата и графиконот се забележува дека аритметичката средина за перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата од страна на лекарите со повисоко ниво на работни перформанси изнесува M = 50,38 и е поголем од оној на лекарите со пониско ниво на работни перформанси, кој изнесува M = 46,73. Статистичката значајност на оваа разлика е проверена со t-тест (Табела 3), чиј резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 1.1.

Табела 3: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата помеѓу лекари со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | Lower | Upper |
| Регрутирање и селекција | Equal variances assumed | 4,170 | 78 | ,000 | 3,650 | ,875 | 1,907 | 5,393 |
| | Equal variances not assumed | 4,170 | 68,967 | ,000 | 3,650 | ,875 | 1,904 | 5,396 |

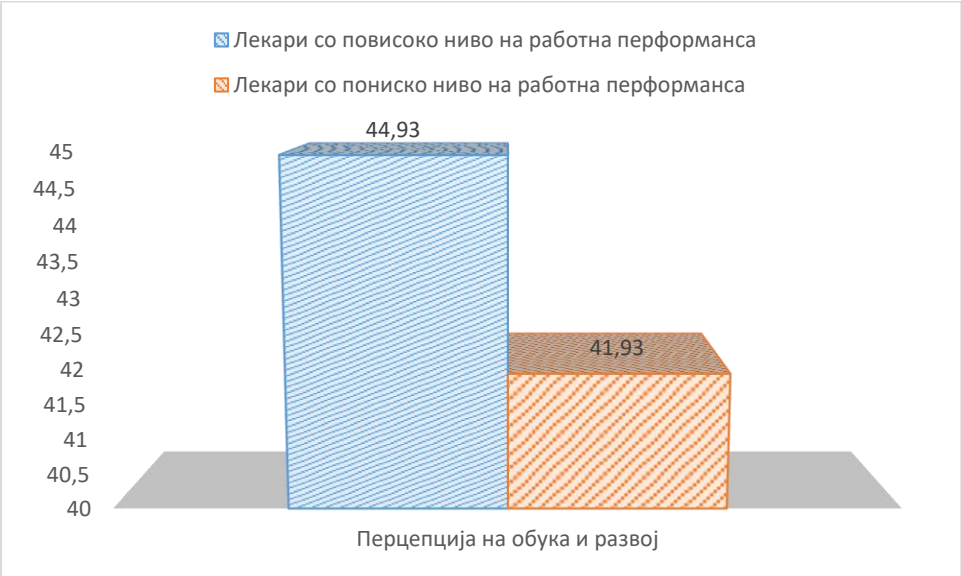
Резултатот од t-тестот покажува дека лекарите кои имаат повисоко ниво на работни перформанси, степенот на примена на практиката на регрутирање и селекција го перцепираат како повисок (M = 50,38; SD = 3,127), во споредба со лекарите кои покажуваат пониско ниво на работни перформанси (M = 46,73; SD = 4,568) и оваа разлика е статистички значајна на ниво помало од .01 (t = 4,170; p< .01). Вака добиениот резултат ***ја потврдува вистинитоста на посебната хипотеза 1.1,*** според која *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.*

Во Табела 4 и на Графикон 2 се прикажани дескриптивните статистички резултати за степенот на примена на практиката на обука и развој перцепиран од страна на лекарите со различно ниво на работни перформанси. Од оваа дескриптивна групна статистика се забележува дека аритметичката средина за степенот на примена на обуката и развојот перцепиран од страна на лекарите со повисоко ниво на работни перформанси изнесува M = 44,93 и е поголема од аритметичката средина за степенот на примена на истата практика перцепиран од страна на лекарите со пониско ниво на работни перформанси (M = 41,93). Статистичката значајност на оваа разлика е испитана со t-тест, чиј резултат е прикажан во Табела 5 и е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 1.2.

Табела 4: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот од лекарите со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанса | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Обука и развој | Лекари со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 44,93 | 3,905 | ,617 |
| | Лекари со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 41,93 | 5,766 | ,912 |




Графикон 2: Перцепција на практиката за обука и развој од лекари со различно ниво на работни перформанси

Табела 5: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот помеѓу лекари со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | Lower | Upper |
| Обука и развој | Equal variances assumed | 2,724 | 78 | ,008 | 3,000 | 1,101 | ,808 | 5,192 |
| | Equal variances not assumed | 2,724 | 68,557 | ,008 | 3,000 | 1,101 | ,803 | 5,197 |

Добиениот резултат од t-тестот покажува дека степенот на примена на практиката за обука и развој перцепиран од лекарите кои имаат повисоко ниво на работни перформанси (M = 44,93; SD = 3,905) е повисок во однос на степенот на примена на истата оваа практика перцепиран од лекарите кои покажуваат пониско ниво на работни перформанси (M = 41,93; SD = 5,766). Вака добиената разлика е

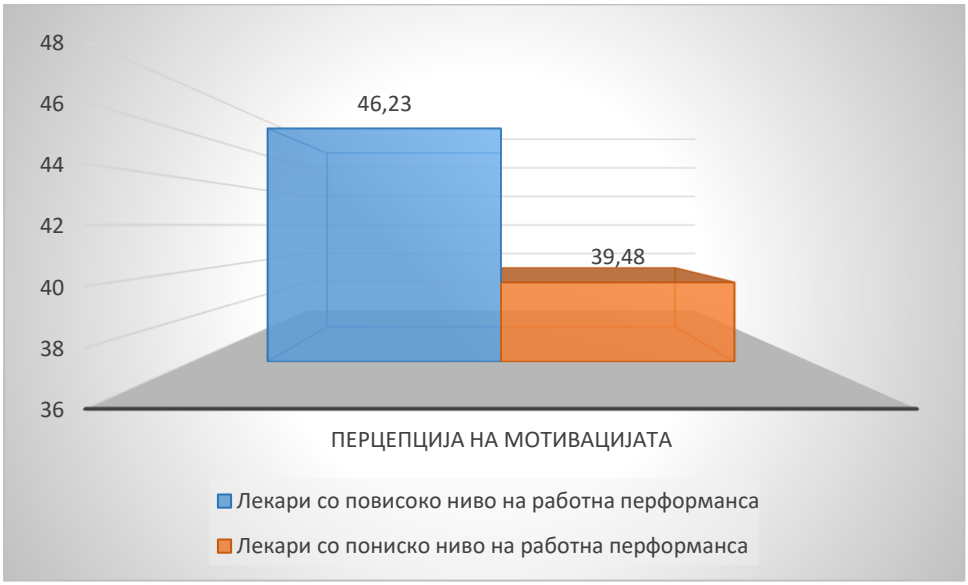
статистички значајна на ниво помало од .01 (t = 2,724; p< .01). Овој резултат ***ја потврдува вистинитоста на посебната хипотеза 1.2,*** според која *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.*

Во Табела 6 и на Графикон 3 е прикажана дескриптивната статистика за перцепцијата на степенот на примена на третата испитувана практика, распоредување на вработените од страна на лекарите со различно ниво на работни перформанси.

Табела 6. Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот од лекарите со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанса | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Распоредување | Лекари со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 25,88 | 3,306 | ,523 |
| | Лекари со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 23,95 | 4,200 | ,664 |




Графикон 3: Перцепција на практиката за распоредување на вработените од лекари со различно ниво на работни перформанси

Од табелата и графиконот се забележува дека аритметичката средина за перцепцијата на степенот на примена на практиката за распоредување на вработените е поголема кај лекарите со повисоко ниво на работни перформанси (M = 25,88), во споредба со лекарите со пониско ниво на работни перформанси (M = 23,95). Статистичката значајност на оваа разлика помеѓу аритметичките средини и во овој случај е проверена со t-тест за големи и независни примероци (Табела 7), а неговиот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 1.3.

Врз основа на резултатот од t-тестот, може да се каже дека лекарите со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат и повисок степен на примена на практиката за распоредување на вработени (M = 25,88; SD = 3,306), во однос на лекарите со пониско ниво на работни перформанси, кои степенот на примена на оваа практика на МЧР исто така го перцепираат како понизок (M = 23,95; SD = 4,200). Вака добиената разлика е статистички значајна на ниво помало од .05 (t = 2,278; p < .05) ***и ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 1.3***, со која се претпоставуваше дека *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.*

Табела 7: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените помеѓу лекари со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Распоредување | Equal variances assumed | 2,278 | 78 | ,025 | 1,925 | ,845 | ,242 | 3,608 |
| | Equal variances not assumed | 2,278 | 73,928 | ,026 | 1,925 | ,845 | ,241 | 3,609 |

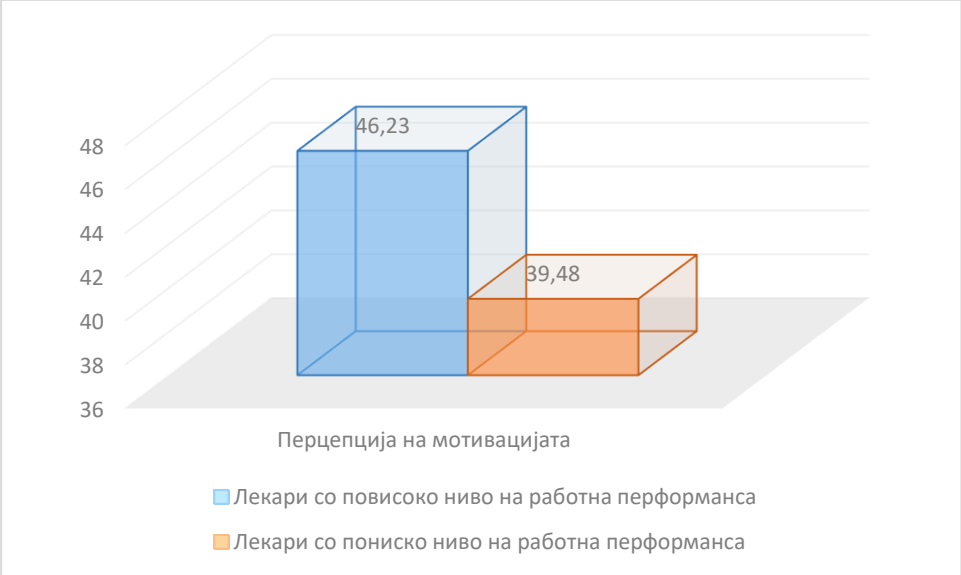
И на крајот од овој дел, во Табела 8 се прикажани групните дескриптивни резултати за перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата од страна на

лекарите со различно ниво на работни перформанси Реазултатите графички се прикажани и на Графикон 4.

Табела 8: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата од лекарите со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанси | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Мотивација | Лекари со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 46,23 | 3,460 | ,547 |
| | Лекари со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 39,48 | 4,862 | ,769 |




Графикон 4. Перцепција на практиката за мотивација на вработените од лекари со различно ниво на работни перформанси

Од прикажаните дескриптивни резултати се воочува дека аритметичката средина, која се однесува на перцепцијата на степенот на примена на практиката за мотивација на вработените е поголема кај лекарите со повисоко ниво на работни перформанси (M = 46,23), во споредба со лекарите со пониско ниво на работни

перформанси (M = 39,48). Дали ваквата разлика е статистички значајна е испитано со t-тест за големи и независни примероци, а неговиот резултат е прикажан во Табела 9 и истиот е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 1.4.

Добиениот резултат од t-тестот укажува на тоа дека степенот на примена на практиката за мотивација на вработените, перцепиран од страна на лекарите со повисоко ниво на работни перформанси (M = 46,23; SD = 3,460), е повисок во споредба со лекарите со пониско ниво на работни перформанси кои степенот на примена на оваа практика на МЧР го перцепираат како понизок (M = 39,48; SD = 4,862). Оваа разлика во аритметичките средини е статистички значајна на ниво помало од .01 (t = 7,154; p < .01). Ваквиот резултат ***ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 1.4***, со која се претпоставуваше дека *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу лекарите со различно ниво на работни перформанси.*

Табела 9: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата помеѓу лекари со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Мотивација | Equal variances assumed | 7,154 | 78 | ,000 | 6,750 | ,944 | 4,871 | 8,629 |
| | Equal variances not assumed | 7,154 | 70,441 | ,000 | 6,750 | ,944 | 4,868 | 8,632 |

Со оглед на тоа дека е потврдена вистинитоста на сите четири поединечни хипотези, може да се каже дека **посебната хипотеза 1**, според која *постојат разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу лекарите кои покажуваат различно ниво на работни перформанси*, **целосно се прифаќа.**

### 3.2. Споредби помеѓу медицинските сестри поврзани со нивната перцепција на практиките на управување со човечки ресурси

Овој дел ги содржи истражувачките резултати кои произлегуваат од споредбите помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси, а кои се однесуваат на перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, распоредување и мотивација) во здравствените установи во кои се вработени. Статистичката значајност на разликите помеѓу аритметичките средини на двете групи испитаници (медицински сестри со повисоко и медицински сестри со пониско ниво на работни перформанси) за степенот на примена на практиките на УЧР и овде е испитувана со помош на t-тест за независни и големи примероци. Добиените резултати прикажани во овој дел се насочени кон проверување на вистинитоста на посебна хипотеза 2.

Во Табела 10 е даден приказ на дескриптивните статистички резултати за работните перформанси на двете групи медицински сестри помеѓу кои се вршени споредбите.

Табела 10: Работна перформанса на медицинските сестри

**Дескриптивна статистика**

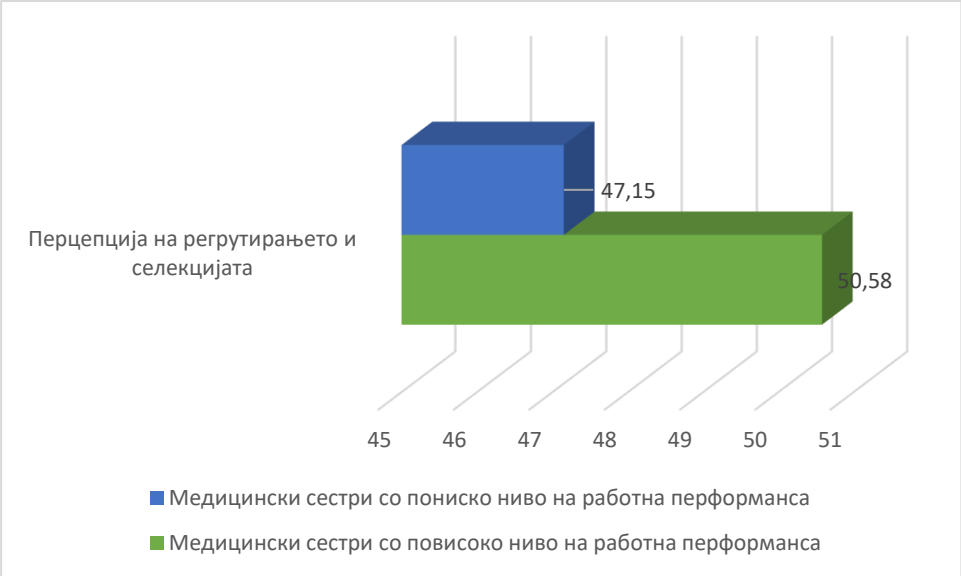
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| Медицински сестри со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 48 | 60 | 54,98 | 3,634 |
| Медицински сестри со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 25 | 37 | 32,00 | 3,581 |
| Valid N (listwise) | 40 | | | | |

Табела 11 и Графикон 5 ги содржат дескриптивните статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на практиката за регрутирање и селекција од страна на медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.

Табела 11: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата кај медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанса | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Регрутирање и селекција | Медицински сестри со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 50,58 | 3,343 | ,529 |
| | Медицински сестри со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 47,15 | 4,807 | ,760 |




Графикон 5: Перцепција на практиката за регрутирање и селекција од медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

Од прикажаните резултати во табелата и графиконот се забележува дека аритметичката средина која се однесува на перцепцијата на степенот на примена на практиката за регрутирање и селекција е поголема кај медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси (M = 50,58), споредено со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси (M = 47,15). Статистичката значајност на вака добиената разлика во аритметичките средини помеѓу групите испитаници е испитана со t-тест за големи и независни примероци, чиј резултат е прикажан во Табела 12 и има за цел проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 2.1.

Врз основа на резултатот од t-тестот, можеме да кажеме дека медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за регрутирање и селекција на вработени (M = 50,58; SD = 3,343), во споредба со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси, кои и степенот на примена на оваа практика го перцепираат како понизок (M = 47,15; SD = 4,807). Вака добиената разлика е статистички значајна на ниво помало од .01 (t = 3,700; p < .01). Добиениот резултати ***ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 2.1***, според која *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.*

Табела 12: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

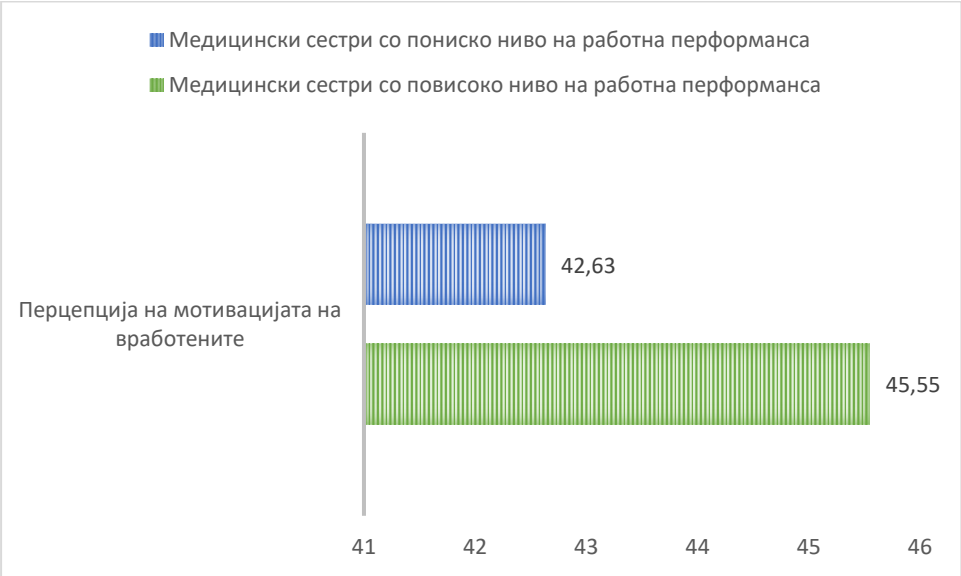
| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Регрутирање и селекција | Equal variances assumed | 3,700 | 78 | ,000 | 3,425 | ,926 | 1,582 | 5,268 |
| | Equal variances not assumed | 3,700 | 69,571 | ,000 | 3,425 | ,926 | 1,578 | 5,272 |

Во Табела 13 се прикажани групните дескриптивни резултати за перцепцијата на степенот на примената на практиката за обука и развој помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси. Резултатите се прикажани и графички на Графикон 6.

Табела 13: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот кај медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанса | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Обука и развој | Медицински сестри со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 44,00 | 4,101 | ,648 |
| | Медицински сестри со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 40,85 | 5,226 | ,826 |




Графикон 6: Перцепција на практиката за обука и развој од медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

Оваа групна статистика исто така ни покажува дека аритметичката средина за перцепцијата на степенот на примена на практиката за обука и развој е поголема кај медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси (M = 44,00), споредено со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси (M = 40,55). Статистичката значајност е испитана со t-тест, а неговиот резултат (Табела 14) е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 2.2.

Табела 14: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | Lower | Upper |
| Обука и развој | Equal variances assumed | 2,999 | 78 | ,004 | 3,150 | 1,050 | 1,059 | 5,241 |
| | Equal variances not assumed | 2,999 | 73,829 | ,004 | 3,150 | 1,050 | 1,057 | 5,243 |

Добиениот резултат од t-тестот укажува на тоа дека степенот на примена на практиката за обука и развој перцепиран од медицинските сестри кои манифестираат повисоко ниво на работни перформанси (M = 44,00; SD = 4,101) е повисок во однос на степенот на примена на оваа практика перцепиран од медицинските сестри кои покажуваат пониско ниво на работни перформанси (M = 40,55; SD = 5,226). Вака добиената разлика е статистички значајна на ниво помало од .01 (t = 2,999; p< .01). Ваквиот резултат ***ја потврдува вистинитоста на посебната хипотеза 2.2,*** според која *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на обуката и развојот, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.*

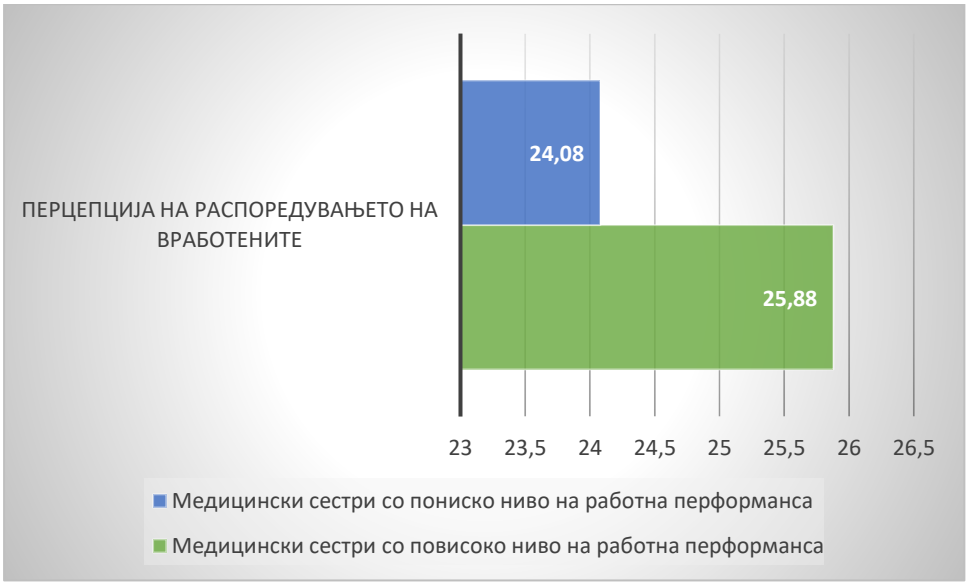
Во Табела 15 е прикажана дескриптивната статистика за перцепцијата на степенот на примена на практиката за распоредување на вработените од страна на медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси. Истата графички е прикажана и на Графикон 7, при што и овде лесно се воочува дека аритметичката

средина за перцепцијата на степенот на примена на практиката за распоредување на вработените е поголема кај медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси (M = 25,88), во споредба со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси (M = 24,08). Статистичката значајност на оваа разлика е проверена со t-тест за големи и независни примероци (Табела 16), а ваквиот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 2.3.

Табела 15: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените кај медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанса | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Распоредување | Медицински сестри со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 25,88 | 3,090 | ,489 |
| | Медицинскки сестри со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 24,08 | 3,230 | ,511 |




Графикон 7: Перцепција на практиката за распоредување на вработените од медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

Табела 16: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Распоредување | Equal variances assumed | 2,547 | 78 | ,013 | 1,800 | ,707 | ,393 | 3,207 |
| | Equal variances not assumed | 2,547 | 77,848 | ,013 | 1,800 | ,707 | ,393 | 3,207 |

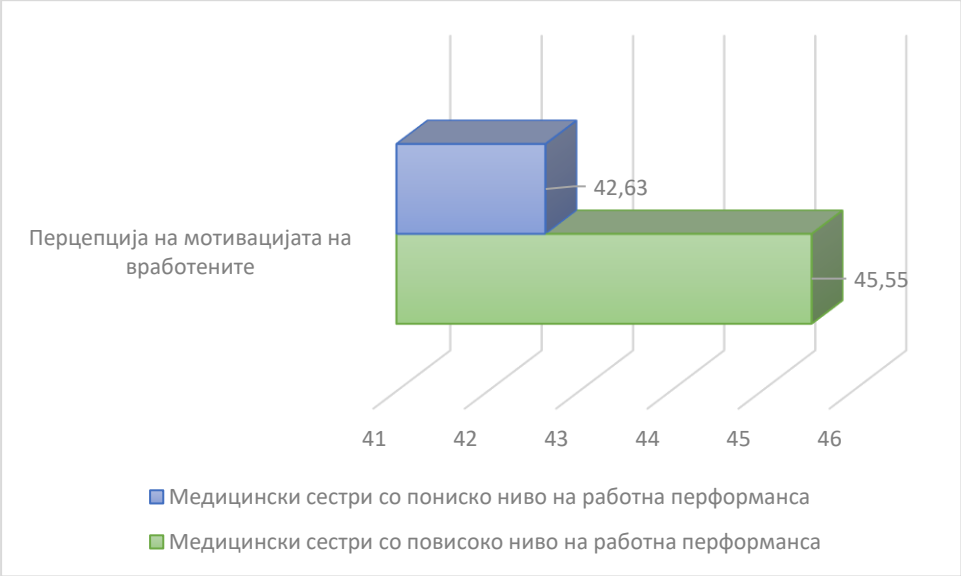
Добиениот резултат од t-тестот покажува дека степенот на примена на практиката за распоредување на вработените, перцепиран од страна на медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси (M = 25,88; SD = 3,090) е повисок, во споредба со оној перцепиран од медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси (M = 24,08; SD = 3,230), при што вака добиената разлика во аритметичките средини е статистички значајна на ниво помало од .05 (t = 2,547; p < .05). Добиениот резултат ***ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 2.3***, со која се претпоставуваше дека *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на распоредувањето на вработените, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.*

На крајот од овој дел е даден приказ (Табела 17 и Графикон 8) на дескриптивната статистика за перцепцијата на степенот на примена на практиката за мотивација на вработените од страна на медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси. Од неа е евидентно дека и кога станува збор за практиката на мотивација на вработените, аритметичката средина за перцепцијата на степенот на примена на практиката е поголема кај медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси (M = 45,55), во однос на онаа на медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси (M = 42,63).

Табела 17: Дескриптивни статистички резултати за перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата на вработените кај медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

**Групна статистика**

| | Работна перформанса | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Мотивација | Медицински сестри со повисоко ниво на работни перформанси | 40 | 45,55 | 3,573 | ,565 |
| | Медицински сестри со пониско ниво на работни перформанси | 40 | 42,63 | 4,447 | ,703 |




Графикон 8: Перцепција на практиката за мотивирање на вработените од медицински сестри со различно ниво на работни перформанси

И овде за проверување на статистичката значајност на добиената разлика во аритметичките средини е применет t-тест. Резултатот од t-тестот е прикажан во Табела 18 и е насочен кон проверување на вистинитоста на поединечна хипотеза 2.4. Резултатот од t-тестот покажува дека медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси (M = 45,55; SD = 3,573) перцепираат повисок степен на примена на практиката за мотивација на вработените, во споредба со медицинските сестри со

пониско ниво на работни перформанси, кои перцепираат понизок степен на примена на оваа практика (M = 42,63; SD = 4,447). Резултатот од t-тестот е статистички значаен на ниво помало од .01 (t = 3,243; p < .01 и како таков ***ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 2.4***, односно потврдува дека *постои разлика во перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата на вработените, како практика на управување со човечки ресурси, помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси.*

Табела 18: Разлики во перцепцијата на степенот на примена на мотивацијата на вработените помеѓу медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси

**Тест за независни примероци**

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Мотивација | Equal variances assumed | 3,243 | 78 | ,002 | 2,925 | ,902 | 1,129 | 4,721 |
| | Equal variances not assumed | 3,243 | 74,540 | ,002 | 2,925 | ,902 | 1,128 | 4,722 |

Со оглед на тоа дека ја потврдивме вистинитоста на сите четири поединечни хипотези на посебната хипотеза 2, можеме да кажеме дека **посебната хипотеза 2** според која *постојат разлики во степенот на примена на перцепцијата на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри кои покажуваат различно ниво на работни перформанси*, **целосно се прифаќа.**

### 3.3. Поврзаност на практиките за управување со човечки ресурси и работните перформанси на здравствените работници

Во рамки на овој дел се прикажани резултатите од истражувањето кои се однесуваат на поврзаноста секоја од четирите испитувани практики за управување со човечки ресурси со работните перформанси на здравствените работници. Насоката на

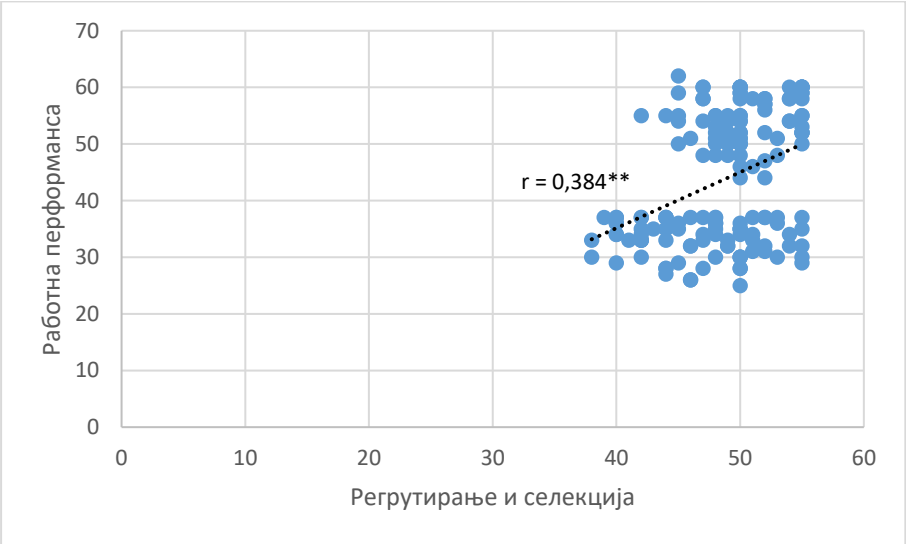
поврзаната и нејзината статистичка значајност се утврдени со помош на Пирсонов коефициент на корелација, а резултатите од него се прикажани во Табела 19 и се насочени кон проверување на вистинитоста на песебната хипотеза 3.

Табела 19: Поврзаност помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и работните перформанси на здравствените работници

| **Корелација** | | |
|---|---|---|
| | | Работна перформанса |
| Регрутирање и селекција | Pearson Correlation | ,384** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 160 |
| Обука и развој | Pearson Correlation | ,295** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 160 |
| Распоредување | Pearson Correlation | ,255** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 |
| | N | 160 |
| Мотивација | Pearson Correlation | ,450** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 160 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | |

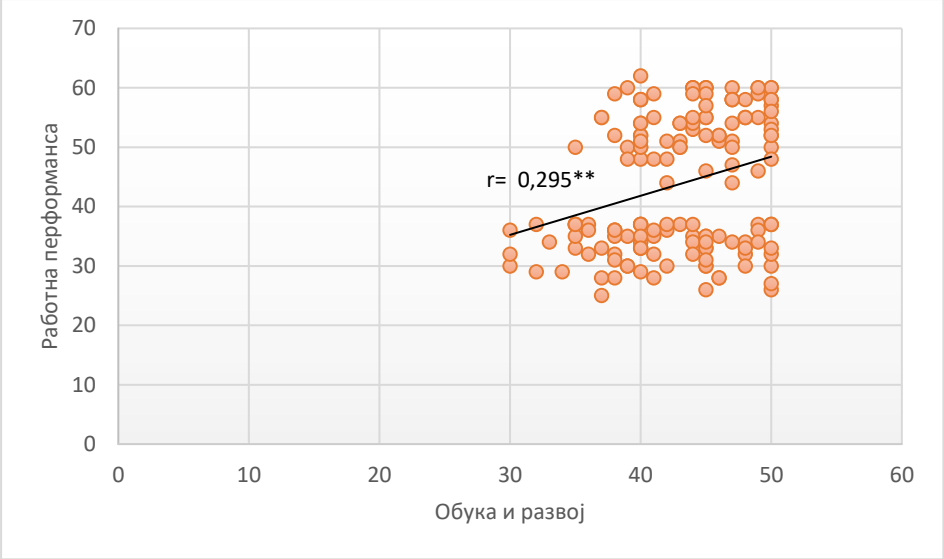
Добиениот резултат од Пирсоновиот коефициент на корелација, кој се однесува на практиката за регрутирање и селекција и работните перформанси на здравствените работници, укажува на постоење на статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу варијаблите на ниво помало од .01 (r = 0,384; p < .01). Ова значи дека со зголемување на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата во здравствените установи, ќе се зголемува и нивото на работни перформанси кај здравствените работници. Позитивната врска меѓу двете варијабли е воочлива и во Графикон 9. Вака добиениот ***резултат ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 3.1,*** според која

*постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за регрутирање и развој и нивото на работни перформанси на здравствените работници.*




Графикон 9: Поврзаност помеѓу практиката за регрутирање и селекција и работните перформанси на здравствените работници

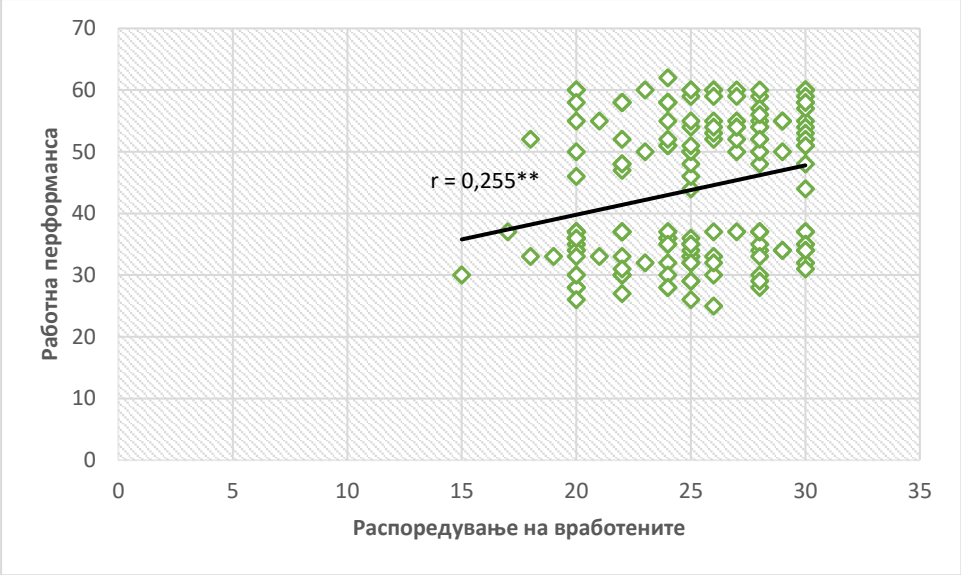
Во врска со резултатот од Пирсоновиот коефициент на корелација, кој се однесува на практиката за обука и развој и работните перформанси на здравствените работници, истиот покажува на статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу овие две варијабли на ниво помало од .01 ($r = 0,295$; $p < .01$), што значи дека зголемувањето на степенот на примена на практиката за обука и развој ќе резултира со зголемување на нивото на работни перформанси кај лекарите и медицинските сестри. Корелацијата помеѓу овие варијабли е прикажана на Графикон 10.




Графикон 10: Поврзаност помеѓу практиката за обука и развој и работните перформанси на здравствените работници

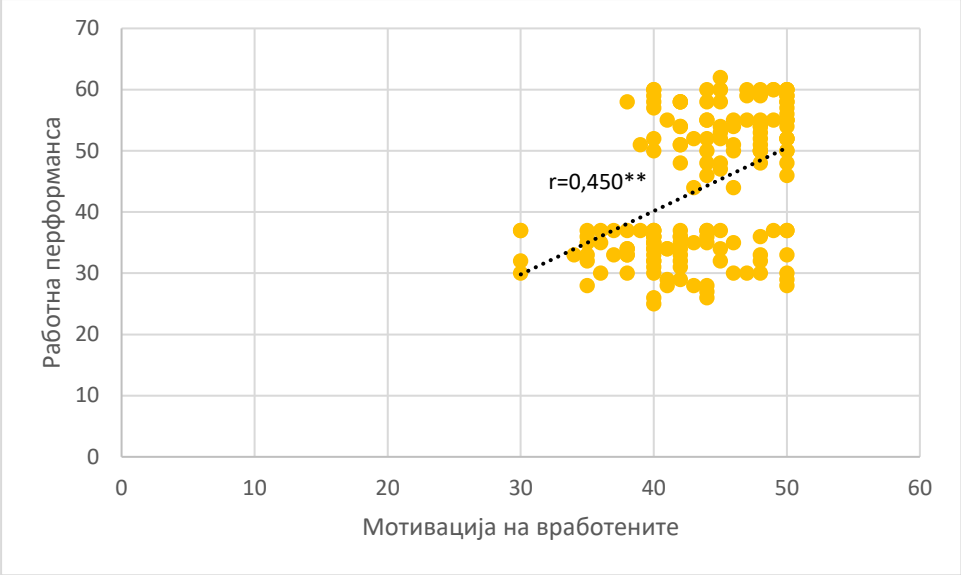
Оттука, може да се каже дека резултатот ***ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 3.2***, со која се претпоставуваше дека *постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој и нивото на работни перформанси на здравствените работници.*

Пирсоновиот коефициент за корелацијата помеѓу практиката на распоредување и работните перформанси на вработените покажува статистичка значајност на позитивната поврзаност помеѓу двете варијабли на ниво помало од .01 (r = 0,255; p < .01). Ваквиот резултат укажува на зголемување на нивото на работни перформанси кај здравствените работници како резултат на зголемувањето на степенот на адекватна примена на практиката на распоредување на вработените. Позитивната поврзаност помеѓу двете варијабли е воочлива и од Графикон 11. Овој резултат ***ја потврдува вистинитоста на поединечна хипотеза 3.3,*** според која *постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за распоредување на вработените и нивото на работни перформанси на здравствените работници.*




Графикон 11: Поврзаност помеѓу практиката за распоредување на вработените и работните перформанси на здравствените работници

Добиениот резултат од Пирсоновиот коефициент на корелација, кој се однесува на практиката за мотивација на вработените и работните перформанси на здравствените работници, покажува статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу овие варијабли на ниво помало од .01 ($r = 0,450$; $p < .01$). Резултатот е графички прикажан и на Графикон 12. Според него, со зголемување на степенот на примена на практиката за мотивација на вработените ќе се зголемат и работните перформанси на здравствените работници. Вака добиениот резултат ***ја потврдува вистинитоста на поединечната хипотеза 3.4,*** според која *постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за мотивација на вработените и нивото на работни перформанси на здравствените работници.*




Графикон 12: Поврзаност помеѓу практиката за мотивација на вработените и работните перформанси на здравствените работници

Како што може да се забележи, потврдена е вистинитоста на сите поединечни хипотези на посебната хипотеза 3. Оттука, може да се каже дека **посебната хипотеза 3**, според која *постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и нивото на работна изведба на здравствените работници,* **целосно се прифаќа.**

На крајот од ова поглавје, имајќи го предвид фактот дека целосно се прифатени трите посебни хипотези на истражувањето, можеме да кажеме дека и **генералната истражувачка хипотеза,** со која се претпоставуваше дека *постојат разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу здравствените работници (лекари и медицински сестри), кои покажуваат различно ниво на работни перформанси и постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и нивото на работна изведба на здравствените работници,* **целосно се прифаќа.**

# 4. ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Добиените резултати од истражувањето целосно ја потврдија генералната истражувачка хипотеза, која се засноваше на претпоставката дека постојат разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу здравствените работници кои покажуваат различно ниво на работни перформанси и постои поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и нивото на работна изведба на здравствените работници.

Целосното прифаќање на генералната истражувачка хипотеза произлезе од целосното прифаќање на посебната хипотеза 1, која се однесуваше на претпоставката за постоење разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу лекарите кои покажуваат различно ниво на работни перформанси, целосното прифаќање на посебната хипотеза 2, која се однесуваше на разлики во перцепцијата на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу медицинските сестри кои покажуваат различно ниво на работни перформанси, како и од целосното прифаќање на посебната хипотеза 3, втемелена на претпоставката за постоење на поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и нивото на работна изведба на здравствените работници.

Конкретно, кога станува збор за разликите во перцепцијата на степенот на примена на практиката за регрутирање и селекција помеѓу здравствените работници со различно ниво на работни перформанси, резултатите покажаа дека лекарите и медицинските сестри кои имаат повисоко ниво на работни перформанси перцепираат и повисок степен на примена на практиката за регрутирање и селекција во здравствените установи во кои работат, во споредба со лекарите и медицинските сестри кои имаат пониско ниво на работни перформанси. Кога станува збор, пак, за поврзаноста на степенот на примена на регрутирањето и селекцијата и нивото на работни перформанси на здравствените работници, резултатите покажуваат позитивна поврзаност помеѓу нив, што значи дека доколку се зголеми степенот на адекватна примена на регрутирањето и селекцијата во здравствените установи, тогаш за

очекување е да се зголеми и нивото на работните перформанси на здравствените работници.

Вака добиените истражувачки резултати се во согласност со резултатите од мноштвото истражувања кои укажуваат на позитивното влијание на соодветната примена на регрутирањето и селекцијата врз перформансите на вработените во организациите од различни индустрии.

Во сите истражувања, наведени во професионалната литература, ваквото влијание се објаснува преку RBV теоријата (Resource Based View theory), според која организациите треба постојано да осигуруваат вистински луѓе со вистински способности на вистински места, а нивниот недостаток да го надоместуваат преку воспоставување на соодветни критериуми за регрутирање и селекција на исклучителни вработени, врз чии перформанси ќе се заснова силата на организацијата (Barney, 2001). Дека регрутирањето и селекцијата можат да се користат како практики за влијание врз однесувањето и перформансите на вработените укажуваат повеќе истражувачи (Salanova et al., 2005; Olatunji & Ugoji, 2013; Kepha et al., 2012; Makhamara et al., 2016; Opayemi & Oyesola, 2013). Притоа, она што е важно при процесот на регрутирање и селекција, според Адејеми и сор., (Adeyemi et al., 2015) е вработените да се третираат праведно за да се обезбеди ефектот на континуираното подобрување на нивните перформанси. Еквоаба и сор,, (Ekwoaba et al., 2015), пак, ги проучувале критериумите за регрутирање и селекција и нивното влијани врз работните перформанси на вработените и укажуваат на тоа дека нивото на перформансите ќе биде повисоко доколку се пообјективни критериумите. Доколку адекватно се применува оваа практика, таа може да биде одговорна за над 70% од варијантата во перформансите на вработените, според истражувачките резултати на Огбу и Ремилекун (Ogbu & Remilekun, 2017). Со оглед на тоа дека е евидентно дека регрутирањето и селекцијата имаат огромно значење за перформансите на вработените, а таа е поврзана со опстанокот на секоја организација, поради што оваа практика треба да добие соодветно внимание при управувањето со човечките ресурси за да би се превенирале лошите перформанси кај вработените, а со тоа и неуспех на организацијата (Henri & Temtime, 2009).

Во врска со разликите во перцепцијата на степенот на примена на практиката за обука и развој помеѓу здравствените работници со различно ниво на работни

перформанси, резултатите од истражувањето покажаа дека лекарите и медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за обука во здравствените установи во кои се вработени, во споредба со нивните колеги кои имаат пониско ниво на работни перформанси.

Резултатите за поврзаноста на степенот на примена на обуката и развојот и нивото на работни перформанси на здравствените работници, покажаа позитивна поврзаност помеѓу нив, што значи дека зголемувањето на степенот на адекватна примена на обуката и развојот во здравствените установи, ќе резултира со зголемување и на нивото на работните перформанси на здравствените работници во нив. Овие резултати се конзистентни со други истражувачки резултати, иако сите не се во областа на здравствената заштита. Во секој случај, обуката и развојот на вработените играат витална улога во подобрувањето на нивните перформанси, како и во зголемување на нивната продуктивност (Purcell et al., 2003; Harrison 2000). Ова свое влијание, според Харисон (Harrison, 2000), обуката го остварува преку обезбедувањето на вработените со соодветни вештини, способности и компетенции за извршување на работните задачи. Според Сварт и сор., (Swart et al., 2005) практиката за обука и развој служи за премостување на празнините во знаењето, вештините и способностите кај вработените кои резултираат со лоши перформанси. Но, она што е важно е дека не треба да се чека појава на празнини во знаењата и вештините кај вработените, туку дека треба континуирано спроведување на интервенции за обука и развој кај вработените во организациите во кои работат. Исто и сознанијата на Рајт и Герој (Wright & Geroy, 2001) одат во прилог на тоа дека програмите за обука и развој го подобруваат знаењето и ги развиваат компетенциите на вработените кои имплементирани во извршувањето на работните задачи ги подигнуваат нивните перформанси на повисоко ниво со што многу поефикасно се реализираат поставените организациски цели. Неизбежен ефект од соодветните практики за обука и развој се и зголеменото задоволство кај вработените, како и намалениот апсентизам и обрт на вработени, кои исто така ги подобруваат и индивидуалните и организациските перформанси (Mwangi, 2017). Но, за да ги обезбедат наведените придобивки, најважно е обуката и развојот да бидат планирани како намерни интервенции, кои имаат за цел подобрување на знаењата и развивање на потребните способности и вештини кај вработените кои на крај ќе резултираат со зголемување на нивото на нивните перформанси (Ayeleke et al., 2016).

Резултатите за разликите помеѓу здравствените работници со различно ниво на работни перформанси во однос на перцепцијата на степенот на примена на практиката за распоредување на вработените, покажаа дека и лекарите и медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси го перцепираат степенот на примена на оваа практика како повисок, во споредба со лекарите и медицинските сестри кои покажуваат пониско ниво на работни перформанси на своите работни места. Исто така, резултатите за поврзаноста помеѓу овие две варијабли зборуваат за постоење на позитивна врска помеѓу нив, што значи дека колку е повисок степенот на соодветна примена на практиката за распоредување, толку ќе биде повисоко и нивото на работни перформанси на здравствените работници. Овие резултати се конзистентни со другите истражувачки резултати на кои се наидува во стручната литература. Иако во литературата се зборува за три вида на распоредување на вработените (интерлокациско распоредување, интерресорно распоредување и распоредување со реназначување), сепак, секое од нив, доколку е спроведено врз основа на адекватни критериуми, води кон подобрување на перформансите на вработените. Така, истражувачите (Goss, 2009; Tubman, 2007; Tichy, 2004; Bennet et al., 2006) сметаат дека интерлокациското распоредување, кога е спроведено правилно, внимателно и според утврдените желби на вработените, им дава дополнителна можност на истите за учење, истражување, флексибилност, преку прилагодување на различни средини, личен развој, креативен начин на размислување, иновативни работни напори и високи нивоа на мотивација, а сите овие придобивки имаат позитивни реперкусии врз перформансите на вработените. Интерресорното распоредување им нуди можности на вработените да научат повеќе за организацијата, за нејзините програми, активности и операции, со што кај нив ја зголемуваат љубопитноста, желбата и интересот за запознавање на новите работни средини, за да тоа на крајот ги направи попродуктивни, поиновативни, повеќе посветени, лојални и задоволни (Robins, 2003; Hullington, 2009). Сето ова под услов вработениот да биде мотивиран, иновативен, креативен и да покажува иницијатива за учење, но и да биде способен да ги асимилира случувањата, бидејќи само на тој начин ќе ги подобри своите перформанси. И Хајнц (Heinz, 2010) смета дека преку распоредувањето меѓу секторите или одделите, вработените стекнуваат знаење за целата организација, за нејзините оддели и работни единици и работните процедури, што ги прави попродуктивни, поиновативни, креативни и флексибилни со чувства на иницијатива, лојалност и посветеност, односно кај нив ги развива сите оние елементи кои се индикатори на добрите работни перформанси. Дека и овој вид на распоредување

може да има несакани емоционални, психолошки и физички последици кај вработените укажуваат Деслер (Dessler, 2005) и Тубман (Tubman, 2007) и повикуваат на негово правилно и соодветно спроведување за да би се избегнале интраперсонални конфликти, поплаки, незадоволство, што може да резултира со зголемено напуштање на организацијата, повеќе саботажи, абсентизам и други индикатори на сиромашни перформанси. И распоредувањето со реназначување обезбедува придобивки за вработениот од типот на поголема креативност, иновација, мотивација, подвижност, морал и високи нивоа на флексибилност и напори за личен развој, со што се подобруваат неговите перформанси како организациски ресурс (Holbeche, 2009). Мулинс (Mullins, 2004) кон овие придобивки ги додава бегството од досадата, стресот и фрустрациите кои ги носат тесните обврски и одговорности, како и подобрувањето на работниот статус на поединецот, неговата способност за учење и мотивацијата, што се должи на зголемените овластувања кои ги носат новите улоги, обврски и одговорности. Секако, доколку организациите сакаат да избегнат негативни последици кои се јавуваат кај сите три вида на распоредување, потребно е и оваа практика да ја планираат и спроведуваат внимателно (Holbeche, 2009; Mullins, 2004; Nzuwe, 2006).

И на крај, резултатите поврани со разликите помеѓу здравствените работници со различно ниво на работни перформанси во однос на перцепцијата на степенот на примена на практиката за мотивација на вработените во установите во кои работат, покажаа дека кога лекарите и медицинските сестри перцепираат повисок степен на примена на практиката за мотивација, тогаш манифестираат и повисоко ниво на работни перформанси. Ваквиот резултат е поткрепен и со добиениот резултат за позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за мотивација и работните перфомански на здравствените работници, кој укажува на зголемување на нивото на работни перформанси, преку зголемен степен на примена на мотивацијата во здравствените установи. И други истражувачи на мотивацијата и работните перформанси (Petri & Govern, 2004; Miller, 2007; Robbins & Judge, 2013) дошле до сознанија дека мотивацијата е незаменлив фактор во управувањето со човечките ресурси, кој има големо влијание врз добивањето на највисокото ниво на перформанси од страна на вработените. Грант (Grant, 2008) исто така е еден од истражувачите кој вели дека мотивацијата е факторот одговорен за постигнување на резултати, како што е високото ниво на перформанси кај вработените. Со оглед на тоа дека мотивацијата се однесува на нагоните, желбите и потребите кај еден човек/вработен, тоа значи дека

сето она што ќе ги задоволи овие потреби и желби кај вработените, ќе дејствува како мотиватор кој ќе ги натера да дејствуваат на посакуваниот начин од страна на менаџментот, а тој секако ги подразбира добрите работни перформанси (Weirich et al., 2008). Овие мотиватори, без разлика дали се внатрешни (позитивни емоции кои произлегуваат од самото вршење на работата), или пак се надворешни (монетарни – плата или немонетарни – признание), мора да бидат присутни во управувањето со човечките ресурси во секоја организација, односно здравствена установа, бидејќи работната средина која има недостиг од истите страда од лоши перформанси на вработените (Schazadi et al., 2014). Кажано со други зборови, перформансите се толку големи, колку што е голема мотивацијата (Ali, 2016).

## ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

**Основен проблем** на истражувањето беше: Дали постојат разлики во перцепцијата на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу здравствените работници (лекари и медицински сестри), кои покажуваат различно ниво на работни перформанси, и дали нивото на работна изведба на здравствените работници е поврзано со степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси?

**Целта на истражувањето беше** да се дојде до сознанија за влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз работните перформанси на здравствените работници, т.е. за влијанието на практиките за регрутирање и селекција, обука и развој, распоредување на вработените и мотивација на вработените врз работните перформанси на лекарите и медицинските сестри, преку утврдување на разликите во перцепцијата на степенот на примена на секоја од овие практики од страна на лекарите и медицинските сестри со различно ниво на работни перформанси и преку утврдување на поврзаноста помеѓу четирите практики на УЧР и работните перформанси на здравствените работници.

**Примерокот на истражувањето** беше составен од 160 здравствени работници (80 лекари и 80 медицински сестри). Истражувачките групи беа составени од по 40 лекари со различно ниво на работни перформанси и од по 40 медицински сестри исто така со различно ниво на работни перформанси. Испитаниците беа од двата пола, на возраст од 30 до 50 години, лекарите се со високо образование (општи лекари и специјалисти), а медициските сестри со средно и високо образование и сите испитаници беа со работен стаж не помал од 5 години во здравствениот сектор.

Од **мерни инструменти** во истражувањето беа користени: Прашалник за практики на управување на човечки ресурси (Hyde et al., 2013) и Прашалник за работна перформанса (Dieleman& Harnmeijer, 2006).

Добиените **резултати од истражувањето** ги потврдија посебните хипотези 1, 2 и 3, со што ја потврдија вистинитоста и на генералната истражувачка хипотеза.

Од добиените истражувачки резултати се изведени следните **заклучоци**:

*Заклучоци кои се однесуваат на посебна хипотеза 1:*

- Лекарите со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за регрутирање и селекција, во споредба со лекарите со пониско ниво на работни перформанси.
- Лекарите со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за обука и развој, во споредба со лекарите со пониско ниво на работни перформанси.
- Лекарите со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за распоредување на вработените, во споредба со лекарите со пониско ниво на работни перформанси.
- Лекарите со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за мотивација на вработените, во споредба со лекарите со пониско ниво на работни перформанси.

*Заклучоци кои се однесуваат на посебна хипотеза 2:*

- Медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за регрутирање и селекција, во споредба со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси.
- Медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за обука и развој, во споредба со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси.
- Медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за распоредување на вработените, во споредба со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси.
- Медицинските сестри со повисоко ниво на работни перформанси перцепираат повисок степен на примена на практиката за мотивација на вработените, во споредба со медицинските сестри со пониско ниво на работни перформанси

*Заклучоци кои се однесуваат на посебна хипотеза 3:*

- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за регурутирање и селекција во здравствените установи и нивото на работни перформанси на здравствените работници.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој во здравствените установи и нивото на работни перформанси на здравствените работници.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за распоредување на вработените во здравствените установи и нивото на работни перформанси на здравствените работници.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за мотивација на вработените во здравствените установи и нивото на работни перформанси на здравствените работници.

Добиените резултати од истражувањето се во согласност со резултатите од повеќето истражувања кои се однесуваат на влијанието на практиките на управување со човечки ресурси, кои се применуваат во организациите врз работните перформанси на вработените (Barney, 2001; Salanova et al., 2005; Olatunji & Ugoji, 2013; Kepha et al., 2012; Makhamara et al., 2016; Opayemi & Oyesola, 2013; Adeyemi et al., 2015; Ekwoaba et al., 2015; Ogbu & Remilekun, 2017; Henri & Temtime, 2009; Purcell et al., 2003; Harrison 2000; Swart et al., 2005; Wright & Geroy, 2001; Mwangi, 2017; Ayeleke et al., 2016; Goss, 2009; Tubman, 2007; Tichy, 2004; Bennet et al., 2006; Robins, 2003; Hullington, 2009; Heinz, 2010; Dessler, 2005; Holbeche, 2009; Mullins, 2004; Nzuwe, 2006; Petri & Govern, 2004; Miller, 2007; Robbins & Judge, 2013; Grant, 2008; Weirich et al., 2008; Schazadi et al., 2014; Ali, 2016).

Истражувањето беше спроведено поради недоволниот број на истражувања за влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз работните перформанси кај вработените во здравствениот сектор во нашата земја. Оправданоста на истражувањето ја рефлектира и расветлувањето на важноста на адекватната примена на практиките за управување со човечки ресурси, не само во организациите кои припаѓаат на другите сектори, туку и во оние кои му припаѓаат на здравствениот сектор. Токму практиките на УЧР го осигуруваат високото ниво на работни перформанси на здравствените работници, која се однесува на ефективното и

квалитетно пружање здравствените услуги, на тој начин влијаејќи врз перформансите на здравствената установа во која работат. Наодите од истражувањето им овозможуваат на засегнатите страни да ги утврдат главните прашања во обезбдувањето на здравствената заштита, кои се поврзани со управувањето на здравствениот персонал и да ја нагласат важноста од постојаното подобрување на перформансите на работната сила во здравството, на тој начин придонесувајќи за зацврстување на системите за здравствена заштита, што е од исклучителна важност во земјите во развој.

Спроведеното истражување има и одредени ограничувања. Дел од тие ограничувања произлегуваат од големината на примерокот, дел произлегуваат од постоењето и на други релевантни варијабли кои не се контролирани, а дел од фактори кои се надвор од контролата на истражувачот, како што се пристрасните одговори на испитаниците, кои имаат за цел претставување на себе и на здравствената установа во која работат во најдобро светло.

Идните истражувања би можеле да опфатат поголем број на испитаници, што ќе ја зголеми можноста за нивна генерализација. Исто така, идните истражувања би можеле да опфатат и други практики на управување со човечки ресурси, како и други варијабли кои можат да влијаат, директно или медијаторски, врз работните перформанси на здравствените работници, од кои би го издвоиле задоволството од работа кај здравствените работници.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**


1. Abdollahi, A., Tabibi, J., & Komeili, A. (2018). Selection, recruitment and training of nursing managers in hospitals: A Comparative Study. *Modern Care Journal*, 15(3), 1-24.
2. Adeyemi, O. S., Dumade, E. O., & Fadare, O. M. (2015). *The influence of recruitment and selection on organizational performance the influence of recruitment and selection on organizational performance*. IJAAR
3. Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali, Z. (2016). The impact of motivation on the employee performance and job satisfaction in IT park (software house) sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6*(9), 297-310.
4. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*, Kogan Page Publishers.
5. Armstrong, M. (2010). *Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*, Kogan Page Publishers.
6. Ayeleke, R. O., North, N., Wallis, K. A., Liang, Z., & Dunham, A. (2016). Outcomes and impact of training and development in health management and leadership in relation to competence in role: A Mixed-Methods Systematic Review Protocol. *International Journal of Health Policy and Management*, 5(12), 715– 720.
7. Badubi, R., Ogbu, J., & Remilekun, G. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44–51.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
9. Barney, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academic of Management Review, 2 (1),* 41–56.
10. Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* 3(2), 9-14

11. Bejtkovsky, J. (2017). Selected current trends in human resource management in health service providers in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(6), 1833-1840
12. Bennet, R. & Graham, H. T. (2008). *Human Resources Management.* New York: Prentice Hall Publisher.
13. Боландер, Џ. и Снел, С. (2010). *Управување со човечки ресурси (петнаесетто издание)*. South-Western: CengageLearning.
14. Bogicevic, B. (2004). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
15. Broyles, L. M., Rodriguez, K. L., Price, P. A., Bayliss, N. K., & Sevick, M. A. (2011). Overcoming barriers to the recruitment of nurses as participants in health care research. *Qualitative Health Research*, 21(12), 1705–1718.
16. Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet, Split.
17. Buchan, James (2000). Health sector reform and human resources: Lessons from the United Kingdom. *Health Policy and Planning*, 15(3), 319–25.
18. Buchan, J. (2004). What difference does ('good') HRM make? *Human Resources for Health*, 7(2), 1–6.
19. Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56.
20. Byars, L., Rue, L.(2006). *Human resource management*, McGraw-Hill/Irwin.
21. Camilovic, C & Vujic, V. (2006). *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*. Beograd: tekon-Tehnokonsalting
22. Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources, productivity, quality of work life, profits*. 9th Edition. 1McGraw Hill Irwin
23. Cogin, J. A., Ng, J. L., & Lee, I. (2016). Controlling healthcare professionals: how human resource management influences job attitudes and operational efficiency. *Human Resources for Health*, 14(1), 55.
24. Cole, A. (2002). Personnel and Human Resource Management. London: Biddles Ltd.
25. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528

26. Delery, J.E. and D.H. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Acad. Manage. J*., 39: 802-835.
27. Dessler, G. (2005). *Employee Performance Management Principles and Practice.* State University, USA: San Diego
28. Dessler G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resurs*a, Data Status,Beograd.
29. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management (11th Ed.).* New Jersey: Prentice Hall.
30. Dieleman, M., & Harnmeijer, J. W. (2006). *Improving health worker performance: in search of promising practices*. Geneva: World Health Organization.
31. Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.3, No.2, pp.22-33.
32. Frenkel, S. J., Lee, B.-H. (2010). Do high performance work practices work in South Korea? *Industrial Relations Journal*, 41: 479-504.
33. Giauque D., Anderfuhren-Biget S., Varone F. (2013). HRM Practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Pers. Manag.* 42 123–150.
34. Gomez-Mejia, L., Balkin,D. B., Cardi, R.L. (2001). *Managing Human Resources*,Prentice Hall, New Jersey.
35. Goss. S. (2009). *Human Resources Management in The Hospitality Industry, An Introductory Guide.* Washington DC: Heinemann Education, Publishers.
36. Gould-Williams, Julian S., Paul Bottomley, Tom Redman, Ed Snape, David J. Bishop, Thanawut Limpanitgu, and Ahmed Mohammed Sayed Mostafa. (2014). Civic Duty and Employee Outcomes: Do High Commitment HR Practices and Work Overload Matter? *Public Administration* 92(4): 937–53.
37. Green, T. B. (1992). *Performance and motivation strategies for today's workforce*. Greenwood Publishing Group, Inc.
38. Guest, D. E. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24,5, 503–521.
39. Harisson, R. (2000). *Employee Development*. Beekman Publishing, Silver Lakes, Pretoria.

40. Heinz, E. D. (2010). *Organization Design through Effective Human Resources Management Practices*, New York: San Francisco publishing co ltd.
41. Henry, O., & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52
42. Holbeche, L. (2009). *Aligning Hrs and Business Strategy*, Oxford, UK: Butterworth Heinemann Publication.
43. Hongoro, C., & Normand, C., (2006). Health workers: building and motivating the workforce. In: Jamison DT et al., eds. *Disease control priorities in developing countries.* (2nd ed.). Washington, DC, The World Bank Group.
44. Hullington, K. H. (2009). *Performance Management Practices*. Portsmouth: Prentice Hall.
45. Hyde, P., Sparrow, P., Boaden, R., & Harris, C. (2013). High performance HRM: NHS employee perspectives. *Journal of health organization and management*, 27(3), 296–311.
46. Itika, J. (2011). *Fundamentals of human resource management*, University of Groningen.
47. Ivancevic, M. J. (2007). *Human Resources Management*, McGraw-Hill.
48. Jaganjac, J. (2011). *Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu*, Sveučilište Vitez, Travnik
49. Jones, G. & Wright, P. (1992). *An Economic Approach to Conceptualize the Ability Of Human Resource Management Practices*. Research in personnel and human resource management. Judd, C. & McClelland, G. (1989). *Data analysis: Harcourt Brace.* Jovanovich.
50. Kepha, O., Mukulu, E, & Waititu, A. (2012). The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, *International Journal of Science and Research* (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 Impact Factor
51. Kuka, E. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2 No.2
52. Kumar, P., & Khan, A. M. (2013). Human *resource management in primary health care system. Health* and population: Perspectives and issues, 36(1–2), 66–76.

53. Lewis, P. C., Stewart, D., & Brown, W. (2012). Deployment experiences of Army nurse practitioners. *Military medicine*, 177(8), 889-893.
54. Macky, K & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:4, 537-567.
55. Makhamara, F. H., Waiganjo, E. W., & Kwasira, J. (2016). Influence of strategic recruitment and selection on employee performance in the health sector in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(21), 347
56. Manolescu, A. (2003). *Human Resource Management, 4th Edition*, The Economic Publishing House, Bucarest.
57. Marchington, M., Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*, CIPD Publishing.
58. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice, достапно на: http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan%20Martinovic,%20Zorica%20Tanaskovic%20-%20Menadzment%20ljudskhi%20resursa.pdf
59. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb.
60. Mbemba, G. I. C., Gagnon, M.-P., & Hamelin-Brabant, L. (2016). Factors influencing recruitment and retention of healthcare workers in rural and remote areas in developed and developing countries: an overview. *Journal of public health in Africa*, 7(2), 1-12
61. McAlearney, A. S., Garman, A. N., Song, P. H., McHugh, M., Robbins, J., & Harrison, M. I. (2011). High-performance work systems in health care management, Part 2. *Health care management review*, 36(3), 214–226.
62. Miller, (2007). *Human Resource Management Practice in Organization*. London Senro press
63. Minbaeva, D. (2005). HRM Practices and MNC Knowledge Transfer. *Personnel Review*, 34, 125-144.
64. Mello, J.A. (2005). *Strategic Human Resource Management, 2nd Edition*. South western college
65. Mugo, S., Nyandika, L., & Okibo, B. W. (2014). Strategic human resource management in health sector in Kenya. *Global journal of management and business research*. 14 (7), 1-7

66. Mullins, L. J. (2004). Management and Organization Behavoiur (7th ed). Harlow: *Personnell Education*, Limited Edinburgh Gate.
67. Mwangi, S. (2017). *The influence of training and development on employee performance*: A case of Somalia non-governmental organization consortium in Nairobi. East African Publishers.
68. Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. *Asian Journal of Management Research*, 2 (4), 190-200.
69. Neeraj (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: *SMC Global Industrial Engineering Letters* ISSN 2224-6096 (print) ISSN 2225-0581 (online) Vol 2, No.1, 2012 www.iiste.org
70. Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hil.
71. Nzuve, W. K. (2006). *Human Resources Management*, Kenya Perspective, Nairobi: East African Publishers.
72. Ogbu, O.J., and Remilekun, O. G. (2017). Impact of recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal Of Management Science and Business Administration*, (3), pp. 32-43.
73. Olatunji, E. S. & Ugoji, I. E. (2013). Impact of Personal Recruitment on Organizational Development: A Survey of Selected Nigerian Workplace *International Journal of Business Administration* www.sciedu.ca/ijba vol.4 No 2;2 2013 (2012): 3.358
74. Opayemi, A.S., & Oyesola, T.M. (2013). Perception of selection interview, selection test and employee performance: An empirical analysis, *Journal of public administration and policy research* vol. 5(4), pp. 95-101.
75. Opatha, H.H.D.N.P. (2002). *Performance Evaluation of Human Resource*, 1st Edition, pp. 2 - 12,170 - 183, Colombo, Sri Lanka: The Author publication.
76. Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., & Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health technology assessment*, 14(51), 1–334
77. Petkovic, M., Bogicevic Milikic, B. (2007). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Ekonomski fakultet.

78. Petri, H.L & Govern, J. M. (2004). *Motivation: Theory, Research and Application*. Wadsworth/Thomson, Inc.
79. Pranit, K. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: Young Art Press.
80. Przulj, Z. (2007). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo
81. Pulakos, E. D. (2009). *Talent management essentials. Performance management: A new approach for driving business results.* Wiley-Blackwell.
82. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *People and performance: How people management impacts on organizational performance.* London:CIPD
83. Rivers, F., & Gordon, S. (2017). Military nurse deployments: Similarities, differences, and resulting issues. *Nursing outlook*, 65(5), S100-S108
84. Robbins, S. P. (2003). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Education
85. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate. Harlow Essex CM20JE England
86. Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6) 1217- 1227
87. Sanyal, S., & Hisam, W. M. (2018). Impact of training and development on the performance of employees - A comparative study on select banks in Sultanate of Oman. *International journal of scientific research and management*, 6(03), 1-8.
88. Schuler, R.S., Jackson, S. E & Storey, J. (2000, in press). HRM and its links with strategic management. In J. Storey (Ed.), *Human Resource management*: A critical text. London and Boston: ITP.
89. Selase, A. E. (2018). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. GN Bank, Greater Accra Region of Ghana as the Mirror. *Journal of public administration and governance*, 8(3), 283.
90. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management, 6*(23), 159-166.
91. Singh, R. & Kass, B. (2016). The impact of human resource management practices on organizational performance. A study on Debre Brehan University. *International*

*Journal Of Recent Advances In Organizational Behavior And Decision Science, 1*(1)

92. Storey, J. (2004). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge
93. Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. 2005. *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Oxford. Elsevier Butterworth-Heinemann Publications.
94. Tichy, K. L. (2004). *Strategic Human Resources Management (3rd ed*). New York: San Francisco Publishing Co Ltd.
95. Top, M. (2013). Organizational variables on nurses' job performance in Turkey: nursing assessments. *Iranian journal of public health*, 42(3), 261–71.
96. Torringtnon, D., Hall, L., Taylor., S. (2004). *Menadzment ljudskih resursa.* Beograd: Data status.
97. Tubman, D. (2007). *Effective Organization Management Systems*. New York: Harcourt College Publishers.
98. Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4): 526-535.
99. Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J., & van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human resources for health*, 12(1), 35.
100. Weirich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2008*). Management: A global and entrepreneurial perspective. 12th edition.* Published by the Tata McGraw -Hill Publishing company limited 7 West Patel Nagar, New Delhi 11000
101. Wright, P. & Geroy, D. G. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for word-class performance. *International Journal of Human Resource Management* 12,4, 586–600.
102. Zerfu, T. A., Taddese, H., Nigatu, T., Tenkolu, G., Khan, D. N., Biadgilign, S., & Deribew, A. (2018). Is deployment of trained nurses to rural villages a remedy for the low skilled birth attendance in Ethiopia? A cluster randomized-controlled community trial. *Plos one*, 13(10), 1-12.

## ПРИЛОЗИ

1. Прашалник за општи податоци

2. Прашалник за практики на управување со човечки ресурси

3. Прашалник за работни перформанси

## ПРАШАЛНИК ЗА ОПШТИ ПОДАТОЦИ

Следните прашања се однесуваат на Вас. Ве молиме задолжително одговорете на секое од нив!

1. **Возраст:**_____

2. **Пол:**

а) машки

б) женски

3. **Степен на образование**:_____

4. **Професија:**

а) лекар по општа медицина

б) лекар специјалист

б) медицинска сестра

5. **Работно искуство во сегашната организација:**

а) од 1 до 5 години

б) од 6 до 10 години

в) над 10 години

**ПРАШАЛНИК ЗА ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

*Подолу се наведени различни тврдења кои се однесуваат на практиките на управување со човечки ресурси. Ве молиме одговорете колку овие практики се застапени во организацијата во која работите, преку искажување на вашето на ниво на согласување/несогласување на петтостепена скала и тоа:*

1 = Потполно не се согласувам

2 = Не се согласувам

3 = Неодлучен/на сум

4 = Се согласувам

5 = Потполно се согласувам

| **РЕГРУТИРАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Р.бр.** | | **Целосно не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се соласувам** | **Потполно се согласувам** |
| **1** | Штом одредена позиција ќе се објави како слободна, организацијата веднаш започнува со регрутирање на кандидати. | | | | | |
| **2** | Организацијата ги пополнува слободните места и од внатрешни и од надворешни извори. | | | | | |
| **3** | Организацијата има политика според која се спроведуваат активностите за регрутирање. | | | | | |
| **4** | Вработените се известуваат за постоечките слободни работни позиции. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **5** | Вработените се вклучени во донесувањето одлуки во врска со вработувањето. | | | | | |
| **6** | Листата на кандидати за работа е транспарентна. | | | | | |
| **7** | Сите раководители на оддели се вклучени во процесот на селекција. | | | | | |
| **8** | Само канидатите со релевантни вештини се земаат предвид при селекцијата. | | | | | |
| **9** | Организацијата не го охрабрува влијанието на надворешни сили во текот на процесот на селекција | | | | | |
| **10** | Организацијата ја зема предвид афирмативната активност во тек на процесите на регрутирање и селекција на работниот кадар. | | | | | |
| **11** | Апликациите за работа организацијата ги смета како знак за нејзината сериозност | | | | | |
| **ОБУКА И РАЗВОЈ** | | | | | | |
| **Р.бр.** | | **Целосно не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се согласувам** | **Целосно се согласувам** |
| 1 | По влегувањето во организацијата, вработените добро се ориентираат и обучуваат. | | | | | |
| 2 | Организацијата обезбедува можности за личен развој и развој на кариерата. | | | | | |
| 3 | Организацијата има активности за развој на кариерата кои му помагаат на вработениот да ги | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | идентификува/подобрува способностите, целите, слабостите и силните страни. | | | | | |
| 4 | Организацијата обезбедува еднакви можности за обука на сите кадри од персоналот. | | | | | |
| 5 | Организацијата има добро елаборирани програми за развој (како работилници и семинари), кои имаат за цел подобрување на изведбата на вработените. | | | | | |
| 6 | Работилниците и семинарите организирани од организацијата се релевантни на потребите на организацијата. | | | | | |
| 7 | Организацијата организира работилници во рамки на и надвор од нејзините простории. | | | | | |
| 8 | Во организацијата има елаборирана политика за насочување на активностите за обука и развој. | | | | | |
| 9 | Организацијата има комисија која ги прегледува и оценува потребите од обука. | | | | | |
| 10 | Организацијата има издвоено буџет наменет за активности за обука и развој. | | | | | |
| **РАСПОРЕДУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ** | | | | | | |
| **Р.бр.** | | **Потполно не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се соласувам** | **Потполно се согласувам** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Менаџерскиот тим осигурува рамноправност при распоредувањето на персоналот. | | | | | |
| **2** | Организацијата обезбедува фер распоредување и соодветно кадровско екипирање низ сите оддели. | | | | | |
| **3*** | Распоредувањето на вработените на други оддели понекогаш има својство на дисциплинска постапка. | | | | | |
| **4*** | Менаџерскиот тим покажува фаворизирање при распоредувањето на вработените, наместо да ги земат предвид искуството и компетентноста. | | | | | |
| **5** | Меаџерскиот тим врши распоредување на вработените согласно потребите на одделите во организацијата. | | | | | |
| **6** | Распоредувањето на персоналот е секогаш добро планирано. | | | | | |
| **МОТИВАЦИЈА** | | | | | | |
| **Р.бр.** | | **Целосно не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се согласувам** | **Целосно се согласувам** |
| **1** | Работата која ја работам е корисна за мојата кариера. | | | | | |
| **2** | Организацијата во која работам овозможува целосно искористување на моите потенцијали. | | | | | |
| **3** | Со задоволство одам на работа. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **4** | Организацијата ми пружа можности за индивидуален и професионален развој. | | | | | |
| **5** | Со задоволство прифаќам работни задачи кои ме стават пред предизвик. | | | | | |
| **6** | Задоволен/-на сум од работните услови во кои работам. | | | | | |
| **7** | Менаџерскиот тим на организацијата е способен за добра комуникација на информации. | | | | | |
| **8** | Организацијата соодветно ја вреднува мојата работа. | | | | | |
| **9** | Организацијата препознава и наградува кога вложувам дополнителен труд и напор за извршување на работата. | | | | | |
| **10** | Задоволен/-на сум од платата. | | | | | |

**ПРАШАЛНИК ЗА РАБОТНИ ПЕРФОРМАНСИ**

*За секое од наведените тврдења ве замолуваме за искрен одговор, со кој ќе го изразите степенот на вашето согласување преку заокружување на соодветниот број:*

1 – Целосно не се согласувам

2 – Не се согласувам

3 – Неутрален сум

4 – Се согласувам

5 - Целосно се согласувам

| | **РАБОТНИ ПЕРФОРМАНСИ** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Потполно не се согласувам | Не се согласувам | Неутрален сум | Се согласувам | Потполно се согласувам |
| **1** | Способен/-на сум да ја планирам и да ја извршувам работата на организиран начин идентификувајќи ги приоритетите. | | | | | |
| **2** | Ефективно комуницирам со клиентите, претпоставените, колегите... | | | | | |
| **3** | Не чувствувам посебна посветеност и обврска кон работата и организацијата. | | | | | |
| **4** | Навремено и точно ги извршувам моите должности. | | | | | |
| **5** | Способен/-на сум да ги менаџирам, да ги инспирирам луѓето, да делегирам должности, да насочувам, да ги координирам и развивам другите. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | Секогаш ги реализирам поставените работни цели. | | | | | |
| **7** | Ги користам сопствените вештини и знаење за исполнување на работните задачи. | | | | | |
| **8** | Кога има потреба, се вклучувам во тимска работа. | | | | | |
| **9*** | Вложувам дополнителен напор за да ги завршам задачите на време. | | | | | |
| **10** | Ги имам неопходните способности и искуство за работата која ја вршам. | | | | | |
| **11** | Доволно сум сконцентриран/-на при извршувањето на работата. | | | | | |
| **12*** | Често отсуствувам од работа. | | | | | |