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

Влијание на управувањето со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување кај вработените во јавниот сектор

СТУДЕНТ: НИКОЛА КАРАКОЛЕВ
БРОЈ НА ИНДЕКС: М191017
МЕНТОР: ЉУПЧО ВЧКОВ

Свети Николе, 2020

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ 4

ABSTRACT 5

ВОВЕД 6

1. ТЕОРЕТСКА РАМКА 10

1.1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 10

1.1.1. Поим за човечки ресурси 10

1.1.2. Дефинирање на управувањето со човечки ресурси 12

1.1.3. Цели на управувањето со човечки ресурси 15

1.2. ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 17

1.2.1. Планирање на човечките ресурси 17

1.2.2. Обликување и анализа на работата 19

1.2.3. Регрутирање на кандидати за вработување 22

1.2.4. Селекција и избор на кандидати 26

1.2.5. Развој на потенцијалите на вработените 28

1.2.5.1. Обука на вработените 29

1.2.5.2. Развој на кариерата 31

1.2.6. Оценување на изведбата и работната успешност 33

1.2.7. Наградување на вработените 35

1.2.8. Практики за промоција на вработените 37

1.2.9. Сигурност на вработувањето 38

1.2.9.1. Детерминанти на сигурноста на вработувањето 39

1.3. ОДГОВОРНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ 42

1.3.1. Димензии на одговорното организациско однесување 44

1.3.2. Теоретски пристап во сфаќањето на одговорното организациско однесување 48

1.3.2.1. Теорија на социјална размена 48

1.4. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ОД ОБЛАСТА НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ОДГОВОРНОТО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ....50
2. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ....55
2.1. Проблем, задачи и цели на истражувањето....55
2.2. Хипотези....56
2.3. Истражувачки варијабли....58
2.4. Релевантни варијабли....59
2.5. Испитаници....59
2.6. Мерни инструменти....60
2.7. Истражувачка постапка....61
2.8. Статистичка анализа....61
3. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО....62
3.1. Споредба помеѓу испитаниците со различни нивоа на одговорно организациско однесување во однос на примената на практиките на управување со човечки ресурси во организациите....62
3.2. Резултати за поврзаноста на практиките на управување со човечки ресурси со одговорното организациско однесување на вработените....75
4. ДИСКУСИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ РЕЗУЛТАТИ....79
ЗАКЛУЧОК....83
РЕЗИМЕ....87
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА....90
ПРИЛОЗИ....98

АПСТРАКТ

Опстанокот и просперитетот на организациите зависи од вработените, кои треба да се однесуваат како добри граѓани, преку ангажирање во различни позитивни однесувања. Одговорното организациско однесување е една од најшироко проучуваните теми во истражувањата на организациското однесување. Досегашните истражувања покажуваат дека најважна улога во стимулирањето на одговорното организациско однесување кај вработените играат практиките на управувањето со човечки ресурси. Во нашата земја, конкретно во јавниот сектор, постои недостаток на истражувања за влијанието на практиките на УЧР врз одговорното организациско однесување. Целта на овој труд е да се испитаат разликите помеѓу организациите чии вработени покажуваат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси, како и насоката на поврзаност на практиките на управување со човечки ресурси со одговорното организациско однесување на вработените. Примерокот го сочинуваат 80 вработени во организациите од јавниот сектор, поделени во две групи од по 40 испитаници со различно ниво на одговорно организациско однесување. Од мерни инструменти се користени: Прашалник за практики на управување со човечки ресурси и Прашалник за одговорно организациско однесување. Резултатите покажаа статистички значајни разлики во степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси помеѓу организациите чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, како и позитивна поврзаност помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и одговорното организациско однесување кај вработените во јавниот сектор. Добиените резултати од ова истражување се конзистентни со резултатите од други истражувања, достапни во стручната литература.

Клучни зборови: организација, јавен сектор, практики на управување со човечки ресурси, одговорно организациско однесување

ABSTRACT

The survival and prosperity of organizations depend on employees behaving like good citizens by engaging in a variety of positive behaviors. Organizational citizenship behavior is one of the most widely studied topics in organizational behavior research. Research to date has shown that the most important role in stimulating organizational citizenship behavior among employees is played by human resource management practices. In our country, specifically in the public sector, there is a lack of research on the impact of HRM practices on organizational citizenship behaviour of employees. The purpose of this paper is to examine the differences between organizations whose employees show different levels of organizational citizenship behavior in terms of the degree of application of human resource management practices, as well as, the direction of the relationship between human resource management practices and organizational citizenship behavior. of employees. The sample consists of 80 employees in public sector organizations divided into two groups of 40 respondents with different levels of organizational citizenship behavior. Questionnaire for human resource management practices and the Questionnaire for organizational citizenship behaviour were used as measuring instruments. The results have shown statistically significant differences in the degree of application of human resource management practices between organizations whose employees manifest different levels of organizational citizenship behavior, as well as a positive correlation between human resource management practices and organizational citizenship behavior of public sector employees. The results obtained from this research are consistent with the results of other researches available in the professional literature.

Key words: organization, public sector, human resource management practices, organizational citizenship behavior

ВОВЕД

Новите области на знаење, зголемувањето на технолошките достигнувања, онлајн автоматизацијата и неодамнешните трендови на глобализацијата, ги принудија организациите да посветат поголемо внимание на практиките на управување со човечки ресурси и да постават попрецизни стандарди за извонредност и совршенство. Во раните 1970-ти години, организациите функционираа во едно стабилно окружување, со дистинктивни домашни пазари и со помалку комплексности. Вистинска промена во управувањето со човечките ресурси во организациите се случи во осумдесеттите години на минатиот век, кога тоа од состојба на релативна незначајност, премина во сегашната состојба на прифатена стратешка важност.

Областа на управување со човечки ресурси (УЧР) сè повеќе се проширува, покажува сè поголема поврзаност со стратешките потреби на бизнисот и се карактеризира со динамична глобална економија со безмилосна конкуренција, напредна информатичка технологија и експанзија на економиите во развој (Anakwe, 2002; Kipkebut, 2010). Предизвиците во организациите се неизбежни, односно неизбежни се ретенцијата на компетентните вработени, обезбедувањето на најдобри практики, политики и процедури, развивање на позитивна работна средина и одговарање на технолошките, економските, социо-културните и социо-политичките фактори. Опстанокот на организацијата зависи од нејзиното управување со човечките ресурси и ефикасната имплементација на практиките на управување со човечки ресурси (Anakwe, 2002; Kipkebut, 2010).

Ахмед (Ahmed, 1999) го смета УЧР за стратешки пристап, преку кој секоја организација ги стекнува, мотивира, развива и управува вработените и ја придобива нивната посветеност. Практиките на управување со човечките ресурси претставуваат инвестиција во управувањето со човечкиот капитал кој е клучен ресурс на секоја организација. Ефективните организации се фокусираат на три задачи: нивните вработени мора да ги извршуваат назначените одговорности, тие сакаат да ги задржат ефективните вработени и очекуваат иновативни идеи и спонтани активности од нивните вработени, надвор од нивните доделени улоги заради подобрување на

деловното работење на организацијата, додека ги имаат предвид пазарните предизвици.

Историски гледано, Бејк (Bakke, 1967) тврдел дека управувањето со човечки ресурси е само дел од генералната менаџерска функција, наведувајќи принципи за ефективен пристап кон оваа функција. Тој како главна улога на менџментот го наведува ефикасното користење на ресурсите (пари, материјали, пазар, идеи, природа и луѓе) со цел постигнување на организациските цели. Според него, лошото управување на било кој од овие ресурси ќе влијае на изведбата на целата организација. Оттука, тој тврди дека 'потребно е внимание на човечките ресурси не затоа што менаџерите се хумани, туку затоа што се менаџери '(Bakke, 1967, p. 198).

Сè до доцните 60-ти години на минатиот век терминот 'управување со човечки ресурси' не се појавувал многу во академските студии. Сепак, концептот на управување со човечки ресурси беше популаризиран во менаџерските кругови во 1970-тата година. Пиле (Pyle, 1970, p.19) изјавил дека 'важноста на човечките ресурси за успехот на едно претпријатие е широко застапена во корпоративните официјални изјави'. Тесема и Соетерс (Tessema & Soeters, 2006) зборуваат за осум практики на УЧР и за нивната поврзаност со севкупната изведба на вработените. Овие практики вклучуваат: регрутирање и селекција, вработување, обука, управување со награди, оценување на изведбата на вработените, промоција, постапка за поплаки и на крај пензиско/социјално осигурување. Хуселид (Huselid, 1995) зборува за единаесет практики на УЧР, при што дополнителните практики на гореспоментатите вклучуваат: работен дизајн, споделување на информации и проценка на ставови.

Наведените практики за УЧР, дискутирани од (Tessema & Soeters, 2006) и Хуселид (Huselid, 1995), како што е веќе споменато, се тестирани во однос на изведбата на вработените. Во рамки на овој труд ќе биде истражувана поврзаноста на неколку практики на УЧР со одговорното организациско однесување на вработените.

Одговорното организациско однесување е една од најшироко проучуваните теми во истражувањата на организациското однесување (Emmerik, Jawahar, & Stone, 2005). Концептот на одговорно организациско однесување иницијално е воведен од Бејтман и Орган (Organ et al., 2006), кои истото го дефинираат како 'индивидуално однесување кое е дискрециono, не директно или експлицитно признаено од

формалниот систем за наградување, а кое го промовира ефективното функционирање на организацијата (Organ, et al., 2006).

Екстензивните истражувања од оваа област се фокусирани на ефектите на одговорното организациско однесување врз индивидуалната и организациската перформанса и тие резултираа во општа согласност дека одговорното организациско однесување се однесува на тивките однесувања во организациите (Barbuto et al., 2001). Опстанокот и просперитетот на организациите зависи токму од вработените кои треба да се однесуваат како добри граѓани, преку ангажирање во различни позитивни однесувања.

Со оглед на важноста на одговорното однесување во организациите, истото доби значително внимание и остана да биде висок приоритет за организациските научници. Така, сè почесто почнува да се поставува клучното прашање за организацискиот менаџмент, а тоа е прашањето како да се стимулира одговорното организациско однесување. Резултатите од досегашните истражувања покажуваат дека ова однесување во голема мера зависи од: субјективните диспозиции (личност, емоционалност) (Ilies et al., 2006; Greguras & Diefendorff, 2009; Gore et al., 2012), организациската праведност (Fassina et al., 2008), стилот на менаџирање (Organ et al., 2006) и севкупното функционирање на организацијата (Britt et al., 2012). Сепак, од аспект на креирање на работна средина, најважна улога играат практиките на управување со човечките ресурси. Тие содржат интеракција која има за цел мотивација и посветеност на работата, создавање на професионална атмосфера, како и оценување и обука на персоналот. Како најдостапни методи за градење на организациска ефективност, практиките на управување со човечки ресурси станаа субјект на анализа во контекст на зајакнување на одговорното однесување (Organ et al., 2006; Sun et al., 2007; Snape & Redman, 2010; Husin et al., 2012). Иако истражувачите се обидуваат да објаснат на кој начин практиките на управување со човечки ресурси придонесуваат за ангажирање во одговорно однесување од страна на вработените, сепак, се чини дека сегашните резултати се незадоволителни. На пример, Снејп и Редман (Snape & Redman, 2010) укажуваат на тоа дека поврзаноста помеѓу овие варијбали не е точно објаснета и бара понатамошни истражувања. Ова е потврдено од студиите кои од една страна покажуваат директна врска помеѓу практиките на УЧР и одговорното организациско однесување (Morrison, 1996), а од друга страна, ја нагласуваат само индиректната зависност (Sun et al., 2007; Snape & Redman, 2010). Се чини дека

наоѓањето решение за овој проблем бара не само анализа на директните врски помеѓу практиките на УЧР и одговорното организациско однесување, туку и анализа на поврзаноста со факторите кои ја зголемуваат подготвеноста за учество во организацискиот живот и подготвеноста за работа во корист на организацијата.

Во нашата земја, конкретно во јавниот сектор, постои недостаток на истражувања за влијанието на практиките на УЧР врз одговорното организациско однесување. Секоја практика на управување со човечки ресурси има различни димензии и варира по важност, но сепак треба да дејствува во насока на постигнување на крајната цел, а тоа е подобрување на одговорното организациско однесување на вработените, што пак ќе доведе до подобрување на изведбата и на иднивидуално и на организациско ниво.

Постои сериозна потреба од истражувања како практиките на управување со човечки ресурси се практикуваат во организациите од јавниот сектор во нашата земја, при што треба да се испитаат важните аспекти на човечките ресурси со цел да се подобри нивната изведба, а од особена важност е да се истражат практиките на управување со човечки ресурси и нивното влијание врз одговорното организациско однесување на вработените во организациите во кои работат.

Нашата земја се смета за земја со недоволно високи приходи по глава на жител, па затоа практиките, кои се дел од истражувањето во овој труд (управување со награди, практики за промоција, оценување на изведбата на вработените, обука и развој на вработените, сигурност на вработувањето и перцепирана организациска поддршка), се смета дека имаат влијание врз заработувачката на луѓето и нивниот статус на вработеност, поради што би требало да бидат главни поттикнувачи на одговорното организациско однесување.

1. ТЕОРЕТСКА РАМКА

1.1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1.1. Поим за човечки ресурси

Управувањето или менаџментот со човечки ресурси (Human Resource Management - HRM) е понов назив кој е под влијание на западната литература, првенствено литературата која потекнува од САД, а прифатен е кон крајот на 70-тите и почетокот на 80-тите години на минатиот век. Дотогашниот назив на оваа научна дисциплина бил персонален менаџмент. Промената на називот суштински означила и квалитативно нова фаза во развојот на дисциплината, каде фокусот од контрола на трошоците за работа, се поместува на сфаќањето на вработените и нивните способности, како важен ресурс во организацијата, како и на давањето стратешко значење и улога на управувањето со тие ресурси во организацијата (Milikic, 2009).

Самата синтагма управување со човечки ресурси зборува многу за специфичноста на овој поим. Оваа синтагма истовремено означува неколку поими:

1. Научна дисциплина;

2. Организациона управувачка функција и пракса;

3. Однос кон човечкиот фактор во организацијата (деловна филозофија) (Przulj, 2011).

Самиот терминолошки израз или поим ‘човечки ресурси’ е со понова употреба. Неговата употреба често ја следат спорови, коментари и контроверзни мислења во врска со користењето на поимот ресурс, кога се во прашање луѓето. Постои мислење дека тој поим е во функција за улогата и значењето на човекот да се сведе на објект и средство за економско искористување.

Опишувањето на луѓето како ресурс го повлекува фактот дека луѓето се исто така важни, ако не и поважни како и другите ресурси и дека управувањето бара слично ниво на грижа, внимание и експертиза (Torrington et al., 2004).

Поимот ‘ресурс’ во овој контекст има приоритетно значење на извор, сила, можности, односно – потенцијал. Тоа значи дека примарна задача на менаџментот на

некоја организација не е само да обезбеди соодветни луѓе со потребните формални квалификации, туку и да ги открие и развие човечките потенцијали во организацијата и да ги доведе во функција на остварување на организациските цели.

Поимот 'човечки ресурси' се однесува на збирот на човечки потенцијали во организацијата, кој го сочинуваат знаењето, способностите, вештините, креативноста, мотивацијата и работната енергија, потребни за остварување на организациските цели. Тоа е вкупната психичка, физичка и социјална енергија која може да се развие заради остварување на организациските цели (Przulj, 2011).

Луѓето претставуваат клучен деловен потенцијал и ресурс, тие ѝ вдахнуваат живот на организацијата, ѝ даваат смисла и цели со своите севкупни активности. Без луѓето, организацијата не би можела да постои и да функционира, дури и тогаш кога се заснова на највисок степен на технолошко и автоматизирано ниво.

За важноста и предностите на човечките ресурси во однос на другите ресурси, сите автори во изнесувањето на своите ставови го истакнуваат нивното големо значење. Според сите нив, исклучителноста и специфичноста на човечките ресурси, кои ги стават во прв план во однос на останатите ресурси кога станува збор за организациската успешност, меѓу другото, се рефлектираат во следното (Przulj, 2011; Torrington et al., 2004; Milikic, 2009):

- Човечките ресурси, за разлика од останатите ресурси, во функција можат да ги стават сите умствени, физички и други потенцијали со кои располагаат луѓето;
- Човечките потенцијали, добро инкорпорирани и насочени во правец на тимскиот концепт на работа, обезбедуваат синергиски ефект, кој вкупните резултати од работата ги прави поголеми од поединечно остварените резултати;
- Резултатите од работата на поединците, групите, тимовите и организацијата во целина, помеѓу другото, зависат и од однесувањето и мотивираноста на вработените и менаџерот;
- Единствено човекот може да ја обликува визијата, да ја проектира стратегијата, да има идеи, да создава креации, да осмислува нови производи и слично;

- Поединечните знаења и способности и поединечните квалитети и достигнувања претставуваат личен и единствен потенцијал на организацијата, особено ако добро се вклопат и ако на правилен начин се насочат кон остварување на организациските цели;
- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата, особено поради тоа што дејството на одредени одлуки и промени може со години да се одразува врз вкупните ефекти на деловното работење;
- Односот на организацијата кон човечките ресурси има повеќекратно дејство од економска, социјална и здравствена природа;
- Човечките ресурси имаат способност за самообновување и развој, при што со употребата не се обезвреднуваат и не се намалуваат, туку се потврдуваат и се зголемуваат;
- Човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции бидејќи нивното остварување е скоро незамисливо без вклучување на човекот и неговите умствени и други потенцијали;
- Вложувањето во човечките ресурси е поисплатливо од вложувањето во било кои други ресурси, бидејќи без човекот и неговата работа, нема вишок на вредност, односно новосоздадена вредност.

1.1.2. Дефинирање на управувањето со човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси е од стратешко значење за организацијата и претставува една од клучните функции на менаџментот, по која и настанал овој термин (анг. *manage* - управува, раководи).

Улогата на човечкиот фактор во работењето може да се забележи од дефиницијата на менаџментот, која ја дала Мери Паркер (Mery Parker Follet), дефинирајќи го менаџментот како ‘извршување на работата преку луѓето’ (Camilovic & Vujic, 2006). Човечките ресурси се еден од важните извори на конкурентна предност и сè поголем број на организации ги сфаќаат луѓето како свое најголемо богатство. Новите услови на работење, воведувањето на нови технологии и ориентацијата кон потрошувачите бараат од вработените нови знаења, вештини, вредносни ставови и

норми на однесување, кои компаниите ги обезбедуваат преку различни видови на обуки и развој на вработените. Според една анализа, претпријатијата во САД годишно издвојуваат дури 60 милијарди долари за интерна обука и образование на вработените. Во поголем број од фирмите во светот, кои се занимаваат со развој на кариерата на вработените, се потпишуваат т.н. 'договори за усовршување' (Armstrong, 2003).

Дефинициите на управувањето со човечки ресурси главно нагласуваат дека се работи за функција на управувањето, со која се обезбедува остварување на организациските и поединечните цели на вработените. Многу автори се занимаваат со дефинирање на управувањето со човечките ресурси, па со самото тоа, постојат и бројни дефиниции, кои во потесна или поширока смисла ја дефинираат оваа научна област. Некои од нив гласат:

1) Управувањето со човечки ресурси може да се дефинира како стратегиски и кохерентен пристап кон управувањето со највредните средства на една организација - луѓето кои работат во неа, кои поединечно и колективно придонесуваат за остварување на нејзините цели (Jovanovic – Bozinov i sur., 2004).
2) Управувањето со човечки ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста во организацијата. Тоа е во исто време и важна деловна и управувачка функција во организацијата (Bogicevic, 2004).
3) Управувањето со човечки ресурси претставува низа активности кои на работниците и организацијата, која ги користи нивните способности, им пружаат можност да постигнат договор за целите и природата на работниот однос и потоа тој договор да го спроведат на дело (Torrington et al., 2004).
4) Управувањето со човечки ресурси во организацијата опфаќа избор на цели, утврдување на политики, како и планирање, организирање и координација и контрола на дејноста во подрачјето на човечки ресурси, и тоа со преземање на управувачки акции заради постигнување на одбраните цели и остварување на самата смисла на управувачката функција како потсистем на функционирањето на организацијата (Camilovic & Vujic, 2006).

5) Управувањето со човечки ресурси е извршна функција во организацијата, чија цел е што поефективно постапување со вработените, за да би се остварале организациските и индивидуалните цели (Ivancevich, 2007).

Во рамки на овој труд е прифатена дефиницијата, која управувањето со човечките ресурси го дефинира како *управувачка активност која подразбира обезбедување, развој, одржување, прилагодување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на организацијата и со истовремено респектирање на индивидуалните потреби и цели на вработените (Przulj, 2011).*

Она околу што постои единствен став е дека управувањето со човечки ресурси е научна дисциплина и е една од најзначајните деловни и управувачки функции во организацијата.

Во таа смисла, под управување со човечки ресурси подразбираме дел од организацијата која со својата дејност придонесува за постигнување на стратешките цели на организацијата на тој начин што ќе ги привлече, ќе ги задржи кавлитетните и стручни вработени и ќе ги мотивира да работат на ефективен и ефикасен начин. Уште пократко кажано, улогата на управувањето со човечки ресурси е да ѝ овозможи на организацијата да оствари успех со помош на луѓето. Потребно е да се нагласи дека во последните триесетина години значењето и улогата на управувањето со човечки ресурси значително се менуваше. Сведоци сме на трансформацијата на крајно административните и легислативни улоги на т.н персонално одделение во менаџмент на човечки ресурси, кој има круцијална улога во постигнувањето на конкурентна предност (Masic & Đorđevic – Boljanovic 2010).

Во светот на глобална економија, мнозинството работодавачи зборуваат за тоа колку всушност вработените се заслужни за успехот на нивните организации. Вложувањето и вложените пари во човечките ресурси повеќе не се смета како трошок, туку како исплатлива инвестиција, која има свое оправдување како во сегашноста, така и во иднината. Улогата и значењето на управувањето со човечки ресурси се рефлектира во тоа што со правилното организирање на активностите на организацијата ѝ се овозможува да ангажира вистинска личност на вистинско место, на вработените да им овозможи усовршување и напредок, правилно да ги мотивира и наградува

вработените и со правилно координирање на сите наведени активности, да оствари добри резултати за организацијата (Marusic, 2006).

1.1.3. Цели на управувањето со човечки ресурси

Постојат четири основни цели кои треба да ги постигнат менаџерите на човечки ресурси:

- ***Цели кои се однесуваат на вработените.*** Основна цел на менаџерот за човечки ресурси е на организацијата да ѝ обезбеди квалитетни луѓе кои ќе бидат во состојба ефикасно и ефективно да ги извршуваат зададените работни задачи. За да биде успешно остварувањето на оваа цел, потребно е да се утврди организациската структура, видот на договор под кој вработените ќе бидат ангажирани, изборот на квалитетни луѓе и нивно задржување во организацијата.
- ***Цели кои се однесуваат на работата.*** Кога организацијата ќе обезбеди квалитетни човечки ресурси, главната цел на менаџерот за човечки ресурси е да ги преземе сите потребни мерки и активности за вработените да бидат мотивирани, посветени на работата и максимално ангажирани. Овде посебно се нагласува улогата на обуката и развојот, системот за наградување на вработените, како и дисциплинирањето на вработените и остварувањето на високи работни стандарди.
- ***Цели кои се однесуваат на управувањето со промени.*** Промените не се случуваат само во надворешното окружување на организацијата, туку и самата организација предизвикува промени и иновации за да може да оствари и да ја одржи својата конкурентна предност на пазарот. Промените некогаш се структурални и се состојат од реорганизирање на деловните активности и процеси, или во пронаоѓање и ангажирање на нови вработени. Можна е и потреба за културолошки промени, во смисла на промена на воспоставените вредности, ставови или норми на однесување. Најкратко кажано, во остварувањето на оваа цел, од одделот за управување со човечки ресурси се очекува да ангажира вистински

лидери, иноватори, креативни луѓе кои поттикнуваат промени околу себе.

- ***Административни цели.*** Административните работи се многу важни за успешно извршување на работите од страна на менаџерот за човечки ресурси. Под административни работи се подразбираат не само работите на прецизно собирање и ажурирање на податоците за вработените (нивните способности, знаења, вештини, цели во кариерата), туку и правните работи кои првенствено се однесуваат на усогласување со законската регулатива (правен, финансиски, социјален аспект) (Masic, & Đorđevic – Boljanovic).

Управувањето со човечки ресурси е една од основните управувачки функции во организацијата, а носители на фунциите на управување со човечки ресурси се сите нивоа на менаџментот: стратешко, средно и оперативно. Со тоа управувањето со човечки ресурси, како што кажува и самото име, претставува интегрален дел од системот на управување со организацијата, па може да се определи како систем кој ги опфаќа сите менаџментски одлуки, стратегии, политики и и активности кои директно влијаат врз вработените во организацијата: нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација (Milikic Bogicevic i sur., 2008).

1.2. ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Управувањето со човечки ресурси претставува важна деловна функција во организацијата, што ја сочинуваат низа разновидни активности, т.н. практики на управување со човечките ресурси: анализирање на работата, планирање на човечките ресурси, регрутација, селекција, социјализација, оценување на изведбата на вработените, обука, развој и промоција, наградување на вработените, обезбедување на поддршка, обезбедување на сигурност на вработувањето, работни односи, безбедност и здравје при работа, колективно преговарање, итн. Кон овие практики на управување со човечките ресурси можат да се додадат уште и одлучувањето, мотивирањето и комуникацијата, како важни и посебни активности на секој менаџер (Husin et al., 2012).

Во продолжение на ова поглавје е даден опис на најважните практики на управување со човечки ресурси, од кои некои се од посебен интерес во истражувањето, кое е дел од овој труд.

1.2.1. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси претставува практика на управувањето со човечки ресурси, која е од клучно стратешко значење и една од основните инструменти за остварувањето на стратегиите за обезбедување на потребните ресурси. Планирањето на човечките ресурси е проактивна активност и активност насочена кон иднината на предвидување на потребата за човечки ресурси, од аспект на бројот, структурата, потенцијалите, мотивацијата, вредностите и однесувањата потребни за остварување на организациските цели, како и постапките и активностите на менаџментот за човечки ресурси, кој треба да ја обезбеди потребната и посакуваната состојба (Armstrong, 2003).

Во литературата е изразено мислење дека процесот на планирање на човечки ресурси се состои од неколку фази:

- Анализирање на окружувањето;
- Предвидување на потребите за човечки ресурси;
- Предвидување на можноста за обезбедување на човечки ресурси;

- Донесување планови;
- Воспоставување на повратни спреги.

Анализирање на окружувањето. Анализирањето на окружувањето подразбира анализа на екстерното окружување (на пример, економското, правното, политичкото, социјално-демографското) и анализа на интерното окружување (мисија, визија, цели, стратегии, организациска култура) (Ivancevic, 2007).

Предвидување на потребата за човечки ресурси. За да планирањето на човечките ресурси ги даде очекуваните резултати, потребно е на истото да му се пристапи на систематичен начин. Со други зборови, најпрво е неопходно *да се процени постоечката состојба со човечките ресурси,* а потоа да се пристапи кон *процена на идните човечки ресурси.* Првиот чекор во проценатa на постоечката состојба со човечките ресурси во една организација е *анализа на работата.* Под анализа на работата се подразбира дефинирање на сите работи кои се извршуваат во рамки на една организација, како и должностите, одговорностите, задачите и барањата, кои секоја работа, односно секое работно место ги подразбира. Вториот чекор во проценката на постоечката состојба на човечките ресурси е *опис на работата.* Податоците добиени со анализа на работата претставуваат основа за опис на работата, каде подразбираме писмен извештај за тоа што вработениот работи, како и зошто го работи тоа, и под кои услови се извршува одредена работа. И на крај, за процена на постоечката состојба на човечките ресурси, потребно е да се преземе уште еден чекор, а тоа е *спецификација на работата.* Таа подразбира податоци за квалификациите кои се бараат од вработениот на соодветното работно место за да успешно ја извршува работната задача. Во спецификацијата се наведуваат податоци за знаењата, вештините, способностите, ставовите, искуствата и особините, неопходни за извршување на работата на одредено работно место (Anakwe, 2002).

Предвидување на можноста за обезбедување на човечки ресурси. За да планирањето на човечките ресурси има добри резултати, потребно е да се предвиди можносга за обезбедување на работна сила, односно понуда на интерни и понуда на екстерни кандидати. Посебно е важно да се обрати внимание на анализата на интерната понуда на кандидатите, односно на персоналот кој е веќе вработен во компанијата. За анализа на состојбата на интерна понуда на кандидати, од особено значење е и анализата на следните фактори: бројот на вработени по функција/работно место, по

оддели, по занимање, звање, способности, квалификации, години на работен стаж, ефикасност (Krishnan et al., 2017).

Донесување планови за човечки ресурси. Донесувањето на планови за човечки ресурси е многу сложен процес кој бара многу трпение и способности на менаџерот. Имено, многу е тешко да се најде рамнотежа помеѓу потребите за човечки ресурси кои организацијата ги има за идниот период и потенцијалните можности за обезбедување на тие ресурси. Всушност, плановите за човечки ресурси треба да дадат одговор на прашањето дали на организацијата ѝ е потребен ист, помал или поголем број луѓе за наредниот период и од кој профил треба да биде тој кадар (Bogicevic, 2004).

Воспоставување на повратни спреги. Своите активности и функции организацијата мора да ги насочува во согласност со промените кои се случуваат во окружувањето. Тоа, секако, се однесува и на функцијата на планирање со човечки ресурси. Тоа значи дека плановите за човечките ресурси никогаш не можат да се сметаат за трајни и дефинитивни, туку адекватно и благовремено мора да се ажурираат и константно да се усогласуваат со потребите на организацијата. За да планирањето на човечки ресурси биде потполно, покрај предвидувањето на тоа колку вработени ќе ѝ бидат потребни на една организација во иднина, потребно е да се предвиди и колкава е понудата на потенцијални човечки ресурси. Овој дел на планирање на човечките ресурси нè воведува во наредната фаза од управувањето со човечки ресурси – процесот на регрутирање (Ahmed, 2016).

1.2.2. Обликување и анализа на работата

Обликувањето или дизајнирањето на работата претставува своевиден процес на одлучување за тоа како ќе се извршува одредена работа. Терминот е адекватен кога се во прашање нови работи, а кога се работи за веќе постоечки, кои бараат промена на начинот на работа, тогаш се користат терминте преобликување или редизајнирање (DeCenzo et al., 2013). Современите пристапи на обликување на работите се насочени кон подобро користење на човечките потенцијали, средствата за работа, на заштедата на време и на што помало оштетување на здравјето на вработените. Посебно значење во обликувањето на работата има мотивациониот

пристап, кој се заснова на влијанието на обликувањето на работата врз мотивацијата на вработените (Jovanovic-Bozinov et al., 2004).

Во теоријата постојат повеќе научни пристапи за обликување на работата (Табела 1), а секој има свои добри и лоши страни. Важно е истите да се познаваат за да би се одбрало најдоброто решение - комбинација и таа да се усогласи со потребите на организацијата (Snape & Redman, 2010).

Табела 1: Предности и недостатоци на одредени пристапи кон обликување на работата

Пристап кон обликување на работата	Позитивни влијанија	Негативни влијанија
Мотивациски	Поголемо задоволство од работата Повисока мотивација Поголемо учество во работата Поголема успешност Помалку апсентизам	Подолго траење на обуката Ниско ниво на искористеност Поголема веројатност за грешки Поголема можност за ментално преоптеретување и стрес
Механицистички	Скратено траење на обуката Повисоко ниво на искористеност Помала веројатност за грешки Помала можност за ментална оптеретеност и стрес	Помало задоволство од работата Пониска мотивација Чести отсуства од работа
Биолошки (ергономски)	Помал физички напор Помал физички замор Помалку здравствени проблеми Помалку медицински интервенции Помалку отсуства Поголемо задоволство од работата	Поголеми финансиски трошоци заради промени на опремата и деловното окружување
Перцептивни	Помала веројатност за грешки Помала веројатност за несреќи Помала можност за ментална оптеретеност и	Помало задоволство од работата Ниска мотивација

	стрес Пократко траење на обуката Виско ниво на искористеност	

Анализата на работата е стручна постапка на собирање и организирање на сите важни, релевантни информации за задачите, одговорностите, односите со другите работи и барањата кои се поставуваат во однос на извршителите. Анализата на работата претставува анализирање на постоечките работи заради собирање на информации за практиките на управување: селекција, обука, проценка на работната успешност, надоместок за работата (плата). Со анализата на работата треба да се утврди:

- Што се работи;
- Колку луѓе се потребни за успешно извршување на работата;
- Како се работи (средства, методи);
- Кој издава работни налози и на кого му се издаваат работните налози;
- Какви се односите со другите работни места;
- Кои знаења, способности, особини на личноста треба да ги има работникот за успешно да ја изврши работата (профил на барања) (Masic & Đorđevic – Boljanovic, 2005).

Анализата на работата во основа содржи две клучни димензии: содржина на работата (опис на работата) и профил на барања во однос на извршителот (спецификација на работата).

Во пракса постојат повеќе методи и начини за собирање на податоци за работата, а најчесто се користат следните методи:

- Непосредно набљудување,
- Интервју за анализа на работата,
- Прашалник (Milikic, 2009).

Описот на работата претставува попис или каталог на задачи, должности и одговорности за одредена работа. Обично тоа се видливи активности. Описот, особено во современи услови на работење, не е статичка величина, туку таа има своја динамика

на развој и прилагодување, како на деловните, така и на технолошките системи (Tesema & Soeters, 2006).

Профилот на барања (спецификацијата на извршителот) дефинира кои знаења, вештини, способности и други карактеристики се неопходни за успешно извршување на работата. Во пракса не е можно да се одреди профил на барања кој е идеален, од аспект на работата и организацијата. Доминацијата на новите технологии нè воведува во свет на работа и профил на барања кои по своето значење се скоро апсолутно спротивни од она што се барало до пред само една деценија (Przulj, 2011).

1.2.3. Регрутирање на кандидати за вработување

Недостатокот или потребата од нови вработени во организацијата иницира прием на нови работници. Пополнувањето на слободните работни места започнува со процес, кој обично се нарекува регрутирање на човечки ресурси.

По правило тоа е процес на идентификација и привлекување на кандидати, чии способности, вештини и лични особини ги задоволуваат барањата на моментално испразнетите работни места или на работните места кои ќе се отворат во иднина (Krishnan et al., 2017).

Зошто е важно регрутирањето?

Во поново време во управувањето со човечки ресурси сè почесто се споменува поимот ‘staffing’ (од staff – персонал). Овој поим опфаќа активности кои се извршуваат од моментот на огласување на слободно работно место, до моментот на потпишување на договор за работа со избраниот кандидат, односно опфаќа активности на регрутирање, селекција и ориентација (Armstrong, 2003). Всушност, овој процес треба да помогне во разрешувањето на најголемите дилеми во процесот на управување со човечки ресурси, а тоа се прашањата за бројот на нови луѓе кои треба да се вработат, кои вештини, квалификации, карактеристики, способности, работно искуство мора да поседуваат потенцијалните кандидати, кој метод ќе се користи во регрутацијата и како ќе се изберат вистинските луѓе за одредените работи (DeCenzo et al., 2013).

Значи, прва фаза во процесот на ‘staffing-от’ е регрутирањето. Регрутирањето ги подразбира сите оние активности кои на било кој начин влијаат како на бројот и квалификацијата на луѓето кои се пријавуваат за слободното работно место, така и на веројатноста дека апликантите ќе го прифатат работното место, секако, под услов да ги исполнат сите барани услови (Jovanovic-Bozinov et al., 2004).

За да биде успешна постапката на регрутирање, потребно е сите учесници во оваа постапка да бидат свесни за фактот дека грешките при регрутирањето не доведуваат само до зголемување на трошоците за овој процес, туку и до отежнување на функционирањето на организацијата. Ова е поради тоа што погрешно регрутираните кандидати доведуваат до погрешна селекција и подоцна до ангажирање на погрешни луѓе кои извршуваат важни работи во организацијата. Во постапката на регрутирање целта на управувањето со човечки ресурси е да се воспостави апсолутна усогласеност помеѓу вештините кои ги поседуваат потенцијалните кандидати за работното место и вештините кои ѝ се потребни на организацијата, согласно нејзината визија, мисија и стратегија (Bogicevic, 2004). Влезот во процесот на регрутирање е двостран – процесот на регрутирање започнува или со одреден поединец кој има соодветни особини, вештини и знаења кои ѝ се потребни на организацијата или со идентификувана празнина во знаењето, т.е. со празнење на работно место во организацијата. Без оглед на тоа за која од наведените ситуации станува збор, регрутирањето е начин да се привлечат работници со знаење (Bogicevic Milikic et al., 2008).

За да има успех процесот на регрутирање, потребно е да се идентификуваат клучните вештини кои би можеле да бидат гаранција дека потенцијалниот кандидат ќе биде успешен работник. Тоа се следните вештини:

- Специфични вештини и знаења за соодвтената област;
- Посветеност на учење и развој (евидентна посветеност на нови задачи и проекти, потрага по нови искуства; интелектуална љубопитност и желба да се разберат и разрешат постоечки прашања и дилеми; интерес кон учење на нови вештини и желба за нови информации);
- Постоење кооперативен пристап – кооперацијата и волјата за споделување информации и знаења со другите се основа за успех на современите организации;
- Креативност – способност за поврзување на различни идеи и искуства;

- Способност за адаптирање на различностите на другите вработени во потенцијалната работна средина (Camilovic & Vujic, 2006).

Основни цели на регрутирањето, како практика на управувањето со човечки ресурси, се:

- Да ги дефинира тековните и идните потреби за регрутирање во согласност со политиката за планирање на човечки ресурси и анализата на работата во организацијата;
- Да привлече колку што е можно поголем број на кавлификувани кандидати со што пониски трошоци;
- Да ја зголеми стапката на успешен избор на кандидати преку намалување на бројот на неадекватни кандидати;
- Да обезбеди координација со активностите на селекција и обука на кандидатите;
- Да ја намали веројатноста потенцијалните кандидати по вработувањето брзо да ја напуштат организацијата;
- Да ја оценува ефикасноста на различни програми за регрутирање и извор на потенцијални кандидати (Bogicevic Milikic et al., 2008).

Извори на регрутирање

Изворите на регрутирање во литературата за управување со човечки ресурси најчесто се делат на: интерни и екстерни извори на регрутирање.

Интерни извори на регрутирање. При огласување на слободно работно место, секоја организација првенствено би требало да се сврти кон постојано вработените или по некоја друга основа ангажирани лица во организацијата, односно кон интерните извори на регрутирање (Munfhra & Jacob, 2011). Податоците од евиденцијата на вработени кои се однесуваат на квалификациите на вработените, нивните способности, покажани резултати во дотогашната работа, очекувањата и тенденциите кон напредување во кариерата, се само некои од податоците кои на менаџерот за човечки ресурси ќе му укажат на тоа дали некој од вработените има предиспозиции за напредување на одредено работно место (Ivancevic, 2007).

Екстерни извори на регрутирање. Доколку не е можно да се пронајдат адекватни и квалификувани кандидати за слободното работно место во рамки на фирмата, менаџерите за човечки ресурси се свртуваат кон екстерните извори за регрутирање. Иако овој вид на регрутирање е значително поскап, неговите добри страни се можност за запознавање со нови идеи и гледишта на нововработените, како и можност за пронаоѓање поголем број на квалитетни и квалификувани кандидати, како и избор на најдобрите од нив. Овде се поставува прашањето како да се привлечат нови кандидати, кои се наоѓаат надвор од фирмата. Еден од начините да се забрза приливот на нови, потенцијални кандидати за засновање на работен однос во рганизацијата е изборот на вистинскиот начин, односно, метод на регрутирање (Ahmed, 2016).

Методи на регрутирање

Во пракса се користат голем број методи кои наоѓаат примена во фазата на регрутирање. Со оглед на големото значење кое го има регрутирањето за сите останати практики на управувањето со човечки ресурси, а посебно за селекцијата и изборот на кандидати, организацијата мора многу внимателно да пристапи кон избор на соодветен метод за регрутирање (Armstrong, 2003). Кој метод ќе се избере зависи од повеќе фактори: видот на работното место за кое се бараат кандидати, видот на дејноста со која се занимава организацијата, нејзиното седиште и место на извршување на дејноста и слично.

Најпознати методи за регрутирање се:

- Огласување,
- Препорака за вработените,
- Регрутирање преку агенција за вработување,
- Регрутирање преку училишта, колеџи и универзитети,
- Саеми за вработување,
- Регрутирање преку интернет, итн (Bogicevic, 2004).

1.2.4. Селекција и избор на кандидати

Под селекција подразбираме избор на личност која најдобро ќе одговара на слободното работно место. Тоа значи дека во процесот на селекција на различни начини за избор се идентификуваат оние кандидати кои поседуваат најдобри квалификации за извршување на одредена работа. Важноста на процесот на селекција е повеќекратен. Пред сè, ќе ја наведеме цената на постапката на селекција. Просечните трошоци за вработување, во кои ги вбројуваме регрутирањето, селекцијата и обуката на примените кандидати, се движат од неколку илјади до неколку десетина илјади евра за менаџерите од највисоко ниво (Anakwe, 2002). Ако кон овие податоци се додаде и фактот за последиците од погрешно примен кандидат, во смисла на неадекватно извршување на работата и последиците кои можат да произлезат од тоа, тогаш заклучуваме дека значењето на процесот на селекција не е потребно понатаму да го апострофираме (Huselid, 1995).

Она што се нагласува како нужно за спроведување на успешна селекција и за избор на вистински луѓе во успешните компании, е ставањето акцент на карактерните особини, пред одреденото образование, стекнатите вештини или работното искуство. Секако дека знаењето и вештините не се неважни, но тие можат да се научат или стекнат, додека карактерот, работната етика, интелигенцијата, посветеноста на исполнувањето на обврските и системот на вредности претставуваат вкоренети димензии на нечија личност. Со тоа му се дава поголема одговорност на менаџментот на човечки ресурси во процесот на селекција на човечките ресурси (Đorđević – Boljanović & Pavić, 2011).

Успешно извршената селекција подразбира примен кандидат кој ефикасно и ефективно ќе ги извршува работните задачи, во согласност со критериумите и правилата кои ги поставува самата организација.

За да се избегнат погрешни исходи од процесот на селекција и далекусежни последици од нив, основно правило е начините на селекцијата да исполнуваат два критериуми (Marusic, 2006):

- *Оправданост* (валидноста на начинот на селекција подразбира дека постои адекватен однос помеѓу одредениот критериум и начинот на кој се врши избор) и

- *Сигурност* (значи дека тој е доследен, постојан, односно, конзистентен).

Процес на селекција

Процесот на селекција обично се состои од 8 чекори (Đorđević – Boljanović &Pavić, 2011):

1. Почетна проверка. Во оваа фаза се врши првиот круг на елиминирање на кандидатите врз основа на описот и спецификацијата на работата. Можно е во оваа фаза да се покаже дека кандидатот нема доволно искуство или соодветно образование, потребно за извршување на работата на испразнетото место.

2. Комплетирање на формуларот за пријавување. После почетната проверка, од кандидатот може да се побара да пополни формулар кој го составува организацијата. Формуларот претставува резиме на животот на кандидатот, неговите вештини и достигнувања.

3. Тестирање. Овој метод, без оглед на видот за кој би се одлучила организацијата, дава многу корисни податоци, неопходни за предвидување на успешноста на потенцијалниот кандидат во извршувањето на работата.

4. Интервјуирање на кандидатот. Апликантите кои ја поминале почетната проверка, прегледот на пријавениот формулар и тестирањето, најчесто одат на интервју. Кандидадот може да биде интервјуиран од страна на менаџерот за човечки ресурси, линиските менаџери, менаџер од повисоко ниво, потенцијалните супервизори, па дури и од идните колеги на работа. Некогаш во интервјуто се вклучуваат повеќе од наведените лица. Целта на интервјуто е да ги открие оние области и потенцијали на личноста и вештините на кандидатот кои не можеле да бидат откриени преку тестот или преку пријавниот формулар, како што е на пример, мотивацијата, вредностите, способностите за работа под притисок, ставовите, способноста на кандидатот да се прилагоди на организацискатa култура.

5. Прелиминарна понуда на работа. Доколку апликантот ги поминал сите наведени чекори на селекција, се пристапува кон наредната фаза, кој се состои во прелиминарна понуда на работа. Наведената понуда најчесто ја упатува менаџерот за човечки ресурси. Пораката на оваа понуда е дека, доколку сè останато биде во ред, а се

мисли на преостанатите фази на селекциониот процес, оваа понуда ќе прерасне во официјална понуда за работа (Torrington et al., 2004).

6. Проверка на биографските податоци. Оваа фаза во селекцијата има за цел да ги верифицира, односно да потврди дека податоците кои се наведени во пријавата се точни и валидни.

7. Лекарски или физички преглед. Оваа фаза на селекција е предвидена за да се утврди дали физичката состојба на кандидатот одговара на барањата на одредената работа и главно се користи за физички работи.

8. Понуда за работа. Кандидатите кои ги поминале сите наведени фази на селекција, се смета дека се квалификувани да добијат понуда за работа (Đorđević – Boljanović & Pavić, 2011).

Методи на селекција

Како најчести методи кои се користат за селекција, ги наведуваме: формулари, тестови, интервју, проверка на биографија, препораки и физички преглед. За кој метод ќе се определи организацијата, зависи од видот на работа за која се врши избор на кандидати, од барањата на самата организација во поглед на карактеристиките на кандидатот, од можностите на организацијата да спроведе одреден метод и слично (Wei et al., 2010).

1.2.5. Развој на потенцијалите на вработените

Развојот на човечките ресурси се дефинира како збир од мерки и активности во организацијата, насочени кон прилагодување на знаењата, способностите и вештините на вработените кон идните барања на работењето или дејноста на организацијата (Przulj, 2011).

Во основа, овој процес има за цел да им обезбеди компетенции на вработените да можат да ги совладаат различните работни барања предизвикани од промените, а во

согласност со организациските и индивидуалните цели. Ако развојот го набљудуваме од аспект на вработениот, тој има изразено мотивационо дејство и претставува еден од одлучувачките мотивирачки фактори (Vilela et al., 2008).

Организациите можат да го подобрат својот моментален учинок и да осигураат предност во однос на конкуренцијата, така што ќе ги идентификуваат лицата со потенцијал и ќе работат на нивниот развој, а сето тоа со помош на добро валидирани процени на личноста на своите вработени (Ellemers et al., 2004).

Во концептот на менаџментот на човечки ресурси можат да се идентификуваат клучни развојни задачи кои ќе помогнат да се постигне повисок степен на посветеност на целите на организацијата, од кои овде ќе ги нагласиме:

- Обука на вработените и
- Управување и развојот на кариерата.

1.2.5.1. Обука на вработените

Во денешно време кога технологијата брзо напредува, од исклучителна важност е редовна обука и образование на вработените за да би се одржал чекор со конкуренцијата. Обуката ги опфаќа сите вработени во организацијата и оние кои допрва се вработуваат. Во првиот случај таа ќе биде насочена кон оспособување на вработените за успешно извршување на работата, додека во другиот случај обуката ќе биде насочена кон пружање на дополнителни знаења и вештини (Becton et al., 2008).

Процесот на обука е сложен со оглед на тоа дека содржи низа активности, почнувајќи од оние кои се однесуваат на идентификација на потребата за обука, па сè до вреднување на резултатите од спроведената обука. За да може да се спроведе процесот на обука, важно е да постојат претпоставки кои се однесуваат на постоењето на политика за обука и развој на кадрите во организацијата, како и соодветни организации за реализација на таа политика. Резултатите од процесот на обука се повеќекратни и за поединецот, но и за работењето на организацијата. Сето наведено бара организацијата континуирано да вложува во обуката и развојот на вработените (Husin et al., 2012).

Повеќето автори е сложуваат дека постојат четири темелни фази во процесот на обука (Becton et al., 2008; Husin et al., 2012; Ellemers et al., 2004; Przulj, 2011; Vilela et al., 2008):

1) Идентификација на потребата за обука (потребно е да се одреди во која мера вработените ги усвоиле основните вештини за работа);

2) Планирање на потребата за обука (подразбира методи и техники за спроведување на обуката, како и цели кои треба да се постигнат);

3) Спроведување на обуката (методи за обука, обука на работа и надвор од работа);

4) Евалуација на спроведената обука (во која мера се остварени поставените цели и дали со обуката се постигнати посакуваните ефекти).

Потребата за обука е последица на низа промени кои секојдневно се случуваат во организацијата, а кои можат да се групираат на следниот начин:

- Промени во производната ориентација,
- Промени во пазарната ориентација,
- Промени во технолошката концепција за обработка на информации,
- Промени во техничката основа на производството,
- Промена во суровините, материјалите и други инпути,
- Промени во организацијата и управувањето,
- Промени во човечките ресурси (Przulj, 2011).

Притоа обуката може:

- Да осигура дека вработените ги имаат основните вештини за работа;
- Да им помогне на вработените да сфатат како успешно се работи во тимови, за да би можеле да придонесат за квалитетот на производите и услугите;
- Да се погрижи културата на организацијата да ги акцентира иновацијата, креативноста и учењето (Melero, 2010);
- Да ја поддржи сигурноста на вработувањето, овозможувајќи нови начини на придонесување кон организацијата кога се менуваат работите, интересите на вработените или кога вештините им стануваат застарени;

- Да ги подготви вработените за меѓусебно прифаќање и успешна соработка (Milikic, 2009).

1.2.5.2. Развој на кариерата

Кариерата, нејзиниот развој, нејзиното планирање и управување стануваат сè поголема грижа не само за вработените, туку и за менаџментот. Кариерата може да се дефинира како: 1) показател на индивидуалниот професионален развој, односно индивидуалните и професионални успеси и падови; 2) низа поврзани или неповрзани работи, начини на однесување, вредносни ставови и аспирации и сл.; 3) добивање работи и движење помеѓу нив; 4) процес на професионален развој и напредување; 5) концепт кој ги поврзува и соединува индивидуалните и организациските цели, и слично (Marusic, 2006).

Концептот на кариера го бара следното:

- Организација, која во името на успешното остварување на сопствените цели и развој, ќе посвети поголемо внимание на индивидуалните интереси и цели и ќе го осмислува, планира и остварува својот развој преку развојот на вработените;
- Сосема поинаква улога на менаџерот, односно менаџери кои стануваат сврзно ткиво помеѓу поединецот и организацијата и посредници на нивната цврста интеграција (преку концептот за кариера тие стануваат главни посредници и врска помеѓу потребите на организацијата и поединецот) (Tessema & Soeters, 2006);
- Креирање партнерски односи помеѓу организацијата, менаџерот и вработените;
- Поврзување на целите на кариерата со стратешките цели на развојот на организацијата;
- Создавање на организациска инфраструктура која пренесува визија, чувство на мисија, стратегија, цели и со нив поврзани можности за развој низ целата организација, така што тие стануваат видливи и јасни на секој поединечен член на организацијата (Inavcevic, 2007);

- Активна улога на вработените во креирањето на развојот на личната кариера и на развојот на организацијата (Tessema & Soeters, 2006).

Развојот на кариерата е процес кој бара мноштво организациони и индивидуални активности. Тие активности мора да бидат меѓусебно поврзани и усогласени за да може односот помеѓу организацијата и секоја нејзина индивидуа да биде партнерски. Развојот на кариерата е процес во кој секоја индивидуа напредува преку серија различни нивоа, од кои секое е окарактеризирано како релативно единствен склоп на прашања, теми и задачи (Torrington et al., 2004).

За развојот на кариерата од големо значење е процесот на *планирање на кариерата,* процес со помош на кој поединецот ги идентификува, презема и насочува неопходните мерки и активности за остварување на професионалните цели, односно целите на кариерата (Jovanovic-Bozinov et al., 2004). За да процесот на планирање на кариерата биде целосен, успешен и продуктивен, како за организацијата, така и за нејзините вработени, неопходно е да се посвети внимание на оние прашања кои се важни за нејзиното планирање, а тоа се: индивидуалниот и организацискиот развој и нивниот меѓусебен однос, организациските и индивидуалните потреби за развој, планирањето на човечките ресурси и развојот на кариерата и меѓусебниот однос на развојот на кариерата и стратегијата на организацијата.

Планирањето на кариерата е тесно поврзано со управувањето *со кариерата*, кое пак претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, оценува, распоредува, насочува и развива вработените и нивните потенцијали (Kipkebut, 2010).

Циклусот на развој на кариерата го сочинуваат три меѓусебно комплементарни циклуси и тоа: животен циклус, тродимензионален модел на кариера и модел пат - цел.

Животниот циклус ја третира кариерата како низа од фази во кои поединците донесуваат различни одлуки во врска со неа.

Тродимензионалниот модел на кариерата ја третира сложеноста на развојот на кариерата на вработените во организациите и става акцент на хоризонталното движење во кариерата, наместо на традиционалното хиерархиско напредување на организациската скала.

Моделот пат - цел е насочен кон индивидуалните цели, индивидуалните избори и одлуки во развојот на кариерата, како и на факторите кои влијаат врз нив (Milikic, 2009).

Врз развојот на кариерата влијаат бројни фактори. Тоа се, пред сè, личните карактеристики на индивидуата (интереси, ставови, образование, способности и слично), потоа влијанието на околината (семејство, раководители, соработници, пријатели и др.), влијанието на организацијата (нејзините очекувања, потреби и можностите кои ги нуди), економски, политички и други влијанија (Ivancevic, 2007).

1.2.6. Оценување на изведбата и работната успешност

Оценувањето на изведбата е една од практиките кои се применуваат во организацијата за да се процени и евалуира изведбата на вработениот кој извршува одредена работа. Марфи и Кливленд (Murphy & Clevelend, 1995) укажуваат на тоа дека оценувањето на изведбата обично се спроведува еднаш или двапати годишно, како формален, дискретен настан, од две причини:

- за да помогне со административните одлуки, како што се промоции и зголемување на плати и

- за да помогне во процесот на развој на вработените преку идентификување на можностите за обука и областите за подобрување.

Добро дизајнираниот систем за оценување на изведбата може во голема мера да помогне во мотивирањето на персоналот. На пример, идентификувањето на способниот персонал и неговото наградување може да резултира со подобра изведба. Генерално, организациите сакаат вработените да работат во насока на постигнување на целите, поврзани со успехот на организацијата, а вработените сакаат да останат во организацијата доколку постојано се мотивираат. Посветеноста и на вработените и на работодавачите се заснова на мотивацијата, која директно влијае врз работната изведба (Mundhra & Jacob 2011).

Оценувањето на изведбата има двојна цел – едната е мерење на изведбата на вработените, а другата е мерење на начинот на кој изведбата на човечките ресурси

влијае врз постигнувањето на организациските цели. Според Браун и Хјуд (Brown & Hewood, 2005), оценувањето на изведбата претставува формализиран процес кој се користи за следење на работниците, оценување на работната изведба и основната намена му е да биде алатка за управување, со која се подобрува изведбата и продуктивноста на работниците.

Браун и Бенсон (Brown & Benson, 2003) и Браун и Хјуд (Brown & Hewood, 2005) сметаат дека со помош на оценувањето на изведбата можат да се подобрат посветеноста и продуктивноста на вработените, при што соодветното објаснување и супервизија на изведбата водат до поголемо задоволство од работата и повисока професионална посветеност.

Формално, оценувањето на изведбата се користи за многу намени, како што се: промоции, демоции, ретенции, трансфери, евалуација на потребата од обука, психолошки тестови и развој на директори (Kindall & Gatza, 2009).

Оценувањата на изведбата можат да бидат инструменти за организацијата во смисла на постигнување на нејзините цели, доколку се извршуваат правилно и логично (Alireza, 2000). Успехот на организацијата зависи од мотивацијата на вработените од страна на нивните менаџери, па оттука системите за оценување на изведбата се најпопуларната алатка која се користи за реформирање на активностите за мотивирање на персоналот да ги подобри услугите (Saibou, 2011). Препознавањето на високо способните вработени и нивното соодветно наградување за напорната работа со цел да се мотивираат, задржат и да се подобри нивната изведба, се едни од најважните аспекти на практиката на оценување на изведбата.

Постојат различни видови на методи за оценување, како што се оценување на изведбата фокусирано на особините, оценување на изведбата фокусирано на однесувањето, неструктуриран метод, директно рангирање, спарено споредување, чек листа, психолошки оценувања, 360-степени фидбек, и др. Сепак, овие видови на системи за оценување можат да се класифицираат во две категории и тоа:

1) индивидуални методи за оценување и

2) годишни извештаи за проверување на слабостите и силните страни во изведбата на вработените (Saibou, 2011).

1.2.7. Наградување на вработените

Наградувањето на вработените, според мислењето на многу автори, се смета за најкомплексната и најчувствителната функција на управувањето со човечки ресурси. Со неа, меѓу другото, треба да се мотивираат вработените да се однесуваат и да работат на начин со кој се обезбедува целосно остварување на организациските цели и интереси (Herpen et al., 2006).

Станува збор за практика на управување со човечките ресурси која се остварува со креирање на систем за наградување во организацијата, под кој се подразбираат плати, стимулации, надоместоци и други вредности кои работодавачот им ги обезбедува на вработените како замена за вложениот труд и работа (Hahn, 2009).

Сите сознанија за мотивацијата и однесувањето на луѓето на работа укажуваат на тоа дека луѓето работат за да ги задоволат своите потреби. Вработените очекуваат плата или награда за својата работа. Најочигледна награда која вработените ја добиваат е платата. Меѓутоа, наградите вклучуваат и промоција, предизвикувачки работни задачи, автономија во извршувањето на работата, признанија. Кога зборуваме за наградите, заради нивно подетално проучување, истите ќе ги поделиме според три критериуми на: интерни и екстерни, финансиски и нефинансиски, и награди заснована на резултати и награди засновани на членство или припадништво (DeCenzo et al., 2013).

Интерни и екстерни награди. *Интерните награди* се однесуваат на сатисфакцијата која на вработениот му ја донесува извршувањето на некоја работа. Значи, овој вид награди произлегуваат од самата работа. Тоа може да биде гордост која поединецот ја чувствува извршувајќи ја работата, чувство на задоволство и исполнетост при извршувањето на работата, или пак уживање кое поединецот го чувствува со самото тоа што е дел од некој работен тим (Mundhra & Jacob, 2011). *Екстерните награди*, од друга страна, вклучуваат пари, промоција и бенефиции. Овие награди се наоѓаат надвор од самата работа и потекнуваат од надворешен извор, најчесто менаџментот на организацијата. Наведените видови награди всушност, претставуваат мотивациски фактор за вработените. Во таа смисла, зборуваме за мотивација за работа заснована на надворешни поттикнувачи или на внатрешни придвижувачи. Индивидуалната мотивација е најголема кога ќе се стекнат следните

услови: кога поединецот верува дека она што го работи ќе произведе одредени резултати, кога поединецот чувствува дека резултатот е привлечен и кога поединецот верува дека е можно да се постигне посакуваниот ефект (Voon et al., 2011).

Финансиски и нефинансиски награди. *Финансиските награди* подразбираат парична исплата на вработените во вид на плата, бонус или удел во акции, додека нефинансиските награди се однесуваат на пример, на пензионерски програми или платени отсуства (Webster & Beehr, 2013). *Нефинансиските награди* иако директно не ја подобруваат финансиската изведба на вработените, сепак придонесуваат за задоволство од самиот живот на работното место. Секако, кај доделувањето на овој вид награди потребно е добро да се разгледа што претставува мотивирачки фактор за секој вработен, при што се очекува големо ангажирање од менаџерот за човечки ресурси и познавање на вработените и нивните размислувања на оваа тема. Имено, постојат награди кои за одредени вработени претставуваат нешто на што тие се надеваат и кон што секогаш тежнееле, додека пак за други вработени не претставуваат значаен мотивациски фактор (DeGieter et al., 2008).

Награди засновани на резултати и награди засновани на членство. Организациите ги распоредуваат наградите или според резултатите или преку критериумите за членство (Hui et al., 2000). *Наградувањето според резултати* подразбира провизии, плаќање по парче, поттикнувачки планови, групни бонуси, плаќање по учинок и други облици на наградување на постигнатите резултати. *Основ за наградување на членство*, кое денес е доминантен облик на наградување во организациите, всушност се однесува на наградите кои им се даваат на вработените врз основа на годините поминати во организацијата, организациското ниво на кое вработениот му припаѓа, степенот на стручна спрема или специјализирани вештини кои вработениот ги поседува (Frye, 2004).

Во секој случај, преку наградите и управувањето со наградите како практика на управувањето со човечки ресурси, организациите ги постигнуваат своите цели, истовремено привлекувајќи ги, мотивирајќи ги и задржувајќи ги вработените (De Gieter et al., 2008). Високоспособните вработени можат да станат лоши изведувачи, доколку не се мотивирани; а за подобра изведба мотивираните вработените бараат награди. Системот за наградување ја зголемува изведбата во интерес и на вработениот и на организацијата. Подобрите системи за наградување ја подобруваат изведбата на

вработените, што резултира со зголемена продуктивност на организацијата (Shah et al., 2011). Притоа, наградите треба да имаат траен впечаток за да би им се потврдила перцепцијата на вработените дека се вреднувани. Во тој поглед, Фрај (Frye, 2004) тврди дека човечкиот капитал е најважното средство на секоја организација. За да привлече човечки капитал, организацијата мора да го поврзе својот систем на награди со организациската изведба. Загубата на вредниот човечки капитал поради лошите награди и стимулации може да биде многу скапа. Фрај нашол позитивна поврзаност помеѓу компензациите и изведбата на организациите. Тој посочува дека интензивната организациска компензација на човечкиот капитал и неговиот труд има клучна улога во привлекувањето и задржувањето на високо квалификуваните вработени (Frye, 2004).

1.2.8. Практики за промоција на вработените

Организациите користат промоции за да ги стимулираат вредните вработени како возврат за нивната напорна работа, а во исто време да ги пополнат и позициите на повисоко ниво. Промоцијата го поттикнува вработениот да научи нови вештини и да се вклучи во дополнителна обука што ќе резултира во перманентни разлики во заработката. Армстронг (Armstrong, 2003) предлага две важни работи кои се однесуваат на процедурите за промоција во организацијата: (1) да му се овозможи на менаџментот да ги добие најталентираните во организацијата за пополнување за високите позиции; (2) да им се даде можност на вработените да напредуваат во своите кариери во рамки на организацијата во согласност со достапните можности и нивните способности. Тесема и Соетерс (Tessema & Soeters, 2006) тврдат дека постои позитивна поврзаност помеѓу практиките за промоција и изведбата на вработените, со тоа што истата се подобрува кога персоналот чувствува дека токму таквата изведба најверојатно ќе доведе до нивна промоција. Парк и сор., (Park et al., 2003) исто така тврдат дека ефикасните практики за управување со човечки ресурси, како што е промоција според заслуги, можат да доведат до подобра изведба во организацијата.

Движењата во кариерата се анализираат од два доминантни аспекти: 1) ефикасна алокација на вештините за работните задачи, т.е. обука поврзана со зголемување на вештините на работникот; 2) промоција како стимулативен ефект на наградувана изведба што вклучува акумулација на специфичен човечки капитал.

Стекнувањето на вештини кои се потребни за работни места со повисока одговорност резултира со промоција. На пример, ова може да се забележи кај хиерархијата на различни работни места на проспективни работници (Melero, 2010).

Промоциите главно се засновани на две процедури: иницијална проценка на способноста на работникот, која вклучува интервју, тестови или преглед на CV и работна изведба по влегувањето во организацијата (Hahn, 2009). Процедурите за промоција можат да варираат помеѓу организациите. Во некои земји, на пример, скорот на иницијалната проценка е фериран во однос на перформансите по влегувањето во организацијата. Така, дипломирани студенти од некои реномирани универзитети во Азија, САД, Велика Британија со голема веројатност ќе бидат промовирани без да се земе предвид нивната изведба по влегувањето во организацијата. Во други земји пак, важи обратното, односно за промоција многу поважна е изведбата после влегувањето во организацијата, отколку иницијалната евалуација (Hahn, 2009).

Во секој случај, промоциите го зголемуваат самопочитувањето кај вработените, создаваат доверба и даваат овластувања кои имаат позитивна поврзаност со внатрешната мотивација. Промоцијата игра централна улога во креирањето на стимулации за вработените, а изгледите за промоција го зголемуваат нивото како на надворешна, така и на внатрешна мотивација (Hepren et al., 2006).

1.2.9. Сигурност на вработувањето

Перцепираната сигурност на вработувањето може да се дефинира како перцепирана веројатност дека вработениот ќе ја задржи својата работа. Поинаку кажано, сигурноста на вработувањето може да се опише како ризик бидејќи самиот ризик се дефинира како однесување или дејство кое може да има негативни, опасни или заканувачки последици. Де Граф и Броер (De Graaf & Broer, 2012) го опишуваат ризикот како проекција на неизвесно очекување, гледано во смисла на случајност за појава на негативно оценета категорија на исход во избрана временска рамка. Понатаму, ризикот може да се дефинира и како можност за повреда, оштетување или загуба (Slovic, 1999). Дејството на губење на нечија работа се смета за ризик, бидејќи честопати следуваат негативни последици во врска со финансиската, но и во

приватната состојба. Како некој го перцепира овој вид на ризик се опишува преку перцепцијата на ризикот. Перцепцијата на ризикот претставува интуитивна проценка на ризикот. Перцепцијата на ризикот е субјективна и различно се перцепира од различни луѓе (Sjoberg, 2000). Оттука, перцепираната сигурност на вработувањето е поврзана со перцепцијата на ризикот.

1.2.9.1. Детерминанти на сигурноста на вработувањето

Кои организациски детерминанти се релевантни за перцепцијата на сигурност на вработувањето? Достапната литература дава информации за различни концепти кои хипотетички можат да бидат применети за перцепираната сигурност на вработувањето поради нивните конструкти и услови. Во овој труд, фокусот ќе биде на самоефикасноста, довербата, стилот на лидерство и идентификација со организацијата, како детерминанти на перцепираната сигурност на вработувањето.

Доверба

Детерминанта на перцепцијата на ризикот, која е потенцијално релевантен конструкт во контекст на пецепираната сигирност на вработувањето, е довербата. Познато е дека постојат инверзни односи помеѓу довербата и перцепцијата на ризикот (Das & Teng, 2004). Русо и сор., (Rousseau et al., 1998) укажуваат на тоа дека довербата е психолошка состојба во која поединецот е подготвен да се изложи на можна опасност бидејќи очекува позитивно однесување и намера од спротивната страна. Така, ако вработениот му верува на својот претпоставен во однос на сигурноста на вработувањето, тогаш тој нема да ја доживува сигурноста на вработувањето како ризик. Понатаму, Ерл (Earle, 2010) наведува дека довербата има две димензии: релациона доверба и калкулативна доверба. Релационата доверба опишува како лицето кое покажува доверба ја перцепира намерата на лицето на кое му верува. Фундаменталното резултирачко прашање на релационата доверба е дали лицето на кое му се верува има позитивни или негативни намери. Така на пример, ако еден вработен верува дека неговиот претпоставен нема лоши намери, тогаш тој ќе има поголема перцепирана сигурност за вработувањето. Втората димензија е калкулативна доверба. Калкулативната доверба повеќе се фокусира на способностите на поединецот. На пример, поединецот зборува за калкулативна доверба доколку ги проценува физичките

и менталните вештини на друг поединец за справување со ризична ситуација. Следејќи ги овие дефиниции за довербата, може да се заклучи дека таа секогаш има две инстанци кои се вклучени во процесот на доверба, бидејќи едната инстанца мора да ѝ верува на другата. Ова би значело доверба на вработениот во организацијата во којашто работи. Довербата исто така е поврзана и со перцепираната сигурност на вработувањето, бидејќи довербата се однесува на очекувањето дека можете да се потпрете и да му верувате некому (Straiter, 2005). Така, ако вработениот верува дека неговиот претпоставен е способен да го вработи, тогаш вработениот ќе ја доживува сигурноста на вработувањето како повисока. Понатаму, бидејќи довербата може да се опише во смисла на конзистентност на однесувањето, тогаш може да се каже дека доколку вработениот ѝ верува на организацијата, тој исто така верува дека постојано ќе работи во неа.

Самоефикасност

Врз основа на релевантната научна литература, перформансата игра круцијална улога во сигурноста на вработувањето бидејќи доколку некој има добра работна изведба, тогаш веројатноста дека ќе ја задржи работата се зголемува (Yousef, 1998). Самоефикасноста се однесува на субјективното судење во врска со сопствената изведба на вработениот. Понатаму, самоефикасноста се однесува на верувањето на поединецот во неговата способност за извршување на однесувања кои се неопходни за продуцирање на специфични достигнувања во рамки на работната перформанса. Доколку некој вработен ги исполни своите работни задачи, тоа ќе влијае врз неговата перцепирана сигурност на вработувањето бидејќи не мора да се грижи дали ќе успее или нема да успее да ги исполни неговите работни задачи. Така, сè додека тој својата работа ја оценува како продуктивна, тој ќе доживува помалку страв дека ќе ја изгуби работата. Исто така, доколку некој покажува повисок степен на самоефикасност, тој исто така ќе има повисока перформанса и ќе ја оценува својата перформанса како добра (Judge & Bono, 2001).

Стилови на лидерство

Постојат повеќе дефиниции за лидерство. Нортхаус (Northhouse, 2004) го дефинира лидерството како процес во кој лидерот влијае врз одредени луѓе да постигнат некоја заедничка цел. Според друга дефиниција, лидерот има улога на

создавање смисла, нудење сигурност и цел на своите следбеници (Bolden, 2004). Следејќи ги овие дефиниции, може да се каже дека лидерството содржи четири концепти: 1) лидерството како процес, 2) лидерството како влијание, 3) лидерство во групен контекст, и 4) лидерство за постигнување на цел. Но, како вработените го доживуваат лидерството во организацијата? Постојат два стила на лидерство перцепирани од страна на вработените: лидерство ориентирано кон задачите и лидерство ориентирано кон односите.

Лидерството ориентирано кон задачи може да се опише како стил на управување фокусиран на цели. Кај ова лидерство, лидерот треба да промовира завршување на задачите, редуцирање на нејаснотиите околу целите, мониторирање на процесите на комуникација и регулирање на одредени однесувања кај вработените (Forsyth, 2014). Кај лидерството ориентирано на односи, лидерот треба да одржува позитивни интерперсонални односи помеѓу сите членови на групата (Forsyth, 2014). Вун и сор., (Voon et al., 2011) сметаат дека лидерството се однесува на перцепираната сигурност на вработувањето, бидејќи стилот на лидерство влијае врз доживувањето на вработените во текот на работата. Оттука, логично едека стилот на лидерство влијае и врз перцепираната сигурност на вработувањето, особено ако се земе предвид дека лидерот е одговорен за вработувањето на работникот.

Ако вработениот се соочува со лидер ориентиран кон задачи, тој ќе го перцепира своето вработување како посигурно, бидејќи добива прецизни инструкции во врска со неговите задачи и знае точно знае што треба да направи (Madlock, 2008). Ова треба да ја редуцира конфузијата на работникот за време на работата, така што тој ќе се чувствува посигурен во врска со тоа што треба да го направи и доживува поголема сигурност на вработувањето.

Идентификација со организацијата

Идентификацијата со организацијата се смета за веројатна детерминанта на перцепираната сигурност на вработувањето. Маел и Тетрик (Mael & Tetrick, 1992) сметаат дека идентификацијата со организацијата значи дека вработениот е ‘испреплетен’ со организацијата. Споделувањето на истите успеси и неуспеси и имањето заеднички цели се примери на идентификација со организацијата. Дик и сор., (Dick et al., 2004) тврдат дека идентификацијата со организацијата претставува

специјален вид на социјална идентификација. Социјалната идентификација е перцепција на единственост и припадност кон одредена група. Ова, заедно со социјалната категоризација и социјалната споредба, формира групно заснован социјален идентитет (Ellemers et al., 2004). Социјалната категоризација им помага на луѓето да организираат нечии социјални информации и социјална споредба, додека ѝ даваат значење на личноста со евалуирање на сопствената група преку споредба со друга група. Постои веројатна поврзаност со перцепираната сигурност на вработувањето, која се објаснува на тој начин што ако работниците се задоволни со сигурноста на вработувањето, тие работат понапорно и повеќе се идентификуваат со организацијата бидејќи доживуваат фер третман (Feather & Rauter, 2004).

Оттука, следејќи ја теоретската рамка, довербата, стилот на лидерство, самоефикасноста и идентификацијата со организацијата, заедно со нивните компоненти, се веројатни детерминанти на перцепираната сигурност на вработувањето од страна на вработените во организацијата.

1.3. ОДГОВОРНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Одговорното организациско однесување е една од најшироко истражуваните теми во истражувањата на организациското однесување (Emmerik et al., 2005). Концептот за одговорно организациско однесување бил првично воведен од Бејтман и Орган (Bateman & Organ, 1983), кои одговорното организациско однесување го дефинирале како однесување на поединецот кое е дискреционо, не е директно или експлицитно препознаено и признаено од формалниот систем за наградување и насобирајќи се како агрегат, го промовира ефективното функционирање на организацијата (Organ, 1988a).

Истражувањата кои се занимавале со одговорното организациско однесување, истото го сметале за мултидимензионален концепт (Jahangir et al., 2004). Екстензивни истражувања се фокусирале на ефектите на одговорното организациско однесување врз индивидуалната и организациска изведба, резултирајќи во генерална согласност дека одговорното организациско однесување ги адресира тивките однесувања во

организациите (Barbuto et al., 2001). Опстанокот или просперитетот на организациите се чини дека зависи од одговорното однесување на вработените преку ангажирање во различни позитивни однесувања (Organ, 1988a).

Со оглед на важноста на одговорното однесување за организациите, одговорното организациско однесување доби значително внимание и остана висок приоритет за организациските научници. Ова е особено важно во контекст на растечкиот услужен императив со кој се соочуваат организациите. Организациите сè повеќе се фокусираат на подобрувањето на услугата на клиентите, сфаќајќи дека избирањето на однесување кое е ориентирано кон клиентите од страна на вработените е од клучно значење. Така, однесувањата ориентирани кон услугата претставуваат форми на одговорно организациско однесување. Иако многу однесувања тешко се специфицираат и обезбедуваат преку практиките за управување со човечки ресурси, како што се обука, наградување и слично, одговорното организациско однесување е корисно за организациите и покрај потешкотиите во формалното специфицирање или наградување.

Агрегираното ниво на одговорно организациско однесување од страна на вработените има позитивен ефект врз квалитетот на услугите кои ги испорачува една организација. Истражувањата на одговорното организациско однесување првенствено се фокусираат на мотивирање на одредени варијабли кај вработените, како што се: ставовите, перцепциите и личните диспозиции. Ова истражување во рамки на овој труд со голема веројатност ќе им обезбеди насоки на организациите за поттикнување на одговорното организациско однесување заради подобрување на нивните услуги.

Фелдман (Feldman, 2001) смета дека во еден организациски контекст, дискрецијата се дефинира како право на поединецот да прави избори засновани врз авторитативната проценка на ситуацијата. Ова укажува на тоа дека дискрецијата на работното место им додава чувство на одговорност на вработените во однос на работата што резултира со подобри исходи и ја зајакнува нивната подготвеност за одење на ‘дополнителна милја’ со цел извршување на задачите (Snape & Redman, 2010). Ниското ниво на работна дискреција може да резултира во развивање на чувство на ‘научена беспомошност’ и ‘редуцирана индустријалност’ кај вработените, што пак на крајот ќе резултира со сиромашна изведба и ниска партиципација во одговорното однесување.

1.3.1. Димензии на одговорното организациско однесување

Одговорното организациско однесување на вработените е мултидимензионален конструкт. Меѓутоа, авторите не се согласни околу бројот и содржината на неговите димензии.

Смит и сор., (Smith et al., 1983) идентификувале две димензии на одговорното организациско однесување на вработените: алтруизам (*анг. altruism*) и генерализирана усогласеност (анг. *generalized compliance*). *Алтруизмот* опфаќа однесувања чија непосредна цел е помагање на одредена личност во организацијата, како на пример, насочување на нов вработен или пружање помош на колегите кои имаат многу работа, додека *генерализираната усогласеност* подразбира совесни однесувања кои не пружаат моментална помош на одредена личност, туку посредно им помагаат на сите во организацијата и го подобруваат функционирањето на истата, како на пример, доаѓање на работа на време, избегнување на вршење на лични телефонски разговори во тек на работното време и слично.

Неколку години подоцна, Орган (Organ, 1988a) идентификувал пет димензии на одговорното организациско однесување на вработените: алтруизам или помагање на другите (анг. *altruism*), граѓанска доблест (анг. *civic virtue*), учтивост (анг. *courtesy*), спортски дух (анг. s*portsmanship*) и совесност (анг. c*onscientiousness*). *Алтруизмот* или помагањето на другите ги одразува однесувањата чија цел е пружање помош на колегите при извршувањето на важни задачи или решавањето на проблеми поврзани со работата. *Граѓанската доблест* подразбира одговорно учествување во управувањето на организацијата преку: служење во одбори, доаѓање на состаноци, гласање и сл. *Учтивоста* се однесува на гестовите и однесувањата кои се насочени кон спречување на појавата на проблеми со колегите. Учтивоста вклучува, на пример, договор со колегите пред преземање на одредени постапки кои би можеле да влијаат на нив, правовремено известување на колегите и надредените за сопственото отсуство од работа и сл. *Спортскиот дух* подразбира вложување на дополнителен труд и толерирање на неизбежните неприлики на работа без преголеми поплаки. *Совесноста* подразбира прифаќање и придржување до правилата, прописите и процедурите на работната организација и тоа далеку над минималните барања на работната организација (Organ, 1988a).

Вилијамс и Андерсон (Williams & Anderson, 1991) одговорните организациски однесувања на вработените ги класифицираат во две категории: индивидуално одговорно однесување (анг. *individual citizenship behaviour, OCBI*) и организациско одговорно однесување (анг. *organizational citizenship behaviour – organization, OCBO*). *Индивидуалното одговорно однесување* вклучува однесувања кои им користат на поединците во организацијата, како што се Органовите димензии на одговорно организациско однесување: алтруизам и учтивост, додека *организациското одговорно однесување* вклучува однесувања кои ѝ користат на организацијата, како Органовите димензии на одговорно организациско однесување: совесност, спортски дух и граѓанска доблест.

Неколку години подоцна, Морисон (Morrison, 1996) исто така предлага петдимензионален модел на одговорно организациско однесување, кој се состои од следните димензии: алтруизам (анг. *altruism*), совесност (анг. *conscientiousness*), спортски дух (анг. *sportsmanship*), вклученост (анг. *involvement*) и држење чекор со промените (анг. *keeping up with changes*). Димензиите алтруизам, совесност и спортски дух се подудараат со Органовите димензии на одговорно организациско однесување, алтруизам, совесност и спортски дух, додека димензиите, држење чекор со промените и вклученоста, заедно се совпаѓаат со Органовата димензија граѓанска доблест.

Со детален преглед на постоечката литература од областа на одговорното организациско однесување, Подсаков и сор., (Podsakoff et al., 2000) во 2000-та година идентификувале скоро 30 потенцијално различни форми на одговорно организациско однесување. Утврдиле дека меѓу овие конструкти постои големо концептуално совпаѓање, па затоа ги организирале во седум заеднички теми или димензии: помагачко однесување (анг. *helping behaviour*), спортски дух (анг. *sportsmanship*), лојалност кон организацијата (анг. *organizational loyalty*), усогласеност со организацијата (анг. *organizational compliance*), индивидуална иницијатива (анг. *individual initiative*), граѓанска доблест (анг. *civic virtue*) и личен развој (анг. *self-development*). *Помагачкото однесување* подразбира доброволно помагање на другите во решавањето на проблемите поврзани со работата и спречувања на настанувањето на истите. *Спортскиот дух* вклучува подготвеност да се жртвува личниот интерес заради доброто на групата, да се одржи позитивен став дури и кога нешто не оди како што треба и да се поднесат непријатности без изразување жалби и приговори, како би се зачувале ресурсите на организацијата. *Лојалноста* кон организацијата подразбира

посветеност на промовирањето, штитењето и бранењето на организацијата дури и под неповолни услови. *Усогласеноста со организацијата* вклучува интернализација и прифаќање на организациските правила и процедури и нивно совесно почитување дури и кога никој не надгледува. Иако од секој вработен се очекува да ги почитува правилата и процедурите на организацијата, многу вработени не го прават тоа. Затоа, вработените кои се усогласуваат со сите правила и процедури на организацијата, дури и кога никој не ги надгледува, се сметаат за 'посебно одговорни'. *Индивидуалната иницијатива* подразбира изразување на иновативност и ентузијазам при извршувањето на работата и доброволно преземање одговорности кои ги надминуваат барањата на работната улога. Токму овој облик на однесување најтешко се разликува од однесувањата во рамки на работната улога, бидејќи од тие однесувања повеќе се разликува во степенот на изразување отколку во содржината. *Граѓанската доблест* вклучува посветеност на организацијата преку активно учествување во управувањето со организацијата (на пример, присуство на состаноци, вклучување во дебати, изразување на мислења за стратегијата на организацијата) и следење на надворешните закани и можности за организацијата (на пример, промени во индустријата кои би можеле да ја загрозат организацијата). Конечно, димензијата *личен развој* опфаќа унапредување на сопствените знаења, вештини и способности (Podsakoff et al., 2000).

Во исто време кога Подсакоф и соработниците завршиле анализа на постоечките модели и димензии на одговорното организациско однесување на вработените, тоа го направиле и Колеманова и Борман (Coleman & Borman, 2000) и поставиле свој тродимензионален модел на одговорно организациско однесување на вработените. Всушност, тие во постоечката литература идентификувале 27 димензии на одговорно организациско однесување кај вработените, на кои им посветиле големо внимание при идентификувањето и дефинирањето, за да би ја опфатиле нивната содржина претставена во сите претходни модели и дискусии. Нивото на специфичност на димензиите настојувале да го држат униформно. Врз основа на анализата на содржината на тие димензии, факторската анализа, мулдидимензионалното скалирање и кластер анализата, поставиле интегриран модел на одговорно организациско однесување кое опфаќа три широки димензии: интерперсонално одговорно постапување (анг. *interpersonal citizenship performance*), организациско одговорно постапување (анг. o*rganizational citizenship performanc*e) и одговорно постапување во работата/задачата (анг. *job/task citizenship performance).* Слично како и во моделот на

Вилијамс и Андерсон, и во моделот на Колеманова и Борман, димензиите на одговорното организациско однесување се разликуваат според тоа кој ентитет остварува корист од одговорното однесување на вработените: членовите на организацијата, организацијата или задачата/работата (Coleman & Borman, 2000).

Димензијата *интерперсонално одговорно постапување* вклучува помагање на другите членови на организацијата преку давање сугестии, подучување, директно извршување на нивните задачи и пружање на емоционална поддршка за лични проблеми, соработка со други преку прифаќање на нивните сугестии, информирање на другите за важни настани во организацијата, како и поставување на целите на тимот пред личните интереси. Значи, димензијата интерперсонално одговорно постапување опфаќа концепти на интерперсонален алтруизам и интерперсонална совесност преку помагање и соработка со другите членови на организацијата (Coleman & Borman, 2000).

Димензијата на *организациско одговорно постапување* вклучува штитење и промовирање на организацијата преку изразување на задоволство од организацијата и лојалност кон организацијата, без оглед на повремените потешкотии, потоа поддржување на организациските цели преку усогласување со организациските правила и процедури, како и преку предлагање мерки за унапредување на работењето. Значи, димензијата организациско одговорно постапување опфаќа концепти на лојалност кон организацијата и усогласување со организацијата преку прифаќање, поддржување и штитење на целите на организацијата и следење на организациските правила и процедури (Coleman & Borman, 2000).

Димензијата одговорно постапување во работата/задачата вклучува вложување на дополнителни напори заради поуспешно завршување на работните задачи и заради максимизирање на сопствениот работен учинок, развој на личните знаења и вештини со цел зголемување на личната продуктивност, како и истрајност и предаденост на работата. Значи, димензијата одговорно постапување во работата/задачата опфаќа концепти на вложување дополнителен напор и предаденост преку истрајност (Coleman & Borman, 2000).

И покрај различните обиди за дефинирање на димензиите на одговорното организациско однесување, сепак, може да се каже дека не постои единствен и најдобар начин за дефинирање и конфигурирање на одговорното организациско

однесување, притоа имајќи го предвид фактот дека сличностите помеѓу постоечките модели се многу поголеми отколку разликите.

1.3.2. Теоретски пристап во сфаќањето на одговорното организациско однесување

За најзначајна теориска рамка за разбирање на одговорното организациско однесување денес се смета Теоријата на социјална размена на социологот Питер Блау (Blau, 1964). Теоријата на социјална размена ги објаснува механизмите на настанување на одговорното организациско однесување на вработените.

1.3.2.1. Теорија на социјална размена

Питер Блау (Blau, 1964) социјалните и интерперсоналните односи ги набљудува како продукти на размена. Според Блау, размената може да биде од економска и социјална природа. Економската размена има пазарен карактер. Секој актер или страна во размената однапред одредува што ќе биде разменето и кога ќе дојде до размена. Секоја стока или услуга која се разменува има вредност која е независна од личноста или групата која ја нуди таа стока или услуга. Односот на размена има ограничено траење, а довербата помеѓу актерите не е важна, бидејќи доколку било која страна не се придржува до договорените обврски, другата страна може да прибегне кон некоја повиска инстанца, како што е судот (Blau, 1964). Наспроти економската, во социјалната размена не е експлицитно одредено што едната страна спонтано ја покренува размената, давајќи ѝ на другата страна нешто вредно од типот на опиплив производ или услуга, наклоност, гест на почитување или поддршка. Вредноста на она што е дадено е субјективна и зависи од идентитетот на давателот, на пример, пофалбата од личност со висок општествен статус е повредна од пофалбата од личност со низок општествен статус или поддршката од политички моќни луѓе повеќе се цени од поддршката од луѓе со помала политичка моќ. Оној кој добива таков подарок најчесто чувствува обврска да возврати или ‘да го отплати долгот‘. Меѓутоа, во моментот на приемот на подарокот, ниту една од страните не споменува, ниту пак размислува што, кога или како ќе возврати. Доколку возвраќањето навистина постои и

доколку и двете страни постават вредност на она што го разменило, тоа веројатно ќе го зголеми степенот на меѓусебна интеракција, што создава можност за почеста и веројатно позначајна меѓусебна социјална размена. Во еден момент, актерите за секој специфичен гест веќе нема да размислуваат во термини на размена и ќе имаат впечаток дека тај однос им користи обострано. Односот ќе стане отворен во поглед на траењето и двете страни ќе антиципираат дека ќе продолжат да даваат и примаат еден од друг елементи од социјална вредност.

Размената, која се јавува помеѓу организациите (или нејзините претставници) и вработени, е со економски или трансакциски карактер. Вработените се договорени да извршуваат одредени работи, на одреден временски период, за договорен износ на плата, бенефиции и привилегии. Меѓутоа, кога учесниците ќе започнат интеракција едни со други, се развиваат и обрасци на социјална размена. Интеракциите со соработниците и клиентите, особено интеракциите со супервизорите и менаџментот на организацијата, се развиваат во однос кој често станува мешавина на економска и социјална размена. Доколку вработениот воочи дека некои поттикнувачи го надминуваат она што е ветено во договорот за работа, тој исто така може да почувствува обврска да возврати со некој облик на придонес кој не е одреден со договорот за работа. И обратно, доколку менаџментот на организацијата воочи дека поединецот, групата или поголем дел од вработените пружаат повеќе од она на кое се обврзани со договорот, тој настојува да им возврати со некој вид на поддршка која ги надминува обврските одредени со договорот. Значи, иницијатива за социјална размена може да дојде од двата правца, и од страна на менаџментот на организацијата и од страна на вработените, и потоа тоа да продолжи сè додека двете страни ја сметаат таа размена за вредна (Organ et al., 2006).

Значи, централно место во теоријата на социјална размена зазема нормата за реципрочност, која ги обврзува инволвираните актери во релацијата позитивно да одговорат на перцепираниот позитивен третман од страна на другиот актер (Blau, 1964). Според теоријата на социјална размена, вработените во организацијата можат да возвратат со одговорно организациско однесување доколку перцепираат дека организацијата кон нив се однесува коректно (Cardona et al., 2004). Вработените, преку процесот на социјална размена, спонтано манифестираат одговорно организациско однесување, како последица на задоволство од работата, посветеноста на

организацијата, довербата во надредените и перцепцијата на организациската праведност.

1.4. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ОД ОБЛАСТА НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ОДГОВОРНОТО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Одговорното организациско однесување, кое е предмет на значајни научни истражувања, се смета за корисно за функционирањето на организацијата и на него се гледа како на посакувано однесување бидејќи ги намалува трошоците за формални механизми на управување (Becton et al., 2008). Имајќи ги предвид експлицитните предности на одговорното организациско однесување, организациите треба да се фокусираат на поттикнување на одговорното однесување кај вработените преку примена на практиките на управување на човечки ресурси (Becton et al., 2008).

Одговорното организациско однесување во литературата е конципирано и како контекстуална перформанса, просоцијално однесување и организациска спонтаност (Podsakoff et al., 2000). Овие карактеристики се под влијание на формалната евалуација (системот за оценување на изведбата) и системот за наградување (компензација) на организацијата, но исто така може да биде мотивирано и од другите практики на управување со човечки ресурси (Becton et al., 2008; Bolino et Turnley, 2005). Ефектот на наградувањето и оценувањето врз одговорното организациско однесување зависи од мотивацијата на вработениот кој манифестира такво однесување во рамки на организацијата. Бектон и сор., (Becton et al., 2008) сметаат дека постојат два главни мотиви позади одговорното организациско однесување на вработените; првиот е мотивот за служење на самиот себе - вработениот е надворешно мотивиран; вториот е мотивот ориентиран кон другите - вработениот е внатрешно мотивиран. Менаџерите можеби не се грижат за мотивацијата на поединецот за манифестирање на одговорно организациско однесување, но се свесни дека праведно оценетиот и награден работник повеќе има тенденција да покажува одговорно организациско однесување. Исто така, поголема е веројатноста вработените ангажирани во одговорно организациско однесување и од двете причини (служење на себеси и ориентираност кон другите) да

фаворизираат награди за одговорното организациско однесување и формално оценување на изведбата, како исходи за нивното однесување (Becton et al., 2008). Вклучувањето на одговорното организациско однесување во системите за наградување и оценување може да ја зголеми емоционалната вклученост на вработениот во работата, што евентуално ќе резултира со поголема продуктивност во рамки на организацијата.

Отсуството на одговорното организациско однесување во системите за наградување и оценување може да резултира со фрустрација, сомнежи, лутина, незадоволство и согорување кај вработените (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Podsakoff et al., 2000). Оттука, оценувањето на изведбата и наградувањето се подеднакво важни и за вработените и за организацијата. Од аспект на организацијата, мерењето на изведбата и наградувањето се клучни поради ефектите кои ги имаат врз однесувањето на вработените, а пак од аспект на вработените, се важни поради последиците кои ги имаат врз професионалниот развој и компензацијата (Vilela, González, & Ferrín, 2008).

Промените меѓу работната сила и работните места создадоа потреба за лов на талентиран персонал за пополнување на испразнетите позиции во организациите (Webster & Beehr, 2013). Во конкурентните средини, привлекувањето на висококвалитетна работна сила ги принуди работниците да бидат поодговорни во управувањето на сопствениот напредок во кариерата и да ги исполнуваат очекувањата на компетицијата, дури и преку преминување на организациските граници (Raabe, Frese, & Beehr, 2007; Webster & Beehr, 2013).

Соочувајќи се со овие средински притисоци, вработените преферираат да бидат промовирани во рамки на нивните сегашни организации, отколку да си дадат отказ и да преминат во друга организација (Segers et al., 2008). Оттука, промоцијата има подеднакви придобики и за вработениот и за организацијата бидејќи ги штеди трошоците за нови вработувања, а промовираните вработени, пак, манифестираат повисока афективна посветеност кон организацијата (Kondraturk et al., 2004). Ова е причината поради која организациите развиваат програми за управување со својата талентирана работна сила и ја подготвуваат истата за промоција во повисоки работни нивоа во рамки на организацијата (Rothwell, 2010). Перцепцијата на промоцијата од страна на вработените има значително влијание врз нивното однесување и нивните

ставови (Webster & Beehr, 2013). Вработените се мотивирани да манифестираат одговорно организациско однесување во замена за посакувани исходи, вклучувајќи организациски награди, како што е промоцијата (Hui et al., 2000). Притоа, вработените можат да манифестираат одговорно организациско однесување од различни причини, како на пример, за формални награди (на пример, промоција), како психолошки процес кој ја препознава врската помеѓу одговорното организациско однесување и промоцијата, и како одговор на добивањето промоција (Hui et al., 2000). Според тоа, менаџерите треба да го земаат предвид одговорното организациско однесување кога им нудат промоции на вработените, а вработените пак, исто така треба да ја ценат улогата на одговорното организациско однесување во развојот на кариерата во рамки на организацијата во која работат (Hui et al., 2000).

Практиките за обука и развој се сметаат за клучни практики за управување со човечки ресурси кои обезедуваат бројни придобивки за персоналот и организацијата, во исто време придонесувајќи за манифестирање на одговорно организациско однесување (Ahmed, 2016; Bolino & Turnley, 2003). Емпириски, практиките за обука и развој се позитивно поврзани со одговорното организациско однесување, што значи дека овие практики влијаат врз ставовите и однесувањето на вработните (Ahmed, 2016; Bolino & Turnley, 2003; Krishnan et al., 2017; Noor, 2009).

Да се очекува природно присуство на одговорното организациско однесување кај вработените е предизвик (Ahmed, 2016). Од таа причина, организациите можат да ги мотивираат своите вработени почесто и во поголема мера да демонстрираат одговорно организациско однесување преку обезбедување на обука и развој (Ahmad, 2011).

Една неодманешна студија на универзитетски професори покажала дека можностите за обука и развој имаат значително позитивна поврзаност со организациската посветеност, а последователно и со одговорното организациско однесување (Noor, 2009). Ахмед (Ahmed, 2016), спроведувајќи истражување во банкарскиот сектор со цел проучување на влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување, открил дека практиките на обука и развој имаат умерен, но значителен позитивен ефект врз одговорното однесување од вработените. И Кришнан и сор., (Krishnan et al., 2017) дошле до

сознание дека програмите за обука и развој позитивно влијаат врз одговорното организациско однесување на вработените во телекомуникацискиот и интернет сектор.

Веи и сор., (Wei et al., 2010) сметаат дека екстензивната обука води кон зголемена подготвеност на вработените за манифестирање на одговорно организациско однесување, што на крајот ќе им биде од огромна корист на организациите во кои работат овие вработени. Понатаму, во истражувањето на Танг и Танг (Tang & Tang, 2012) се потврдило дека обезбедувањето обука на вработените има императивна улога во манифестацијата на одговорно организациско однесување. Болино и Турнли (Bolino & Turnley, 2003) укажуваат на тоа дека за да се поттикне поиразено одговорно однесување кај вработените, организациите треба да формулираат ефективни практики на управување со човечки ресурси, особено, ефективни програми за обука и развој. Оттука, врз основа на досега кажаното, може да се каже дека постои согласност помеѓу истражувачите дека обуката и развојот ја зголемуваат веројатноста за манифестирање на одговорно организациско однесување од страна на вработените (Ahmed, 2016; Bolino & Turnley, 2003).

Истражувачите го проучувале и влијанието на перцепираната организациска поддршка врз одговорното организациско однесување. Според Роадес и Ајзенбергер (Rhoades & Eisenberger, 2002), перцепираната организациска поддршка е подготвеност на организацијата да ги поддржува вработените, во смисла на ценење на нивните придонеси и грижа за нивната добросостојба. За возврат, вработените покажуваат позитивно однесување кое е корисно за организацијата. Ова е паралелно со теоријата на социјална размена, која укажува на тоа дека преку меѓусебни размени се воспоставува образец на реципрочна обврска помеѓу страните. Се претпоставува дека поддршката од организацијата ќе продуцира отворени врски на социјална размена, а овој вид на врски ќе резултира со обврска кај вработените да ѝ возвратат на организацијата преку покажување на позитивно однесување, како што е одговорното организациско однесување. Во согласност со ова гледиште, вработените настојуваат да реципроцираат на перцепираната организациска поддршка со манифестирање на одговорно организациско однесување, насочено кон организацијата во која работат (Wayne et al., 2002; Asgari et el., 2008).

И други студии ја поддржуваат поврзаноста помеѓу перцепираната организациска поддршка и одговорното организациско однесување. Дафи и Лили (Duffy & Lilly, 2013) спровеле истражување и откриле дека перцепираната организациска поддршка позитивно влијае врз одговорното организациско однесување кај вработените. Џејн и сор., (Jain et al., 2013) исто така откриле статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу перцепираната организациска поддршка и одговорното организациско однесување. Во своето истражување Мухамед (Muhammad, 2014) докажал дека перцепираната организациска поддршка е позитивно поврзана со одговорното организациско однесување во повеќе бизнис-сектори во Кувајт. И резултатите од истражувањето на Џебели и Етебариан (Jebeli & Etebarian, 2015) ги потврдиле наодите за позитивно влијание на перцепираната организациска поддршка врз орговорното организациско однесување, поради што и во ова истражување се претпоставува истото.

Постојат неколку студии кои ги поврзуваат сигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување на вработените. Всушност, поголем дел од овие истражувања ја проучуваат поврзаноста на несигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување. Кинг (King, 2000) во своето истражување претпоставил дека несигурноста на вработувањето ќе го намали чувството на обврска на вработените да се ангажираат во одговорно организациско однесување поради перцепција на детериорирачна социјална размена во рамки на организацијата. Ваквата претпоставка Кинг ја потврдил спроведувајќи го истражувањето во 425 американски организации. Во друга студија, Рајсел и сор., (Reisel et al., 2010) откриле дека несигурноста на вработувањето е негативно поврзана со одговорното организациско однесување, а оваа врска била посредувана од намалените нивоа на работно задоволство. Спротивно на ова, во литературата постојат студии кои покажуваат позитивна поврзаност помеѓу несигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување (Feather & Rauter, 2004; Wong et al., 2005). На крајот, постојат и студии кои не дошле до некои значајни наоди, односно известуваат за неповрзаност на несигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување (Schreurs et al., 2012; Loi et al., 2011; Konig et al., 2010). Ваквите контрадикторни наоди укажуваат на потребата од нови теоретски перспективи и

емпириски истражувања заради подобро разбирање на поврзаноста на сигурноста/несигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување.

2. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

2.1. Проблем, задачи и цели на истражувањето

Основен проблем со кој се занимава ова истражување е: Дали различниот степен на примена на практиките на управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор има влијание врз нивото на одговорно организациско однесување на вработените?

Задачи на истражувањето ќе бидат:

- Да се утврдат разликите помеѓу организациите чии вработени покажуваат различно ниво на одговорно организациско однесување во однос на примената на практиките на управување со човечки ресурси (управување со награди, практики за промоција, оценување на изведбата на вработените, обука и развој на вработените, сигурност на вработувањето и перцепирана организациска поддршка) во јавниот сектор.
- Да се утврди поврзаноста, односно влијанието на практиките на управување со човечки ресурси (управување со награди, практики за промоција, оценување на изведбата на вработените, обука и развој на вработените, сигурност на вработувањето и перцепирана организациска поддршка) врз одговорното организациско однесување кај вработените во јавниот сектор.

Целта на истражувањето е да се дојде до сознанија за застапеноста на практиките на управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор во нашата земја, како и до сознанија за степенот на одговорно организациско однесување на вработените во истите тие организации. Имено, една од примарните цели на истражувањето ќе биде откривањето на разлики во примената на испитуваните практики на УЧР (управување со награди, практики за промоција, оценување на

изведбата на вработените, обука и развој на вработените, сигурност на вработувањето и перцепирана организациска поддршка) помеѓу организациите чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно однесување на работа. Исто така, примарна цел, покрај утврдувањето на наведените разлики и утврдувањето на поврзаноста, односно влијанието на применуваните практики врз одговорно однесување на работа кај вработените во испитуваните организации. Добиените сознанија ќе имаат теоретска вредност и ќе можат да се употребат за збогатување на досегашните сознанија од областа на управувањето со човечки ресурси, но исто така ќе имаат и практична вредност, во смисла на поттикнување на сè поголема и поефикасна примена на практиките на УЧР кои ќе придонесат одговорното организациско работење да им биде секојдневие на вработените, што пак за резултат би имало подобрена индивидуална и организациска изведба.

2.2. Хипотези

Главна истражувачка хипотеза: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и постои поврзаност помеѓу примената на практиките на управување на човечки ресурси со одговорното организациско работење на вработените во организациите.

Хипотеза А: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси.

Потхипотеза А1: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за управување со награди.

Потхипотеза А2: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за промоција.

Потхипотеза А3: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за оценување на изведбата на вработените.

Потхипотеза А4: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за обука и развој.

Потхипотеза А5: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката која се однесува на обезбедување сигурност на вработувањето.

Потхипотеза А6: Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката обезбедување организациска поддршка на вработените.

Хипотеза Б: Постои поврзаност на практиките на управување со човечки ресурси со одговорното организациско работење на вработените во организациите.

***Потхипотеза Б1*:** Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за управување со награди и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

Потхипотеза Б2: Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките за промоција и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

Потхипотеза Б3: Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за оценување на изведбата и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

Потхипотеза Б4: Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

Потхипотеза Б5: Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката која се однесува на сигурноста на вработувањето и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

Потхипотеаза Б6: Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обезбедување организациска поддршка и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

2.3. Истражувачки варијабли

1. Практики на управување со човечки ресурси

Практиките на управување со човечки ресурси во ова истражување се однесуваат на повеќе меѓусебно поврзани активности, и тоа:

- управување со награди,
- практики за промоција,
- оценување на изведбата на вработените,
- обука и развој на вработените,
- сигурност на вработувањето и
- перцепирана организациска поддршка.

2. Одговорно организациско однесување

Под одговорно организациско однесување на вработените во рамки на ова истражување се подразбираат сите интенционални активности на вработените кои се на нивна сопствена иницијатива, а имаат за цел пружање помош на другите вработени и придонесување кон успехот на организациското работење. Овие активности не произлегуваат од работната улога на поединецот и неговите формални задолженија и за истите тој не добива надомест.

2.4. Релевантни варијабли

1. Пол

Во истражувањето се вклучени подеднаков број на вработени од машки и женски пол, што ќе се постигне со постапката на балансирање.

2. Возраст

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

3. Сектор на организациите

Во истражувањето се вклучени само организации кои му припаѓаат на јавниот сектор, односно организации кои се управувани од државната власт.

4. Договор за вработување

Во истражувањето се вклучени само вработени на неопределено работно време.

5. Работен стаж

Во рамки на истражувањето се вклучени вработени со работен стаж од 5 или повеќе од 5 години во истата организација.

2.5. Испитаници

Истражувачкиот примерок е составен од 80 испитаници, селектирани врз основа на релевантните варијабли во истражувањето, како и врз основа на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси, кој ќе биде утврден со помош на Прашалникот за одговорно организациско однесување. Притоа, истите ќе бидат поделени во две групи од по 40 испитаници, со повисоко и пониско ниво на одговорно организациско однесување. Испитаниците се од двата пола, со подеднаква застапеност во групите, на возраст од 30 до 50 години, вработени во организациите на јавниот сектор на неопределено работно време и со работен стаж од 5 или повеќе од 5 години.

2.6. Мерни инструменти

Во рамки на истражувањето се применети: Прашалник за општи податоци, кој ќе овозможи контрола на релеватните варијабли и формирање на примерокот на истражување, потоа Прашалник за практики на управување со човечки ресурси (Snape & Redman, 2010) и Прашалник за одговорно организациско однесување (Fox et al., 2009).

Прашалник за практики на управување со човечки ресурси (Snape & Redman, 2010) е составен од 6 скали за оценување на степенот на примена на 6 практики на управување со човечки ресурси: управување со награди, практики за промоција, оценување на изведбата на вработените, обука и развој на вработените, сигурност на вработувањето и перцепирана организациска поддршка. Секоја од нив се состои од одреден број ајтеми за кои се изразува степенот на согласување или несогласување на петтостепена скала од Ликертов тип и тоа: 1 - воопшто не се согласувам, 2 - не се согласувам, 3 - неутрален сум, 4 - се согласувам, 5 - целосно се согласувам. Вкупниот скор на секоја од скалите се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми. Скалата која се однесува на *управувањето со награди* се состои од 12 ајтеми и има вкупен скор кој се движи во опсегот од 12 до 60. Скалата за практиките за *промоција* е составена од 8 ајтеми, а вкупниот скор се движи во опсегот од 8 до 40. Скалата за *оценување на изведбата* се состои од 7 ајтеми и скупен скор во опсег од 7 до 35. Скалата за практиката за *обука и развој* е составена од 6 ајтеми, а вкупниот скор се движи во опсегот од 6 до 30. Скалата за *сигурност на вработувањето* се состои од 5 ајтеми и има вкупен скор во опсег од 5 до 25. И на крај, скалата која се однесува на *перцепираната организациска поддршка* е составена од 12 ајтеми и има вкупен скор кој се движи во опсегот од 12 до 60.

Повисокиот вкупен скор на секоја од скалите укажува на повисок степен на примена на соодветната практика за управување со човечки ресурси.

Прашалник за одговорно организациско однесување (Fox et al., 2009) е составен од 20 ајтеми на кои испитаниците ја одредуваат фреквенцијата на манифестирање на опишаното однесување со ајтемот на петтостепена скала од Ликертов тип (1 - никогаш; 2 - понекогаш; 3 - ретко; 4 - често; 5 - секогаш). Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и истиот се движи во опсегот од 20 до 100.

Повисокиот скор укажува на повисоко ниво на манифестација на одговорно организациско однесување.

2.7. Истражувачка постапка

Истражувањето беше спроведено во текот на месец мај 2020 година. Трите мерни инструменти им беа групно администрирани на вработените во организациите кои му припаѓаат на јавниот сектор, во согласност со пропишаните правила и стандарди за информирана согласност, претходно прочитано упатство за прашалниците, доверливост, обезбедени услови во просториите каде ќе се изведува истражувањето итн.

2.8. Статистичка анализа

Податоците собрани со помош на мерните инструменти се обработени и анализирани со примена на програмата за статистичка анализа SPSS. Притоа, од дескриптивна статистика се пресметувани проценти, аритметички средини, и стандардни отстапувања. Од инференцијална статистика за пресметување на статистичка значајност на разликата помеѓу испитуваните групи е користен t-тест за големи и независни групи, а за испитување на поврзаноста помеѓу двете варијабли е применет Пирсонов коефициент на корелација.

3. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во рамки на ова поглавје од трудот се прикажани добиените резултати од истражувањето и тоа во два дела. Во првиот дел се прикажани резултатите кои се однесуваат на споредбите помеѓу испитаниците, односно вработените во организациите со различно ниво на одговорно организациско однесување во однос на примената на испитуваните практики на управување на човечки ресурси, што укажува на степенот на нивната примена во организациите во која работат вработените кои се дел од примерокот на истражување. Во вториот дел се прикажани резултатите кои се однесуваат на поврзаноста и влијанието на применуваните практики на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување кај вработените во организациите од јавниот сектор.

Освен истражувачките резултати, прикажани се и начините на статистичка анализа на собраните податоци. Имено, за споредба помеѓу групите испитаници со различно ниво на одговорно организациско однесување во врска со примената на практиките на управување со човечки ресурси е користен t-тест за утврдување на статистичка значајност на разлики помеѓу аритметички средини на две независни групи испитаници, а за испитување на влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување на вработените е користена линеарна регресија.

3.1. Споредба помеѓу испитаниците со различни ниво на одговорно организациско однесување во однос на примената на практиките на управување со човечки ресурси во организациите

Истражувачките резултати прикажани во овој дел се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза А, преку проверување на вистинитоста на нејзините шест потхипотези.

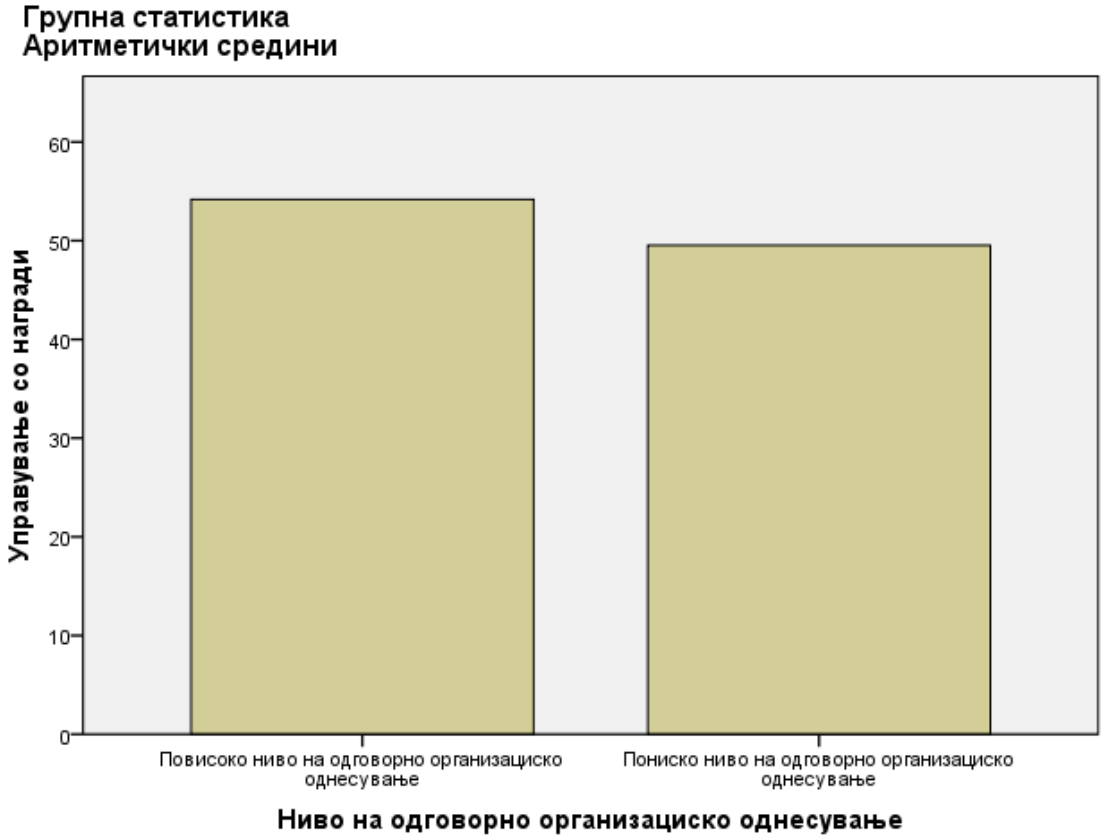
Во Табела 2 и на Слика 1 се прикажани дескриптивните статистички резултати за примената на практиката на управување со награди во организациите, чии вработени покажуваат различно ниво на одговорно организациско однесување. Од нив е забележлива разликата помеѓу аритметичките средини на двете групи испитаници, а

нејзината статистичка значајност е испитана со t-тест за големи и независни примероци (Табела 3).

Табела 2: Дескриптивни статистички резултати за практиката на управување со награди во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Групна статистика

	Ниво на одговорно организациско однесување	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Управување со награди	Повисоко ниво на одговорно организациско однесување	40	54,18	4,138	,654
	Пониско ниво на одговорно организациско однесување	40	49,53	5,383	,851



Слика 1: Управување со награди во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Табела 3: Разлика во примената на практиката за управување со награди помеѓу организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Тест за независни примероци

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Управување со награди	2,686	,105	4,332	78	,000	4,650	1,074	2,513	6,787
			4,332	73,164	,000	4,650	1,074	2,511	6,789

Резултатот од t-тестот покажува дека во организациите, во кои вработените покажуваат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат повисок степен на примена на практиката за управување со награди (M = 54,18; SD = 4,138), во споредба со организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување (M = 49,53; SD = 5,383). Оваа разлика помеѓу групите е статистички значајна на ниво помало од .01 (t (78) = 4,332; p <0,01). Вака добиениот резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза А1,** според која *постои разлика помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување на вработените, во однос на примената на практиката за управување со награди.*

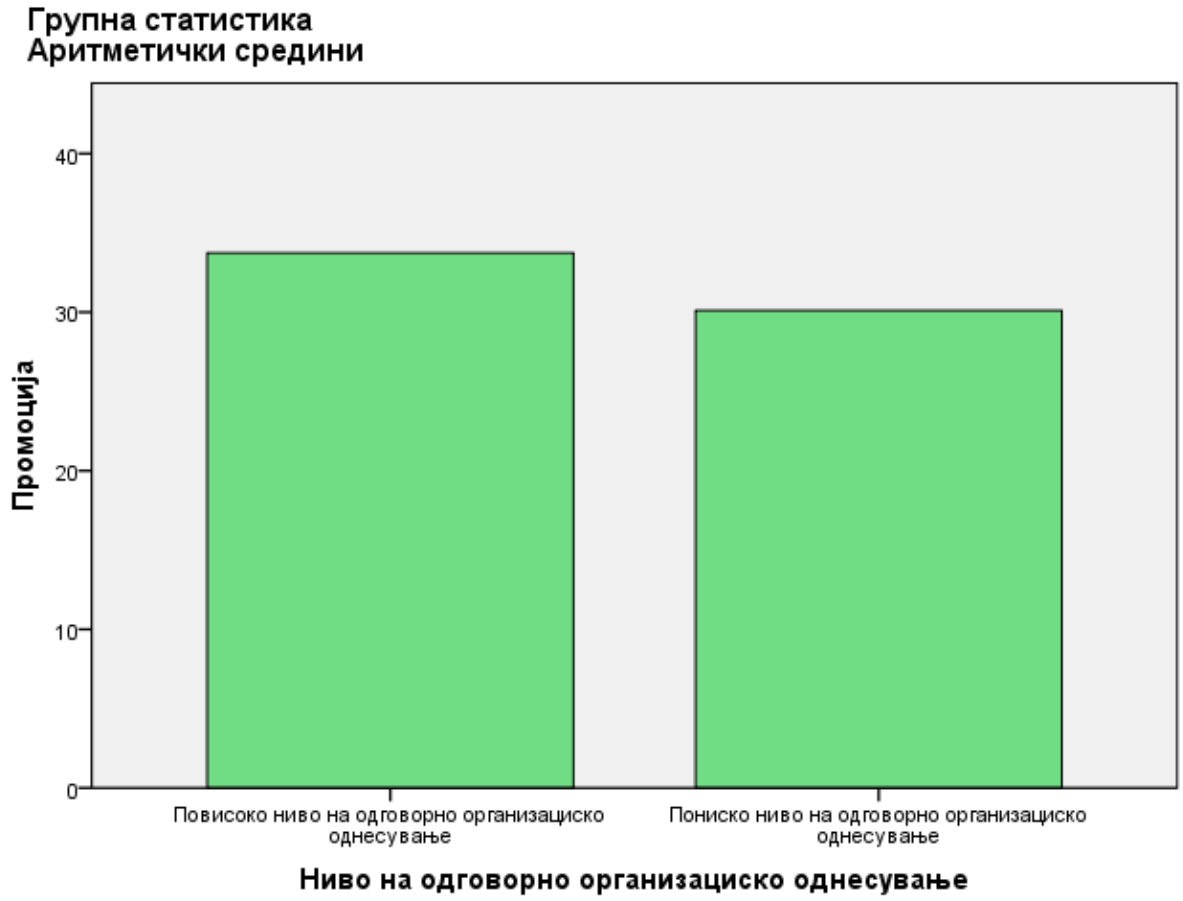
Во Табела 4 и на Слика 2 е даден приказ на дескриптивните статистички резултати за примената на практиката за промоција во организациите, чии вработени покажуваат различно ниво на одговорно организациско однесување.

Статистичката значајност на добиената разлика во аритметичките средини помеѓу двете групи испитаници исто така е испитана со помиш на t-тест за големи и независни примероци, а добиениот резултат е прикажан во Табела 5.

Табела 4: Дескриптивни статистички резултати за практиката на промоција во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Групна статистика

	Ниво на одговорно организациско однесување	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Промоција	Повисоко ниво на одговорно организациско однесување	40	33,73	4,255	,673
	Пониско ниво на одговорно организациско однесување	40	30,10	3,941	,623



Слика 2: Промоција во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Табела 5: Разлика во примената на практиката за промоција помеѓу организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Тест за независни примероци

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Практика на промоција	,286	,594	3,953	78	,000	3,625	,917	1,800	5,450
			3,953	77,546	,000	3,625	,917	1,799	5,451

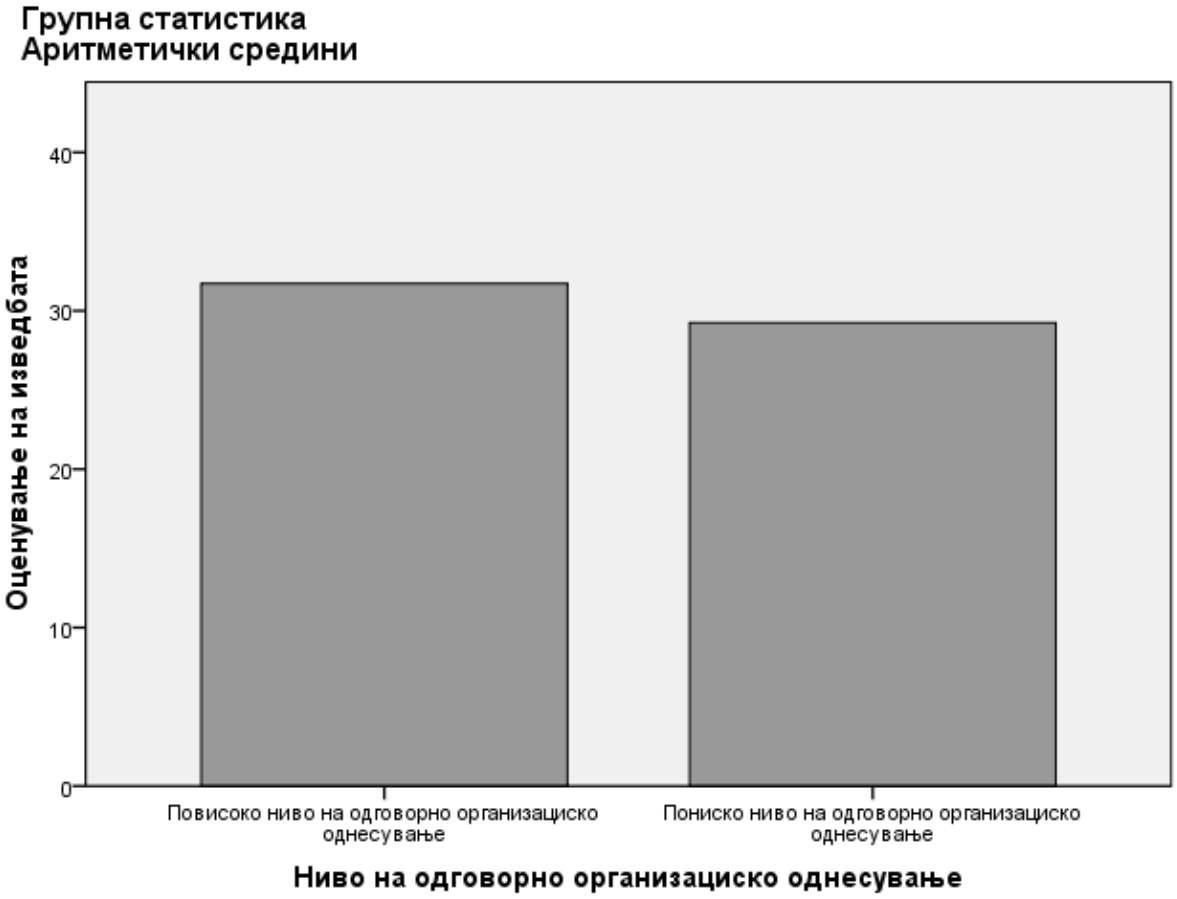
Добиениот резултат од t-тестот покажува дека во организациите во кои вработените манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување има повисок степен на примена на практиката за промоција на вработените (M = 33,73; SD = 4,255), отколку организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување (M = 30,10; SD = 3,941), при што вака добиената разлика помеѓу групите е статистички значајна на ниво помало од .01 (t (78) = 3,953; p <0,01). Ваквиот резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза А2,** со која се претпоставуваше дека *постои разлика помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување на вработените во однос на примена на практиката за промоција.*

Табела 6 и Слика 3 го содржат приказот на дескриптивната статистика за примената на практиката за оценување на изведбата во организациите во зависност од нивото на одговорно организациско однесување на нивните вработени. Од дескриптивните статистички резултати евидентна е разликата во аритметичките средини помеѓу организациите чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување. Нејзината статистичка значајност е проверена со t-тест, чиј резултат е содржан во Табела 7.

Табела 6: Дескриптивни статистички резултати за практиката на оценување на изведбата во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Групна статистика

	Ниво на одговорно организациско однесување	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Оценување на изведбата	Повисоко ниво на одговорно организациско однесување	40	31,73	2,230	,353
	Пониско ниво на одговорно организациско однесување	40	29,25	2,667	,422



Слика 3: Оценување на изведбата во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Табела 7: Разлика во примената на практиката за оценување на изведбата помеѓу организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Тест за независни примероци

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Оценување на изведбата	,674	,414	4,502	78	,000	2,475	,550	1,381	3,569
			4,502	75,626	,000	2,475	,550	1,380	3,570

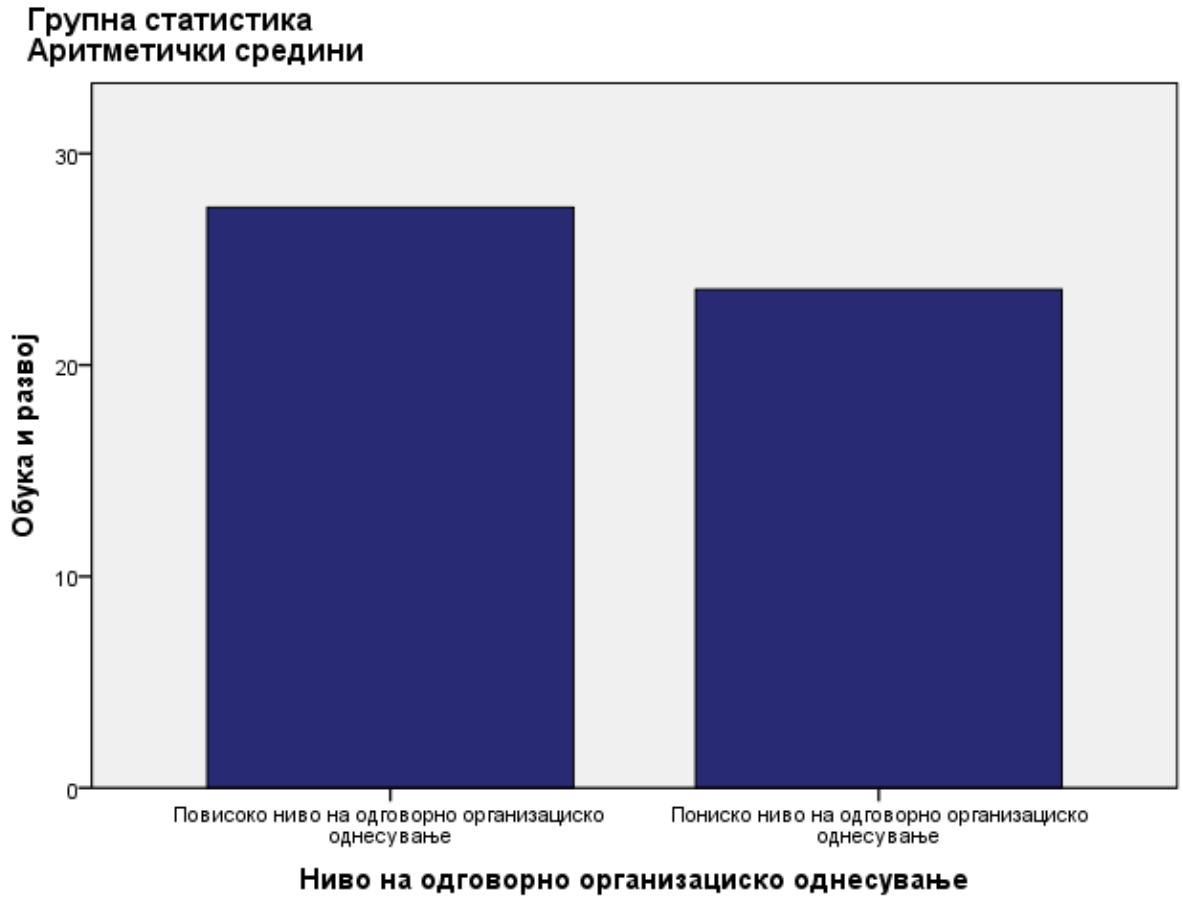
Резултатот од t-тестот покажува дека организациите во кои вработените покажуваат повисоко ниво на одговорно организациско однесување се карактеризираат со повисок степен на примена на практиката за оценување на изведбата (M = 31,73; SD = 2,230), во однос на организациите чии вработени манифестираат пониско ниво на одговорно организациско однесување (M = 29,25; SD = 2,667). Оваа разлика е статистички значајна на ниво помало од .01 (t (78) = 4,502, p <0,01). Овој резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза А3**, според која *постои разлика помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување на вработените во однос на примена на практиката за оценување на изведбата.*

Во Табела 8 и на Слика 4 се прикажани дескриптивните резултати за примената на практиката на обука и развој во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување. Статистичката значајност на добиената разлика во аритметичките средини помеѓу двете групи испитаници и во овој случај е испитана со помош на t-тест за големи и независни примероци, а резултатот е прикажан во Табела 8.

Табела 7: Дескриптивни статистички резултати за практиката на обука и развој во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Групна статистика

	Ниво на одговорно организациско однесување	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Обука и развој	Повисоко ниво на одговорно организациско однесување	40	27,45	2,037	,322
	Пониско ниво на одговорно организациско однесување	40	23,58	3,522	,557



Слика 4: Обука и развој во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Табела 8: Разлика во примената на практиката за обука и развој помеѓу организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Тест за независни примероци

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Обука и развој	11,583	,001	6,023	78	,000	3,875	,643	2,594	5,156
			6,023	62,474	,000	3,875	,643	2,589	5,161

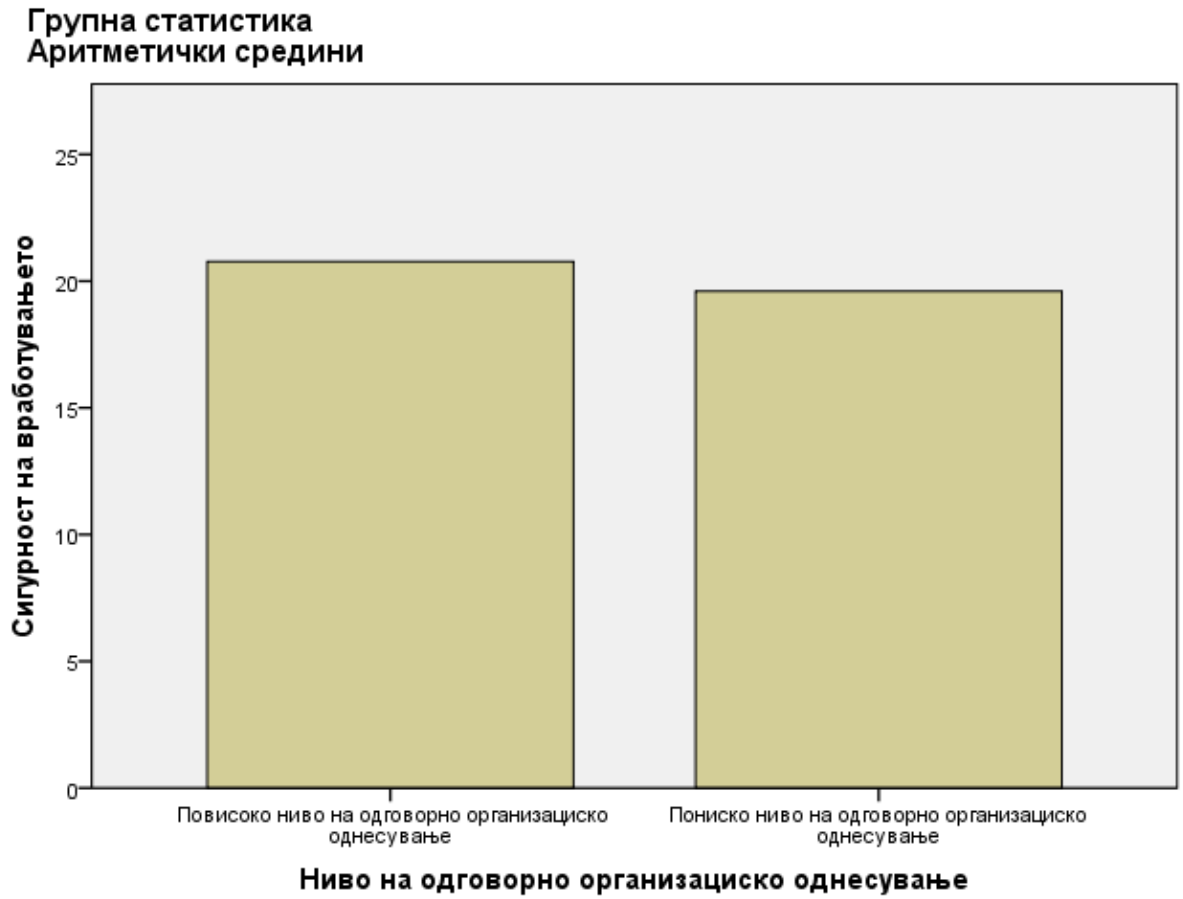
Резултатот од t-тестот укажува на тоа дека во организациите во кои вработените покажуваат повисоко ниво на одговорно организациско однесување имаат повисок степен на примена на практиката за обука и развој на вработените (M = 27,45; SD = 2,037), во споредба со организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување (M = 23,58; SD = 3,522). Оваа разлика помеѓу групите е статистички значајна на ниво помало од .01 (t (78) = 6,023; p <0,01). Ваквиот резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза А4,** со која се претпоставуваше дека *постои разлика помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување на вработените во однос на примена на практиката за обука и развој.*

Табела 9 го содржи приказот на дескриптивната статистика за уште една од испитуваните практики на управување со човечки ресурси во организациите чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, а тоа е практиката која се однесува на сигурноста на вработувањето. Аритметичките средини за двете групи испитаници поврзани со оваа практика се претставени и графички на Слика 5. Разликата помеѓу нив е воочлива, а нејзината статистичка значајност, како и кај претходните практики на управување со човечки ресурси, е испитана со t-тест за независни примероци, чиј резултат се содржи во Табела 10.

Табела 9: Дескриптивни статистички резултати за сигурноста на вработувањето во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Групна статистика

	Ниво на одговорно организациско однесување	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Сигурност на вработувањето	Повисоко ниво на одговорно организациско однесување	40	20,78	2,402	,380
	Пониско ниво на одговорно организациско однесување	40	19,60	2,499	,395



Слика 5: Сигурност на вработувањето во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Табела 10: Разлика во примената на практиката поврзана со сигурноста на вработувањето помеѓу организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Тест за независни примероци

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Сигурност на вработувањето	,002	,961	2,144	78	,035	1,175	,548	,084	2,266
			2,144	77,877	,035	1,175	,548	,084	2,266

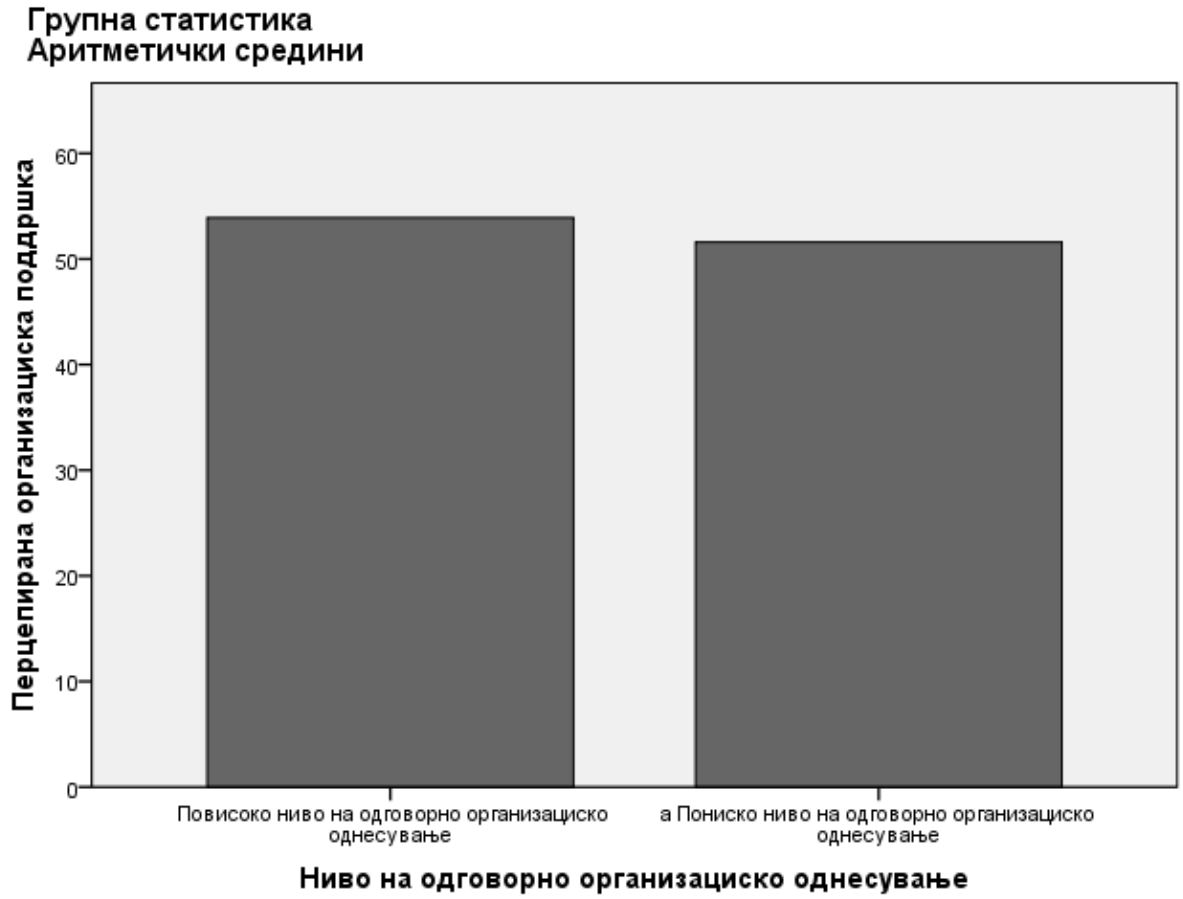
Резултатот од t-тестот покажува дека организациите во кои вработените покажуваат повисоко ниво на одговорно организациско однесување се карактеризираат со повисок степен на примена на практиката поврзана со сигурноста на вработувањето (M = 20,78; SD = 2,402), споредено со организациите чии вработени манифестираат пониско ниво на одговорно организациско однесување (M = 19,60; SD = 2,499). Вака добиената разлика е статистички значајна на ниво помало од .05 (t (78) = 2,144, p <0,05), што **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза А5**, според која *постои разлика помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување на вработените во однос на примена на практиката која се однесува на сигурноста на вработувањето.*

На крајот од овој дел се прикажани резултатите од споредбата на организациите, чии вработени манифестираат различен степен на одговорно организациско однесување, во однос на практиката за перцепираната организациска поддршка. Како и претходно, најпрво во Табела 11 и на Слика 6 се прикажани дескриптивните статистички резултати, а со оглед на тоа дека е добиена разлика во аритметичките средини помеѓу двете групи испитаници, направен е и t-тест за големи и независни примероци, заради испитување на статистичката значајност на таа разлика и неговиот резултат е прикажан во Табела 12.

Табела 11: Дескриптивни статистички резултати за перцепираната организациска поддршка во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Групна статистика

	Ниво на одговорно организациско однесување	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Перцепирана организациска поддршка	Повисоко ниво на одговорно организациско однесување	40	53,90	4,534	,717
	Пониско ниво на одговорно организациско однесување	40	51,60	4,851	,767



Слика 6: Перцепирана организациска поддршка во организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Табела 12: Разлика во примената на практиката поврзана со сигурноста на вработувањето помеѓу организациите чии вработени имаат различно ниво на одговорно организациско однесување

Тест за независни примероци

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Перцепирана организациска поддршка	,142	,708	2,191	78	,031	2,300	1,050	,210	4,390
			2,191	77,647	,031	2,300	1,050	,210	4,390

Добиениот резултат од t-тестот покажува дека во организациите во кои вработените манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување има повисок степен на примена на практиката за обезбедување на организациска поддршка (M = 53,90; SD = 4,534), споредено со организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување (M = 51,60; SD = 4,851). Оваа добиена разлика помеѓу групите е статистички значајна на ниво помало од .05 (t (78) = 2,191; p <0,05) и **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза А6,** *според која постои разлика помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување во однос на примената на практиката за обезбедување организациска поддршка.*

Со оглед на тоа дека е потврдена вистинитоста на сите шест потхипотези на хипотеза А, може да се каже дека **хипотеза А,** според која *постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор со различен степен на одговорно организациско однесување на вработените во однос на примената на практиките на управување со човечки ресурси,* **целосно се прифаќа.**

3.2. Резултати за поврзаноста на практиките на управување со човечки ресурси со одговорното организациско однесување на вработените

Во овој дел се прикажани истражувачките резултати кои се однесуваат на поврзаноста на практиките на управување со човечки ресурси и одговорното организациско однесување на вработените во организациите од јавниот сектор. Поврзаноста и нејзината насока се испитани со помош на Пирсонов коефициент на корелација, а добиените резултати, прикажани во Табела 13, се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза Б.

Табела 13: Поврзаност на практиките на управување со човечки ресурси со одговорното организациско однесување на вработените во организациите на јавниот сектор

Корелации		
		Одговорно организациско однесување
Управување со награди	Pearson Correlation	,343**
	Sig. (1-tailed)	,001
	N	80
Промоција	Pearson Correlation	,375**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	80
Оценување на изведбата	Pearson Correlation	,348**
	Sig. (1-tailed)	,001
	N	80
Обука и развој	Pearson Correlation	,476**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	80
Сигурност на вработувањето	Pearson Correlation	,264**
	Sig. (1-tailed)	,009
	N	80
Перцепирана организациска поддршка	Pearson Correlation	,211*
	Sig. (1-tailed)	,030
	N	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level.

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

Од табелата погоре се забележува дека добиениот резултат за Пирсоновиот коефициент за корелација, кој се однесува на практиката за управување со награди и одговорното организациско однесување на вработените, укажува на статистички значајна поврзаност помеѓу овие две варијабли на ниво помало од .01 (r = 0,343; p< 0.01). Ова значи дека зголемувањето на степенот на примена на практиката на управување со награди во организациите од јавниот сектор води кон зголемување на нивото на одговорно организациско однесување на вработените. Овој резултат ја потврдува **вистинитоста на потхипотеза Б1,** според која *постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за управување со награди и нивото на одговорно организациско работење на вработените.*

Пирсоновиот коефиециент на корелација, кој се однесува на практиката за промоција на вработените и нивното одговорно организациско однесување, покажува дека помеѓу овие две варијабли исто така постои поврзаност која е статистички значајна на ниво помало од .01 (r = 0,375; p<0.01). Врз основа на овој резултат, може да се каже дека зголемувањето на степенот на примена на практиката за промоција на вработените во организациите од јавниот сектор ќе резултира со зголемување на нивото на одговорно организациско однесување кај вработените. Вака добиениот резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза Б2**, со која се претпоставуваше дека *постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за промоција и нивото на одговорно организациско работење на вработените.*

Во врска со поврзаноста на практиката за оценување на изведбата на вработените во организациите на јавниот сектор и одговорното организациско однесување на вработените, Пирсоновиот коефициент на корелација покажува дека помеѓу овие две варијабли постои статистички значајна поврзаност на ниво помало од .01 (r = 0,348; p<0.01). Како и кај претходните две практики, ова значи дека со зголемување на степенот на примена на практиката за оценување на изведбата во организациите, ќе се зголемува и нивото на одговорно организациско однесување на вработените. Добиениот резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза Б3,** според која *постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за оценување на изведбата и нивото на одговорно организациско работење на вработените.*

Резултатот за корелацијата помеѓу практиката на управување со човечки ресурси, која се однесува на обуката и развојот и одговорното организациско однесување на вработените, покажува дека постои статистички значајна поврзаност и помеѓу овие две истражувани варијабли на ниво кое е помало од .01 (r = 0,476; p<0.01). Ваквиот резултат укажува на тоа дека зголемувањето на степенот на примена на практиката за обука и развој во организациите од јавниот сектор, ќе води кон зголемување на нивото на одговорно организациско однесување на вработените. На тој начин **се потврдува и вистинитоста на потхипотеза Б4**, според која *постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој и нивото на одговорно организациско работење на вработените.*

Добиениот резултат од Пирсоновиот коефициент на корелација за поврзаноста помеѓу сигурноста на вработувањето како практика на управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор и одговорното организациско однесување на вработените, покажува дека поврзаноста помеѓу овие две варијабли е статистички значајна на ниво помало од .01 (r = 0,264; p<0.01). Оттука можеме да кажеме дека зголемувањето на степенот на примена на практиката поврзана со обезбедувањето на сигурност на вработувањето, ќе резултира со зголемување на нивото на одговорното организациско однесување на вработените во организацијата. Вака добиениот резултат **ја потврдува вистинитоста на потхипотеза Б5**, со која се претпоставуваше дека *постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката која се однесува на сигурноста на вработувањето и нивото на одговорно организациско работење на вработените.*

И на крај, резултатот од Пирсоновиот коефициент на корелација за поврзаноста помеѓу организациската поддршка како практика на управување со човечки ресурси перцепирана од вработените, од една страна, и одговорното организациско однесување на вработените, од друга страна, укажува на постоење на статистички значајна поврзаност помеѓу нив на ниво помало од .05 (r = 0,211; p<0.05). Ова значи дека зголемувањето на степенот на организациска поддршка, води кон зголемување на нивото на одговорно организациско однесување на вработените во организациите од јавниот сектор. На ваков начин **се потврдува и вистинитоста на потхипотеза Б6**, според која *постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обезбедување на организациска поддршка и нивото на одговорно организациско работење на вработените.*

Имајќи го предвид фактот дека е потврдена вистинитоста на сите шест потхипотези на истражувачката хипотеза Б, следува дека **хипотеза Б** според која, *постои поврзаност на практиките на управување со човечки ресурси со одговорното организациско работење на вработените во организациите*, **целосно се прифаќа.**

4. ДИСКУСИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Добиените резултати од спроведеното истражување целосно ја потврдија генералната истражувачка хипотеза, со која се претпоставуваше дека постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси и постои поврзаност помеѓу примената на практиките на управување на човечки ресурси со одговорното организациско работење на вработените во организациите.

Истражувачките резултати ја потврдија вистинитоста на хипотеза А, која се однесуваше на разликите помеѓу организациите од јавниот сектор чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување во однос на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси, а исто така истражувачките резултати ја потврдија и вистинитоста на хипотеза Б, која пак се однесуваше на поврзаност помеѓу примената на практиките на управување на човечки ресурси со одговорното организациско работење на вработените во организациите.

Имено, кога станува збор за разликите помеѓу организациите чии вработени манифестираат различен степен на одговорно организациско однесување во однос на степенот на примена на практиките на управување со човечки ресурси, резултатите укажуваат на тоа дека во организациите чии вработени покажуваат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, забележлив е повисок степен на примена на практиките за управување со награди, за промоција, за оценување на изведбата на вработените, за обука и развој, за сигурност на вработувањето и за обезбедување на организациска поддршка, во споредба со организациите во кои вработените манифестираат пониско ниво на одговорно организациско однесување.

Во однос на поврзаноста помеѓу практиките за управување со човечки ресурси и одговорното организациско однесување на вработените, резултатите укажаа на постоење на позитивна корелација помеѓу степенот на примена на практиките на УЧР и нивото на одговорно организациско однесување на вработените во јавниот сектор, односно укажаа на тоа дека колку е повисок степенот на примена на практиките за управување со награди, за промоција, за оценување на изведбата на вработените, за обука и развој, за сигурност на вработувањето и за обезбедување на организациска

поддршка, толку е повисоко и нивото на одговорно организациско однесување манифестирано од страна на вработените. Ваквата позитивна насока на поврзаноста значи дека зголемувањето на степенот на примена на наведените практики за управување со човечки ресурси ќе резултира со зголемување и на одговорното организациско однесување кај вработените во јавниот сектор.

Карактеристиките на вработениот, поврзани со одговорното организациско однесување, како што се контекстуалната перформанса, просоцијалното однесување, организациската спонтаност, итн., се под влијание на управувањето со системот за наградување во организацијата и оценувањето на изведбата на вработените (Becton et al., 2008; Bolino & Turnley, 2005). Според Бектон и сор., (Becton et al., 2008), имајќи го предвид сознанието дека вработените во една организација при манифестирањето на одговорното организациско однесување можат да бидат надворешно и внатрешно мотивирани, менаџерите, кои честопати ја занемаруваат мотивацијата на работниците, секогаш треба да имаат на ум дека наградениот и правилно оценетиот работник има тенденција да покажува повисоко ниво на одговорно организациско однесување. Притоа, со оглед на тоа дека правилната примена на практиката на управување со награди и за оценување на изведбата можат да ја зголемат емоционалната вклученост на вработениот во работата, што од своја страна резултира со негова поголема продуктивност, следи дека придобивките од примената на практиката за управување со награди и за оценување на изведбата на вработените ќе бидат големи и за организацијата.

Според Хуи и сор., (Hui et al., 2000) една од наградите кои ги мотивира вработените да манифестираат одговорно организациско однесување во замена за посакувани исходи, е промоцијата во рамки на организацијата. Притоа, одговорното организациско однесување може да биде резултат на добивањето промоција како формална награда, може да се јави како психолошки процес кој ја препознава врската помеѓу одговорното организациско однесување и промоцијата, итн. Оттука, менаџерите за човечки ресурси секогаш треба да им понудат промоција на своите талентирани вработени во повисоки работни нивоа во организацијата, имајќи го предвид фактот дека правилната примена на оваа практика ќе резултира со повисоко ниво на одговорно организациско однесување манифестирано од страна на вработените, кои пак во услови на конкуренција од висококвалитетна работна сила

стануваат сè поодговорни во управувањето со својот напредок, исполнувајќи бројни очекувања во организацијата во која работат (Raabe et al., 2007; Webster & Beehr, 2013).

Резултатите од истражувањето кое е дел од овој труд, а кои се однесуваат на влијанието на обуката и развојот како практика на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување на вработените, се поткрепени од истражувачките резултати на голем број истражувачи (Ahmed, 2016; Bolino & Turnley, 2003; Krishnana et al., 2017; Ahmad, 2011; Noor, 2009; Tang & Tang, 2012; Wei et al., 2010), според кои ретко може да се очекува природно присуство на одговорното организациско однесување кај вработените, а неговото поттикнување во голема мера се обезбедува преку повисокиот степен на примена на практиката за обука и развој на вработените. Сите тие се согласни дека формулирањето на ефективни практики за обука и развој на вработените е императив за зголемување на веројатноста и нивото на манифестирање на одговорно организациско однесување од страна на вработените.

Дека сигурноста на вработувањето е силен предиктор на одговорното организациско однесување кај вработените покажаа не само резултатите на ова истражување, туку и резултатите на други истражувања, иако тие всушност ја проучуваат поврзаноста на несигурноста на вработувањето и орговорното организациско однесување на вработените (King, 2000; Reisel et al., 2010). Имено, Кинг (King, 2000) спроведувајќи истражување во голем број американски организации, докажал дека несигурноста на вработувањето го намалува чувството на обврска на вработените да се ангажираат во одговорно организациско однесување поради перцепција на детериорирачна социјална размена во рамки на организацијата. Рајсел и сор., (Reisel et al., 2010) исто така откриле негативна насока на поврзаноста помеѓу несигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување поради тоа што перцепцијата на несигурноста на вработувањето водела кон намалено работно задоволство, а тоа пак кон намалени нивоа на одговорно организациско однесување. Иако врската помеѓу несигурноста на вработувањето и одговорното организациско однесување во овие истражувања е посредувана од други варијабли, сепак несомнено е влијанието кое го има практиката на управување со човечки ресурси, која се однесување на обезбедување на сигурност на вработувањето врз нивото на одговорно организациско однесување кое го манифестираат вработените.

Врската помеѓу организациската поддршка и одговорното организациско однесување на вработените е добро документирана во стручната литература и цврсто поткрепена со емпириски докази кон кои се придружуваат и резултатите од ова истражување. Бројни се истражувањата кои укажуваат на позитивното влијание на перцепцијата на организацикста поддршка врз манифестирањето на одговорно организациско однесување кај вработените (Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne et al., 2002; Asgari et el., 2008; Duffy & Lilly, 2013; Jain et al., 2013; Muhammad, 2014; Jebeli & Etebarian, 2015). Ваквото влијание тие го објаснуваат преку теоријата на социјална размена, според која преку процес на меѓусебни размени помеѓу вклучените страни во процесот, се воспоставува образец на реципрочна обврска. Всушност, организациска поддршка е подготвеност на организацијата да ги поддржува вработените во смисла на ценење на нивните придонеси и грижа за нивната добросостојба. За возврат вработените покажуваат позитивно однесување кое е корисно за организацијата, како што е одговорното организациско однесување.

Одговорното организациско однесување е предмет на значајни научни истражувања, а беше предмет и на истражувањето кое е составен дел од овој труд, бидејќи истото се смета за корисно за функционирањето на организацијата и на него се гледа како на посакувано однесување кое ги намалува трошоците за формални механизми на управување. Имајќи ги предвид експлицитните предности на одговорното организациско однесување на вработените, организациите треба да посветуваат значително внимание на практиките на управување со човечки ресурси за да ги привлечат и задржат конкурентните работници, кои доброволно ќе ги извршуваат своите задачи и ќе придонесуваат за ефикасното функционирање на организацијата и преку вложување дополнителни напори во кои, секако, се вбројува и одговорното организациско однесување.

ЗАКЛУЧОК

Основен проблем на истражувањето беше: Дали различниот степен на примена на практиките на управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор има влијание врз нивото на одговорно организациско однесување на вработените?

Целта на истражувањето беше да се дојде до сознанија за застапеноста на практиките на управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор во нашата земја, како и до сознанија за степенот на одговорно организациско однесување на вработените во истите тие организации. Основна цел на истражувањето беше откривањето на разлики во примената на практиките на управување со човечки ресурси во организациите, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување на работа. Исто така, основна цел беше и утврдувањето на поврзаноста, односно влијанието на применуваните практики врз одговорното организациско однесување кај вработените во испитуваните организации.

Истражувачкиот примерок беше составен од 80 испитаници селектирани врз основа на релевантните варијабли во истражувањето и нивото на одговорно организациско однесување, поделени во две групи од по 40 испитаници со повисоко и пониско ниво на одговорно организациско однесување. Според половата структура, испитаниците беа со подеднаква застапеност од двата пола, според возрасната структура на возраст од 30 до 50 години, вработени во организациите на јавниот сектор на неопределно работно време и со работен стаж од 5 или повеќе од 5 години.

Во истражувањето беа користени следните **мерни инструменти**: Прашалник за практики на управување со човечки ресурси (Snape & Redman, 2010) и Прашалник за одговорно организациско однесување (Fox et al., 2009).

Резултатите од истражувањето ги потврдија двете истражувачки хипотези, А и Б, а со тоа ја потврдија и генералната истражувачка хипотеза.

Врз основа на добиените резултати **заклучоците** се сумирани на следниот начин:

Во однос на хипотеза А:

- Организациите, чии вработени манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат и повисок степен на примена на практиката за управување со награди, во однос на организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување.
- Организациите, чии вработени манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат и повисок степен на примена на практиката за промоција, во однос на организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување.
- Организациите, чии вработени манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат и повисок степен на примена на практиката за оценување на изведбата, во однос на организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување.
- Организациите, чии вработени манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат и повисок степен на примена на практиката за обука и развој, во однос на организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување.
- Организациите, чии вработени манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат и повисок степен на примена на практиката која се однесува на обезбедување на сигурност на вработувањето, во однос на организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување.
- Организациите, чии вработени манифестираат повисоко ниво на одговорно организациско однесување, имаат и повисок степен на примена на практиката за обезбедување организациска поддршка, во однос на организациите чии вработени покажуваат пониско ниво на одговорно организациско однесување.

Во однос на хипотеза Б:

- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за управување со награди и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките за промоција и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за оценување на изведбата и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката која се однесува на сигурноста на вработувањето и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обезбедување организациска поддршка и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

Добиените резултати од ова истражување се во согласност со резултатите од мнозинството други истражувања наведени во стручната литература, а кои се однесуваат на влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување на вработените (Becton et al., 2008; Bolino & Turnley, 2005; Hui et al., 2000; Raabe et al., 2007; Webster & Beehr, 2013; Ahmed, 2016; Bolino & Turnley, 2003; Krishnana et al., 2017; Ahmad, 2011; Noor, 2009; Tang & Tang, 2012; Wei et al., 2010; King, 2000; Reisel et al., 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne et al., 2002; Asgari et el., 2008; Duffy & Lilly, 2013; Jain et al., 2013; Muhammad, 2014; Jebeli & Etebarian, 2015).

Истражувањето беше спроведено поради недостатокот на истражувања за влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување на вработените во организациите кои му припаѓаат на јавниот сектор во нашата земја, но и во пошироки рамки. Со оглед на тоа што

достапните истражувачки резултати на оваа тема укажуваат на поврзаност помеѓу практиките на УЧР и нивото на одговорно организациско однесување кај вработените, се наметнува сериозна потреба да се испита како управувањето со човечки ресурси треба да се имплементира и да се примени преку користење на соодветни практики со цел поттикнување на одговорното организациско однесување кај вработените. Резултатите од ова истражување би можеле да станат патоказ за менаџерите за човечки ресурси, како во јавниот, така и во приватниот сектор, во формулирањето на ефективни практики за човечки ресурси заради зголемувањето на нивото на одговорно организациско однесување, кое заедно со перформансата на вработените, би ги довело нашите организации до исполнување на стандардите за извонредност и совршенство, во согласност со најконкурентните организации во развиените земји.

Покрај придобивките кои произлегуваат од ова истражување, постојат и одредени ограничувања во врска со него. Некои од ограничувањата се поврзани со големината на примерокот на истражување, некои со неможноста да се контролираат сите релевантни варијабли кои би можеле да влијаат врз добиените резултати, а некои пак произлегуваат од веројатноста испитаниците да давале пожелни одговори за да би се прикажале себеси и организацијата во која работат во најдобро издание.

Идните истражувања од оваа област би можеле да се насочат кон истражување на други варијабли кои би можеле да го посредуваат влијанието на практиките на управување со човечки ресурси врз одговорното организациско однесување на вработените, како и на поголем број испитаници, што би овозможило и поголема генерализација на добиените резултати и изведените заклучоци од истражувањата.

РЕЗИМЕ

Основен проблем на истражувањето е: Дали различниот степен на примена на практиките на управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор има влијание врз нивото на одговорно организациско однесување на вработените?

Примерокот го сочинуваат 80 испитаници поделени во две групи од по 40 испитаници со повисоко и пониско ниво на одговорно организациско однесување во организациите во кои работат. Испитаниците се од двата пола, со подеднаква застапеност во групите, на возраст од 30 до 50 години, вработени во организациите на јавниот сектор на неопределно работно време и со работен стаж од 5 или повеќе од 5 години.

Од **мерни инструменти** користени се: Прашалник за општи податоци, Прашалник за практики на управување со човечки ресурси (Snape & Redman, 2010) и Прашалник за одговорно организациско однесување (Fox et al., 2009).

Постапката на истражување се состоеше од групно администрирање на трите мерни инструменти на вработените во организациите кои му припаѓаат на јавниот сектор, во согласност со пропишаните правила и стандарди за информирана согласност, претходно прочитано упатство за прашалниците, доверливост, обезбедени услови во просториите каде ќе се изведува истражувањето итн.

Резултатите од статистичката анализа на собраните податоци укажуваат на постоење разлики помеѓу организациите, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиките на управување на човечки ресурси, како и позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките на управување на човечки ресурси и нивото на одговорно организациско однесување на вработените.

Врз основа на добиените резултати, поврзани со хипотеза А, изведени се **следниве заклучоци:**

- Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за управување со награди.
- Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за промоција.
- Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за оценување на изведбата на вработените.
- Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката за обука и развој.
- Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката која се однесува на обезбедување сигурност на вработувањето.
- Постојат разлики помеѓу организациите од јавниот сектор, чии вработени манифестираат различно ниво на одговорно организациско однесување, во однос на степенот на примена на практиката обезбедување организациска поддршка на вработените.

Врз основа на добиените резултати кои се однесуваат на хипотеза Б, изведени се **следниве заклучоци:**

- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за управување со награди и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиките за промоција и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за оценување на изведбата и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обука и развој и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката која се однесува на сигурноста на вработувањето и нивото на одговорно организациско работење на вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на примена на практиката за обезбедување организациска поддршка и нивото на одговорно организациско работење на вработените.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ahmad, K. (2011). The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world. Communications of the IBIMA, 1-11. https:// doi.org/10.5171/2011.448699
2. Ahmed, S. (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management. *Journal of Management Development, 18*(5/6), 543-556.
3. Ahmed, N. O. A. (2016). Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation from Banking Sector of Sudan. International Review of Management and Marketing, 6(4), 964-973.
4. Alireza, R. R. (2000). Performance evaluation system. *Tadbir Publication, 114*.
5. Anakwe, U. P. (2002). Human resource management practices in Nigeria: Challenges and insights. *International Journal of Human Resource Management, 13*(7), 1042-1059.
6. Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice,* (9th ed.). London: Kogan Page.
7. Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior. African Journal of Business Management, 2, 138-145. ISSN 1993-8233
8. Bakke, E. W. (1967). The human resources function. In E. W. Bakke, C. Kerr & C. W. Anrod (Eds.), *Unions, management, and the public* (pp. 197-201). New York: Harcourt Brace.
9. Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship" *Academy of Management Journal, 26,* 587-595.
10. Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship
11. Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S., & Wheeler, D. W. (2001). *Testing the underlying motives of organizational citizenship behaviors: A field study of agricultural co-op workers.* Paper presented at the 28th Annual National Agricultural Education Research Conference.

12. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
13. Bogicevic, B. (2004). Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet.
14. Bogicevic Milikic, B., Janicijevic, N., & Petkovic, M. (2008). HRM in Transition Economies: The Case of Serbia. South East European Journal of Economics and Business, Vol. 3 No 2, pp – 75-88.
15. Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*,13,13–26.
16. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740.
17. Brown, M., & Benson, J. (2003). Rated to exhaustion? Reaction to performance appraisal processes. *Industrial Relations Journal, 34*(1), 67-81.
18. Brown, M., & Hewood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations, 43*(4), 659-679.
19. Camilovic, C & Vujic, V. (2006). Osnove menadzmenta ljudskih resursa. Beograd: tekon-Tehnokonsalting.
20. Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group an Organization Management, 29*, 219-247.
21. Coleman, V.I. & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*, 25-44.
22. Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160.
23. Das, T. K., & Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *journal of Business and Psychology*, *19*(1), 85-116.
24. DeCenzo, D., Robbins, S. P. and Verhulst, S. (2013). Fundamentals of Human Resource Management, Eleventh Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc. (ISBN 978-0-470-91012-2
25. DeGieter, S., DeCooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2008). *Manage through rewards, not only through pay: Establishing the psychological rewards satisfaction scale*. Lengerich, Germany: Pabst.

26. De Graaff, M. B., & Bröer, C. (2012). 'We are the canary in a coal mine': Establishing a disease category and a new health risk. *Health, risk & society*, *14*(2), 129-147.
27. Earle, T. C. (2010). Trust in risk management: a model-based review of empirical research. *Risk analysis*, *30*(4), 541-574.
28. Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational psychology*, *77*(2), 171-191.
29. Duffy, J. A, & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? Journal of Behavioral & Applied Management, 14, 185-197
30. Đorđević - Boljanović, J and Pavić, Ž. (2011). Fundamentals of Human Resource Management. Beograd: Univerzitet Singidunum.
31. Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management review*, *29*(3), 459-478.
32. Emmerik, I. H. V., Jawahar, I., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work and Stress*, *19*(1), 93-100.
33. Fassina, N. E., Jones, D.A., & Uggerslev, K.L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behaviour: Testing agent-system and shared-variance models. Journal od Organizational Behaviour, 29, 805-828.
34. Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*(1), 81-94.
35. Feldman, M. (2001). *Social limits to discretion: An organizational perspective. In Hawkins, K. (Ed.), The uses of discretio*. Oxford: Oxford University Press.
36. Forsyth, D. (2014). *Group dynamics*. Cengage Learning.
37. Frye, M. B. (2004). Equity-based compensation for employees: Firm performance and determinants. *The Journal of Financial Research*, *27*(1), 31-54.
38. Gore, J.S., Kiefner, A. E., & Combs, K.M. (2012). Personality traits that predict academic citizenship behaviour. Journal of Applied Social Psychology, 42, 2433-2456

39. Greguras, G. J & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using selfdetermination theory. *Journal of Applied Psychology, 94*, 465 – 477.
40. Hahn, S. (2009). Promotions solely based on initial evaluations. *International Economic Journal, 23*(3), 325-337. doi: 10.1080/10168730903119419
41. Herpen, M. V., Cools, K., & Praag, M. V. (2006). Wage structure and the Incentive Effects of Promotions. *KYKLOS, 59*(3), 441-459.
42. Hui, C., Lam, S. S., & Law, K. K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 822.
43. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672. doi: Doi 10.2307/256741
44. Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management, 26*(1), 143-158.
45. Ilies, R., Scott, B.A., & Judge, T.A., (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intra-individual patterns of citizenship behaviour. Academy of Management Journal, 49, 561-575
46. Ivancevic, M. J. (2007). Human Resources Management, McGraw-Hill.
47. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University, 1*(2).
48. Jebeli, M. J., & Etebarian, A. (2015). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior. MAGNT Research Report, 3(4), 153-158
49. Jovanovic – Bozinov, M., Kulic, Z & Cvetkovski, t. (2004). Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Megatrend Univerzitet.
50. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, *86*(1), 80
51. King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of psychological contract: Implications for human resource management. Human Resource Management, 39, 79–92.

52. Kipkebut, D. (2010). Human resource management practices and organizational commitment in higher educational institutions: A Kenyan case. *The IUP Journal of Organizational Behavior, ix* (1 and 2).
53. Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior, 65*(2), 332-349.
54. König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity–job performance relationship. Economic and Industrial Democracy, 31, 231–247
55. Krishnan, T. R., Liew, S. A., & Koon, V.-Y. (2017). The effect of human resource management (HRM) practices in service - oriented organizational citizenship behaviour (OCB): Case of telecommunications and internet service providers in Malaysia. Asian Social Science, 13(1), 67.
56. Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L. Q., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 669–685.
57. Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication, 45*(1), 61-78.
58. Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement, 52*(4), 813-824.
59. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
60. Masic, B., Đorđevic – Boljanovic, J. (2005). Menadzement znanja: concept za kreirawe konkurentske prednosti u novoj ekonomiji, Montenegrin Journal.
61. Melero, E. (2010). Training and Promotion: allocation of Skills or Incentives? *Industrial Relations Journal, 49*(4).
62. Milikic, B. B. (2009). The influence of culture on human resource management process and practices: The propositions for Serbia. *Economic Annals, 181*
63. Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management, 35*(4), 493-512.
64. Muhammad, A. H. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. International Journal of Business Administration, 5(3), 59-72

65. Mundhra, D. D., & Jacob, W. (2011). Intrinsic Motivation in the Indian Manufacturing Sector: an empirical study. *The IUP Journal of Organizational Behavior, X*(2).
66. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal*. London: Sage.
67. Noor, A. (2009). Examining Organizational Citizenship Behavior as the outcome of
68. Organizational commitment: A study of Universities Teachers of Pakistan. IN Proceedings 2nd CBRC (p. 23). Lahore, Pakistan.
69. Northhouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice (3rd Edition)*. London: Sage Publications Ltd.
70. Organ, D.W. (1988a). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
71. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*: Sage.
72. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
73. Pržulj, Ž. (2011): Human Resources Management, Educons University, Novi Sad.
74. Pyle, W. (1970). Monitoring human resources: 'On line'. *Michigan Business Review, 22*(4), 19-32.
75. Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior, 70*(2), 297-311.
76. Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. International Studies of Management & Organization, 40,74–91
77. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A Review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714. Doi:10.1.1.561.8147
78. Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23 ,393–404.
79. Saibou, H. (2011). Performance appraisal in the public sector in Niger. *International Journal of Business and Management, 6*(6).

80. Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 212-230.
81. Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68,* 653-663.
82. Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies, 47*(7), 1219-1247.
83. Shah, J., Warsi, J. K., Naeem, S., & Chaudhry, A. G. (2011). Reward practices: A technique towards enhanced organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*(2).
84. Schreurs, B., van Emmerik, I. J. H., Günter, H., & Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. Human Resource Management, 51, 259–279.
85. Slovic, P. (1999). Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield. *Risk analysis, 19*(4), 689-701.
86. Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies, 1*(1), 86-101.
87. Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K. (2007). High performance human resource management practices, citizenship behaviour and organizational performance: a relational perspective.Academy of Management Journal, 50: 558-77.
88. Tang, T.-W., & Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. International Journal of Hospitality Management, 31(3), 885-895.
89. Tessema, T. M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(1), 86-105.
90. Torringtnon, D., Hall, L., Taylor., S. (2004). Menadzment ljudskih resursa. Beograd: Data status.

91. Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management, 37*(8), 1005-1019.
92. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, *2*(1), 24-32.
93. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support member exchange. Journal of Applied Psychology, 87, 590-598. PMID: 12090617
94. Wei, Y.-C., Han, T.-S., & Hsu, I.-C. (2010). High- performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1631-1648.
95. Webster, J. R., & Beehr, T. A. (2013). Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra‐organizational mobility channels. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(7), 919-941.
96. Wong, Y. T., Wong, C. S., Ngo, H. Y., & Lui, H. K. (2005). Different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. Human Relations, 58, 1391–1418.
97. Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, *19*(3), 184-194.

ПРИЛОЗИ

1. Прашалник за општи податоци

2. Прашалник за практики на управување со човечки ресурси (Snape & Redman, 2010)

3. Прашалник за одговорно организациско однесување (Fox et al., 2009).

ПРАШАЛНИК ЗА ОПШТИ ПОДАТОЦИ

Ве молиме одговорете на секое од долунаведените прашања без да прескокнете некое од нив!

Возраст _____

Пол:

а) машки

б) женски

Организацијата во која работам припаѓа на:

а) јавниот сектор

б) приватниот сектор

Работно место: _____

Договор за вработување:

а) определено работно време

б) неопределено работно време

Работно искуство:

а) помалку од 1 година

б) од 1 до 5 години

в) над 5 години

ПРАШАЛНИК ЗА ПРАКТИКИ ЗА 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 од нив преовладуваат во вашата организација преку искажување на вашето на ниво на согласување/несогласување на петтостепена скала со ставање 'X' во соодветното поле.

	Воопшто не се согласувам	**Не се согласувам**	**Неутрален сум**	**Се согласувам**	**Целосно се согласувам**
УПРАВУВАЊЕ СО НАГРАДИ					
Во оваа организација добрата изведба не мора да биде наградена.					
Вработените се задоволни со признанието кое го добиваат за доброто вршење на работата.					
Во оваа организација промоција добиваат луѓето кои навистина ја заслужуваат.					
Менаџментот обезбедува одлични стимулации и награди за секој вработен на сите нивоа.					
Менаџерите им оддаваат признание на вработените за вршење на висококвалитетна работа.					
Менаџерите реагираат на барањата од вработените за помош или советување.					

Менаџерите ги поддржуваат идеите на вработените и начините на завршување на работите.					
Менаџерите користат награди за да им стават до знаење на вработените дека завршиле добра работа.					
На вработените секогаш им е нејасно што очекуваат менаџерите од нив.					
Процесот на проценка на изведбата е поврзан со системот за наградување.					
Промоциите и зголемувањето на платите се засноваат на постигнувањето на документираните цели за работна изведба.					
Менаџерите постојано им кажуваат на вработените за стандардите кои се користат за оценување на работните изведби.					
ПРАКТИКИ ЗА ПРОМОЦИЈА					
Организацијата обезбедува јасни и конзистентни услови за промоција.					
Организацијата сите вработени ги третира фер и правично во однос на промоцијата.					
Организацијата е фер и правична во третманот на управување.					
Организацијата пружа можности за развој на кариерата.					
Организацијата поддржува постојан професионален развој.					

Организацијата пружа можности за промоција.					
Организацијата ги препознава долгите часови кои вработените и ги посветуваат на работата.					
Организацијата ја наградува извонредноста во изведбата преку системот за промоција.					
ОЦЕНУВАЊЕ НА ИЗВЕДБАТА					
Во оваа организација вработените добиваат повратна информација и советување врз основа на изведбата.					
Податоците од оценувањето се користат за донесување одлуки како што се промоција, ротација на работно место, обука, компензација и транфери.					
Постојат корективни мерки за лошата изведба.					
Системот за оценување е ориентиран кон раст и развој.					
Постои добро дефинирана стратегија за управување со изведбата.					
Преквалификацијата и прераспределувањето имаат предност во однос на намалување на бројот на вработени.					
Постои редовно оценување заради унапредување на вработените.					

ОБУКА И РАЗВОЈ					
Потребите од обука се дискутираат со вработените					
Постои стратегија за обука и кохерентна програма за обучување.					
Обуката ги вклучува интересите и на организацијата и индивидуалните интереси.					
Идентификуваните потреби од обука се реални, корисни и засновани на бизнис-стратегијата на организацијата.					
Секој вработен минува низ различни програми за обука секоја година					
Секоја година се утврдува буџет за обуки и развој.					
СИГУРНОСТ НА ВРАБОТУВАЊЕТО					
Вработените се уверени во долгорочна иднина во организацијата.					
Постојат санкции за вработените кои не ги почитуваат инструкциите иако постигнуваат добри резултати.					
Постои формален, праведен и разумен процес за справување со поплаки и жалби.					
Ако организацијата се соочува со економски проблеми, бројот на вработени последно ќе се намалува					

Многу е тешко да се отпушти вработен од организацијата.					
ПЕРЦЕПИРАНА ОРГАНИЗАЦИСКА ПОДДРШКА					
Организацијата е посебно место. Таа е како проширено семејство. Се чини дека луѓето споделуваат голем дел од себе кога се на работа.					
Организацијата го вреднува нашиот придонес за нејзината добросостојба.					
Организацијата ги зема предвид нашите цели и вредности.					
Организацијата се грижи за нашето мислење.					
Организација ги поддржува своите вработени кои се соочуваат со некој проблем.					
Организацијата се грижи за општото задоволство од работата кај своите вработени.					
Секој вработен во организацијата се третира со искрена почит.					
Стилот на управување во организацијата се карактеризира со тимска работа, консензус и партиципација.					
Духот кој ја одржува организацијата е лојалноста и взаемна доверба.					
Посветеноста на вработените на организацијата е висока.					

Организацијата го нагласува човечкиот развој. Постои голема доверба, отвореност и учество.					
Организацијата го дефинира успехот врз основа на развојот на човечките ресурси, тимската работа и грижата за вработените.					

ПРАШАЛНИК ЗА ОДГОВОРНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Следните тврдења се однесуваат на тоа колку често го практикувате однесување кое е наведено во нив на сегашното работно место. Ве молиме изразете ја фреквенцијата на наведеното однесување со впишување 'X' во соодветното поле.

	Никогаш	**Еднаш или два пати**	**Еднаш или два пати месечно**	**Еднаш или два пати неделно**	**Секогаш**
Им носам оброк на колегите.					
Одвојувам време да ги советувам, подучувам или менторирам колегите.					
Им помагам на колегите да научат нови вештини или го споделувам моето знаење со нив.					
Им помагам на новите вработени да се ориентираат на работата.					
Сочувствително сослушувам кога некој има проблем поврзан со работата.					
Сочувствително сослушувам кога некој има личен проблем.					
Го менувам распоредот за одмор, работни денови или смени за да се прилагодам на потребите на колегите.					
Давам предлози за подобрување на извршувањето на работните задачи.					
Давам предлози за подобрување на работната средина.					
Ја довршувам работата на колегата кој мора да си замине порано од работа.					

Им помагам на помалку способните колеги во кревањето на потежок товар.					
Им помагам на колегите кои имаат премногу работа.					
Се пријавувам доброволно за дополнителни работни задачи.					
Ги примам телефонските пораки кога колегата е отсутен или премногу зафатен.					
Зборувам добри работи за работодавачот пред други.					
Се откажувам од паузите за да ја завршам работата на време.					
Доброволно им помагам на колегите да се справат со проблематичен клиент или колега.					
Секогаш правам напори да охрабрам некој од колегите или да му изразам благодарност.					
Го декорирам или на друг начин го разубавувам работното место.					
Го бранам колегата кој е понижен или за кој се зборува лошо од страна на другите колеги или супервизорот.					
Им помагам на новите вработени дури и кога не се бара тоа од мене.					