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

ФАКУЛТЕТ ЗА БЕЗБЕДНОСНО ИНЖЕНЕРСТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: БЕЗБЕДНОСТ ПРИ РАБОТА

- МАГИСТЕРСКА РАБОТА -

ПРАКТИЦИРАЊЕ НА МЕЃУНАРОДНИТЕ АСПЕКТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА ВО КОМПАНИИТЕ СО СТРАНСКИ КАПИТАЛ

Кандидат:
Габриела Маркоска
Број на индекс: М175023

Ментор:
доц. д-р Јулијана Силјаноска

БИТОЛА, 2020

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател:

Член:

Член:

ИЗЈАВА
ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ТРУДОТ

Јас, Габриела Маркоска, автор на магистерскиот труд со наслов „ПРАКТИЦИРАЊЕ НА МЕЃУНАРОДНИТЕ АСПЕКТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА ВО КОМПАНИИТЕ СО СТРАНСКИ КАПИТАЛ“ при изработката на трудот ги почитував законските прописи од соодветната научна област и не користев трудови на други автори без да бидат почитувани пропишаните методолошки стандарди. Користената литература достојно ја бележев во трудот, составен дел на темата. Тоа значи дека трудот е оригинален, не е плагијат.

Во согласност со претходното изјавувам дека ги прифаќам сите права, обврски и одговорности, кои произлегуваат од актите што ги регулираат прашањата на авторските и сродни права.

03.06.2020 год. *Автор:*
Габриела Маркоска

Благодарност

Сакам да изразам благодарност до сите кои помогнаа при реализирањето на овој магистерски труд, за да ја добие потребната форма и содржина во која ќе биде презентиран.

Најголемата и искрена благодарност за моралната и стручната поддршка, стручните совети, консултации, сугестии и насоката за изработката на овој магистерски труд, упатувам до мојот почитуван ментор Доц. д-р Јулијана Силјаноска. Со иста срдечност се заблагодарувам и на другите членови во Комисијата за одбрана на темата.

Се заблагодарувам и на Наставнонаучниот совет, кој одлучи да работам на оваа тема која за мене претставува посебен интерес од стручен и научен карактер.

Искрена благодарност кон своите родители и на моето семејство: сопругот Ѓоко и мојата ќерка Елена кои ми даваа секогаш морална поддршка во изработката и одбраната на магистерскиот труд.

Исто така изразувам благодарност до сите кои одговорија на моите прашања, со што овој труд ја доби својата оригинална научно-стручна истражувачка содржина, форма и величина.

Габриела Маркоска

СОДРЖИНА

Апстракт **8**

Abstract **9**

Аннотация **10**

Список на слики **11**

ВОВЕД **12**

I ДЕЛ

1. ПРОЦЕСОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА **18**

1.1. Карактеристики и развој на човечкиот труд **19**

1.2. Специфики на човечките ресурси во безбедност при работа **22**

1.3. Појава и развој на човечките ресурси во безбедност при работа **26**

1.4. Цели на управување со човечките ресурси во безбедност при работа **32**

1.5. Улогата и влијанието на управување со човечките ресурси во безбедност при работа врз деловното работење на компаниите во Р. С. Македонија..... **35**

1.6. Информации за човечките ресурси во безбедност при работа..... **39**

2. ПРОЦЕСИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СИСТЕМОТ НА БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА ПРИ РАБОТА **44**

2.1. Планирање на човечките ресурси во безбедност при работа **45**

2.2. Начини и модели на регрутација на човечките ресурси во системот на безбедност при работа **52**

2.3. Селекција и воведување на човечките ресурси во системот на безбедност при работа **58**

2.4. Развој на кариера на вработените во системот на безбедност при работа **62**

2.5. Стручно усовршување на вработените во системот на безбедност при работа **65**

2.6. Управување со перформансите на вработените во системот на безбедност при работа **71**

2.7. Заштита на здравјето и заштита при работа на вработените **73**

II ДЕЛ

1. ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА МЕЃУНАРОДНОТО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ БЕЗБЕДНОСТА ВО РАБОТА 80

1.1. Дефинирање на поимот и значењето на менаџментот со човечките ресурси при безбедност и здравје при работа **80**

1.2. Карактеристики на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси во безбедност при работа **82**

1.3. Влијанието на окружувањето врз меѓународниот менаџмент на човечки ресурси во безбедноста при работа **85**

2. ЕМПИРИСКИ АСПЕКТИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА ВО КОМПАНИЈАТА "КОСТАЛ МАКЕДОНИЈА" 87

2.1. Основни податоци и историјат на компанијата "Костал"..... **87**

2.2. Практицирање на менаџментот на човечки ресурси на безбедност при работа во различни филијали на компанијата "Костал"..... **91**

2.3. Резултати од компаративната анализа за управување со човечките ресурси на безбедност при работа во компанијата "Костал"..... **92**

2.3.1. Резултати од квалитативната анализа на управување со човечките ресурси во безбедноста при работа во компанијата "Костал" **93**

2.4. Меѓународно управување со човечките ресурси во компанијата "Костал".....**99**

2.5. Карактеристики на менаџментот на човечки ресурси на безбедноста при работа во компанијата "Костал" **102**

2.6. Карактеристики на управувањето со човечките ресурси на безбедноста при работа во филијалата на компанијата "Костал" во Република Северна Македонија **103**

3. ЗАКЛУЧОК **106**

4. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА..... **110**

АПСТРАКТ

Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси на безбедност при работа има голем број на значајни специфичности во управувањето со човечките ресурси во една нација, пред се поради разликите во националните деловни средини. Овој труд се занимава со карактеристиките на меѓународно управување со човечките ресурси на безбедноста при работа, како што се влијанието на животната средина, стиловите на управување и важноста на соодветните избори за управување со човечки ресурси за меѓународно управување со човечките ресурси на безбедноста при работа, имајќи го предвид конкретниот деловен случај - компанијата "Костал" од Германија и нејзиниот бизнис во Република Северна Македонија.

Компаративната и квалитативната анализа нѝ овозможи да го покажеме значењето и индикациите за различните начини на управување со човечките ресурси во безбедноста при работа во услови на меѓународен бизнис во рамките на една компанија, но во две различни локации со различна културна и национална средина. Резултатите покажаа дека несоодветниот систем за управување со човечки ресурси во безбедноста при работа директно влијае врз мотивацијата, задоволството и комуникацијата во рамките на организацијата, како и карактеристиките на работната средина и индиректно влијае врз продуктивноста и профитабилноста на компанијата.

Клучни зборови: *Управување со човечки ресурси во безбедност при работа, Меѓународен менаџмент на човечки ресурси при безбедност во работа, Политика за персонал, Меѓународен бизнис.*

ABSTRACT

International Human Resource Management of occupational safety has a number of significant specificities in human resource management in a nation, primarily due to differences in national business environments. This master work deals with the characteristics of International Human Resource management of occupational safety, such as environmental impact, management styles and the importance of appropriate human resource management choices for International Human Resource management, taking into consideration the specific business entity - company "Kostal" from Germany and its business in Republic of North Macedonia.

Comparative and qualitative analysis has allowed to show the meaning and indication of the different ways of managing human resources in conditions of international business within a company, but in two different branches of different cultural and national environment. The results showed that inadequate management system directly affects on motivation, satisfaction and communication within the organization, as well as the characteristics of the work environment and indirectly affect the productivity and profitability of the company.

Key words: *Human Resources Management of occupational safety, International Human Resource Management, Personnel Policy, International Business.*

Аннотация

Международное управление человеческими ресурсами в сфере безопасности труда имеет ряд существенных особенностей в управлении человеческими ресурсами в стране, в первую очередь из-за различий в национальной деловой среде. В этом документе рассматриваются характеристики международного управления человеческими ресурсами в области безопасности труда, такие как воздействие на окружающую среду, стили управления и важность правильного выбора управления человеческими ресурсами для международного управления персоналом в области безопасности труда. Учитывается конкретный бизнес-кейс - компания «Косталь» из Германии и ее бизнес в Республике Северная Македония.

Сравнительный и качественный анализ позволил нам показать важность и признаки различных способов управления человеческими ресурсами в сфере безопасности труда в контексте международного бизнеса в компании, но в двух разных местах с различным культурным и национальным происхождением. Результаты показали, что неадекватная система управления персоналом в сфере охраны труда напрямую влияет на мотивацию, удовлетворенность и общение внутри организации, а также на характеристики рабочей среды и косвенно влияет на производительность и прибыльность компании.

Ключевые слова: *Управление человеческими ресурсами в сфере безопасности труда, Международный менеджмент человеческих ресурсов в сфере безопасности труда, Кадровая политика, Международный бизнес.*

СПИСОК НА СЛИКИ:

Слика 1-1: Рамки на лични информации 41

Слика 1-2: Модел BPA за HRM 44

Слика 1-3: Процес на планирање на човечките ресурси 46

Слика 1-4: Важноста на менаџментот на човечки ресурси 83

Слика 1-5: Организациона структура 2018 88

Слика 1-6: Водечки принципи на компанијата "Костал" 89

Слика 1-7: Процентуална обработка на податоци од анкетниот прашалник во трите подружници на "Костал" 93

Слика 1-8*:* Дефиниција на KPS (Костал Производствен Систем) 97

ВОВЕД

Управувањето со човечките ресурси е поле на наука за организација која се занимава со проучување на сите аспекти на вработувањето во организацијата.[1] Во меѓународниот бизнис, како и во економијата воопшто, најразвиените земји во светот имаат изградено свои сопствени модели за управување со човечките ресурси, посебно во делот на безбедноста при работа.

Во деветтата и десеттата деценија на дваесеттиот век, улогата на меѓународното управување со човечките ресурси значително се зголеми, и овој тренд продолжи и во дваесет и првиот век. Проблематична област на работа е управување со човечки ресурси во современи услови на бизнис, посебно во современите услови на безбедно работно место и безбедна работна средина. Човекот и неговите квалитети, способности, вештини и знаења, се ставени во преден план, како и грижата за неговата безбедност. Инвестирањето во луѓе преку обука и едукација, акцентот на вештини, перформанси, квалификации и способности на човечки ресурси во согласност со потребите на компанијата, претставуваат значајни фактори за супериорна конкурентска предност на пазарот, посебно за оние компании кои сакаат да остават впечаток дека се корпоративно одговорни.

Предметот на овој труд е дел од меѓународниот менаџмент на човечките ресурси при безбедност во работа, пред сè оние аспекти кои имаат доминантно влијание врз создавањето на конкурентска предност, што е предуслов за постигнување на успех на меѓународниот пазар.

Главната цел на истражувањето е да се идентификуваат и анализираат ефектите на глобализираните учесници на пазарот за управување со човечките ресурси, посебно во делот на безбедноста при работа.

Освен основната истражувачка цел, ***целите на истражувањето***, во овој магистерски труд се следни: да се разгледа влијанието на изборот на соодветен пристап во ориентацијата на кадровската политика, како и специфичностите на меѓународното управување со човечките ресурси при безбедноста во работа, кои овозможуваат конкурентна предност на пазарот.

[1]Casio, W.F., (1995), Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th edition, McGraw-Hill., стр.63,

Во согласност со предметот и поставените цели, во истражувањето ќе бидат ***тестирани следните хипотези***:

H1: Соодветен пристап кон управувањето со човечките ресурси и нивната безбедност при работа, особено кога станува збор за меѓународниот аспект, кој овозможува успешен влез на компаниите на меѓународниот пазар.

H2: Соодветен избор на пристап во ориентацијата на кадровската политика кој обезбедува поефикасна интернационализација на бизнисот и секако поголема безбедност на вработените.

H3: Остварувањето и одржувањето на конкурентската предност се постигнува преку проактивен пристап кон управувањето со човечките ресурси при безбедност во работа. Структурата на работата се состои од теоретско определување на предметот на истражување во првиот дел и емпириска анализа на бизнис-случајот ***"Костал"*** во Република Северна Македонија.

Во ***првиот дел*** од овој труд се дефинирани идејата, значењето и карактеристиките на меѓународното управување со човечките ресурси во безбедноста при работа. Во овој дел, исто така, се разгледува влијанието на факторите на животната средина врз меѓународните управувања со човечките ресурси. Предмет на ***вториот дел*** од трудот е емпириска анализа: деловен случај на компанијата "Костал" во Република Северна Македонија. Несомнено е дека одредени аспекти на меѓународно управување со човечките ресурси во доменот на безбедност, заштита и здравје при работа, кои се применуваат од оваа компанија и кои се предмет на овој труд, придонесуваат за успехот на работењето на пазарите ширум светот, вклучително и во Република Северна Македонија.

Лидерството е клучна варијабла на организациското однесување, одредена од одличните особини на поединецот и карактеристиките на околината. Лидерството се јавува како способност на едно лице да влијае без принуда на вработените, за да може тие да соработуваат и придонесуваат во напорите насочени кон остварување на целите на организацијата. Лидерството е постојана шема.

Новото сфаќање на поимот лидерство се поврзува со примената на бихевиористичкиот пристап во организацијата и управувањето потенцирајќи го значењето на човечкиот фактор, како и на однесувањето на луѓето во работната средина, што посебно е значајно

кај безбедноста при работа Лидерството се набљудува како начин или форма на управување со однесувањето на луѓето во организацијата, со цел да се постигне конкурентска предност со помош на луѓето како најзначаен ресурс во современото стопанисување и во исто време да се намали ризикот од повреди и несреќи на работните места. Новиот пристап кон лидерството претставува одговор на предизвиците на околината. Изворот на влијание на лидерот може да биде формален, да произлегува од положбата на менаџерот или неформален и истиот да произлегува од определената група во која припаѓа. Притоа, треба да се има предвид дека секој менаџер не е лидер во организацијата, како што и секој лидер не е менаџер, а ова посебно е тешко во делот на безбедноста при работа. За разлика од лидерството кое се однесува на влијанието на луѓето, менаџментот вклучува поширок спектар на одлуки и активности кои се однесуваат на планирањето, организирањето и контролирањето на финансиските средства, суровините, пазарот, технолошките иновации, процесите на информирање и слично, при што посебно место зазема безбедноста, здравјето и заштитата на вработените.

Средствата на организацијата можат да се поделат на два дела*: луѓе и сè друго*[2]. Порано, за време на ерата на "новата економија", мерењето на вредноста на организацијата беше конвенционално проценето и според материјалните средства: основни средства (згради, машини, постројки итн.), залихи, ланец на набавки, побарувања, препознатливи брендови и илјадници други предмети кои се мерливи, кои се допирни. Во ерата на "новата економија" (е-економија, економија на знаење), вредноста на секоја организација е изразена првенствено од достапноста на нематеријални, немерливи средства:

- човечки ресурси (капитал),
- информационен капитал и
- организациски капитал и

Нематеријалните средства на организацијата треба да бидат усогласени со стратегијата на организацијата за да доведат до нова вредност[3].

И во двете ери, голема е неопходноста и потребата за приспособување на неисцрпната капитална стратегија на организацијата. Ништо помалку не е важно прашањето за мерење

[2]M. Goldsmith; L. Carter, 2010, стр.11
[3]R. Caplan, D. Norton, 2004, стр.16

на нематеријалниот капитал и неговата подготвеност за успешно спроведување на оваа стратегија, посебно ако тој капитал е од апсект на безбедноста и здравјето при работа.

Подготвеноста на нематеријалниот имот, а особено на човечките ресурси е мерка и вредност на неопходната основа за една организација да стане ***"организација фокусирана на стратегијата"*** во која што стратегија посебно место ќе се даде и на безбедноста при работа**.** Фокусирањето на стратегијата е фокус на промените и подразбира дека сите вработени во организацијата размислуваат за нивниот придонес во постигнувањето на стратешките цели на организацијата. Стратегиите и стратешките цели ќе се постигнат ако една организација има подготвени човечки ресурси за својата стратегија, вклучувајќи ги тука и човечките ресурси од секторот безбедност и заштита при работа.

Подготвеноста на човечките ресурси, како клучен фактор за нематеријалните средства е мерка во која човечките ресурси ги задоволуваат барањата на стратегијата. Стратешката подготвеност на човечките ресурси, исто така може да се сфати како неопходен услов за успешно спроведување на формулираната стратегија и постигнување на стратешките цели.

Каплан и ***Нортон*** ја нагласија потребата од[4]: (1) опишување и дефинирање на нематеријални средства и човечки ресурси, (2) прилагодување на нематеријалните средства и човечките ресурси со стратегијата на организацијата и (3) мерење на степенот на подготвеност на нематеријалните средства и човечките ресурси за успешно спроведување на стратегијата.

Претходните ставови на овие значајни научници се темите што одат низ сите делови на оваа теза.

Почнувајќи од парадигмата на стратегискиот менаџмент воопшто, а особено од просторијата за учење на Каплан и Нортон, произлезе идејата за предметот на истражување во оваа теза разработена во следната синтагма: - *Развој на моделот за управување со човечки ресурси со поддршка на информатичките технологии кај безбедноста при работа.* Најширокиот контекст е менаџмент дисциплина за управување со човечки ресурси, фокусирајќи се на развојните истражувања за развивање на модели за управување со човечките ресурси кои ги поддржуваат информатичките технологии - истражување на синергијата на технологијата и теоријата и практиката на управување со

[4]Ibidem, str.24,

човечките ресурси, посебно во делот на безбедносното инжењерство. Додека ова е најважната интерпретација на улогата на ИТ во управувањето со човечките ресурси, сепак е потребно да се истакне новата и веќе потврдена доктрина на дигиталната деловна платформа како работна рамка на ова истражување.

Во **заклучните согледувања** се прикажани резултатите од истражувањето и се изнесени заклучоците кои произлегуваат од трудот.

Како резултат на истражувањето се доби утврдување на состојбата со управувањето на човечките ресурси од областа на безбедноста при работа во странските компании во Република Северна Македонија, како и состојбата, улогата, значењето и влијанието на меѓународните аспекти во управувањето на човечките ресурси, посебно во поглед на безбедноста при работа, но и пошироко во насока на креирање соодветна стратегија за современ пристап во управувањето со човечкиот капитал.

За да биде обезбедена пообјективна теоретска заснованост и емпириска аргументација при проучувањето на предметната проблематика, користена и консултирана е обемна стручна и научна литература од домашни и странски автори.

Во текот на истражувањето се применети повеќе **методи на работа** и тоа се: ***метода на испитување или опсервација, компаративна метода и емпириска метода.***

Методолошкиот приод во анализата на состојбата со управувањето на човечките ресурси од областа на безбедноста при работа во странските компании во Република Северна Македонија, како и состојбата, улогата, значењето и влијанието на меѓународните аспекти во управувањето на човечките ресурси се базира на кабинетскиот приод (desk research) во истражувањето на оваа проблематика, при што сите теоретски согледувања се надополнети со податоци добиени од примената на компаративната метода. Исто така, одредени теренски истражувања (field research), се направени со користење на конкретниот случај на компанијата Костал, со користење на примарни (primary) и секундардни (secoundary) истражувања на Интернет и со анкетирање на група на испитаници.

I ДЕЛ

1. ПРОЦЕСОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА

За анализата на управувањето со човечките ресурси е одбран еволутивен пристап. Во мноштвото текстови кои се објавени до денес на тема работа, се прават обиди како најдобро да се дознае што всушност претставува работата? Цел или средство? Во однос на историската дефиниција за поимот работа, неопходно е да се има во предвид дека тоа е термин кој има долга историја, па затоа можеме да кажеме дека се работи за антички, средновековен, но и модерен концепт. Зборот ***"работа"*** е семантички преклопен и емоционално оптоварен, но и во двете димензии, рационален и ирационален, како и во етимологијата, каде има сведоштва за неговата долгогодишна историја, што се рефлектира во повеќекратното значење на овој збор. ***Според првото значење, зборот работа има "негативно" значење: да се мачиш, да се трудиш, да се стремиш, и оттука самата работа би значела: анксиозност, оптеретување, труд. Според второто значење, овој збор би имал "позитивно" значење: да твориш, да создаваш, да правиш, кое би значело ефект, дело, создавање[5].***

Мартин Лутер во своите говори нагласил дека работата не е само универзална основа на човечкото општество, туку и начин на служење на Бога. Може да се заклучи дека работата од најраните времиња, уште во античка Грција, како во Рим, а потоа и во средината на средниот век во Европа, се сметала за проклетство и искупување за гревот, и таа го носи атрибутот "робска работа", недостојна за повисоката класа. Дури подоцна, во новото време, работата добила значително поинакво значење. Работата отсекогаш била и останува основната човечка потреба и средство за создавање, развој и постојано унапредување на човештвото, почнувајќи од праисториските времиња па сè до денес. Се верува дека историјата за човекот е всушност историја за човековиот труд.

Тоа по што се разликува човекот од животното е токму неговото дело. Преку историјата, човекот отсекогаш бил принуден да работи, како за себеси и за неговите потомци, така и за другите. Работата е услов за опстанок и егзистенција на човекот. Човек не живее за да работи, туку работи за да опстане и да живее. Работата е процес

[5]Pejović, D., (2012): Menadzment ljudskih resursa, EF, Beograd, str.115,

на размена на материјата помеѓу човекот и природата. Тоа е процес што човекот сам го воспоставува и контролира. Но, тука она што посебно буди интерес е вниманието кое се посветува на вработените во поглед на нивната безбедност, здравје и заштита при работа при вршењето на нивните работни задачи.

1.1 Карактеристики и развој на човечкиот труд

Работата вклучува одредени активности кои човекот ги врши смислено и планирано за да може да постигне одредени цели. Активностите на животните првенствено се условени од нивните биолошки потреби - за храна, за одржување на видот, за движење итн., додека односот на човекот кон природата е многу покомплексен. Тој активно влијае на природата и користи разни помошни алатки за да ги постигне посакуваните цели. Работата претставува централна човечка вредност која се покажала како клучен и пресуден фактор во формирањето и унапредувањето на човекот. Преку работниот процес човекот има постигнато напредок: со работата човекот се одвојува од животните, со работата човекот доминира со природата, преку работата доаѓа до здружување на луѓето во заедницата, работејќи човекот се развива и ја менува својата личност, но сепак тука треба да се води и грижа за неговата безбедност и неговото здравје. Работата е еден од основните предуслови за човечкиот живот и преку историјата на развојот на човештвото, таа добива различни форми и паралелно со развојот на работата, во исто време, се менува и самиот човек во сè поразвиено битие. Во првобитната заедница, основните мотиватори на човечката активност биле егзистенцијални фактори. Работата се состоела од едноставни активности како што се собирање плодови, лов, риболов и слично. Сето тоа се изведувало со примитивни средства за работа и тоа за себе и за потребите на семејството.

Развојот на техниката и технологијата овозможи зголемена продуктивност на работата и ослободување на човекот од тешка работа. Со текот на времето, луѓето сè помалку работат мануелно и се преориентираат на умствена работа, како и кон работа со управување. Рачната работа се заменува со работата на машините.

Следејќи ја историјата на човековиот труд дознаваме дека физичката работа отсекогаш била тешка и досадна. Почнувајќи од презирот кон физичката работа, која се сметало дека е наменета само за пониската класа и робовите, односот кон работата се менувал и се сметал за извор на човековото постоење. Во последно време, со развојот на технологијата, работата станува попродуктивна, а машините превземаат сложени задачи и операции. Во такви поповолни услови за работа и похумани односи во работата, човекот работата повеќе не ја доживува како напор и тортура, туку како задоволство при што мора да има и добар третман, но и соодветна грижа на своето работно место, посебно по однос на повредите и несреќите. Човечкиот труд може да се гледа од неколку аспекти[6]: ***од економска, социјална, психолошка и културна страна.***

Економската страна на трудот[7] се рефлектира во нејзиниот резултат - производ кој може да се разменува на пазарот за други производи. Секој производ претставува определување на човечката моќ и способност и може да се каже дека, всушност, човековото дело се заменува. На овој начин, средствата за живот се стекнуваат и ова е економска работа.

Социјалната страна на трудот[8] се манифестира во различни формални и неформални односи кои работниците меѓусебно ги воспоставуваат во текот на производството. Станува збор за меѓучовечки односи или поспецифично за производните односи. Нивниот карактер е условен од карактерот на самата работа, односно од општествениот начин на производство.

Психолошката страна на трудот[9] е содржана во следново: поединецот може да биде задоволен или незадоволен од работата што ја врши, условите во кои работи, нивото на плата, меѓучовечките односи итн. Во зависност од задоволувањето на животните потреби на работникот, работата може да предизвика чувство на удобност или непријатност, поточно чувството на сигурност и безбедност. Психолошката страна на трудот директно влијае врз мотивационата структура на личноста на поединецот, а со тоа и врз продуктивноста на неговата работа.

[6]Николоски, Д. (2013): Вреднување на трудот, МСУ, Свети Николе, стр.33-34,
[7] Ibidem, str.45,
[8] Ibidem,
[9] Ibidem, str.47,

Културната страна на трудот[10] нагласува важен елемент на работата и тоа е неговата вредносна компонента: таа го изразува карактерот на производните односи од страна на вредносниот систем чиј примарен извор е производството.

Предметите генерирани за време на производството не се ***"неутрални"***, туку се ***"предавателиˮ*** на овие вредности. Производството обезбедува различни предмети кои служат за задоволување на потребите на луѓето, но во исто време создаваат вредности кои се составен дел на целото општество. Врз основа на овие вредности, се препознава карактерот на секое човечко општество. Во овој контекст, ***делото е животна неопходност на човекот, без чие задоволство не би можел да постои како слободно човечко суштество, ниту пак да ги развие сопствените природни сили, неговата личност***[11].

Ние можеме да ја дефинираме работата како централна карактеристика на модерното индустриско општество. Работата зафаќа најголем дел од времето во текот на човечкиот живот, а материјалната награда што се добива од работата го одредува стандардот на живеење на поединецот, а со тоа и нивната социјална положба, но се поставува и прашањето за безбедност, здравје и негова заштита. Ние, едноставно можеме да ја дефинираме работата како средство со кое се произведуваат стоки и услуги кои се неопходни за општеството.

Попрецизно, работата може да ја дефинираме како инструментална активност што ја вршат човечки суштества со цел да се зачува и да се одржи животот, кој е фокусиран на планирана промена на одредени својства на човековата околина. Постојат многу различни разбирања и толкувања на работата, но за сите овие објаснувања заедничко е тоа што работата ја прикажуваат како процес во кој се појавува нова состојба и во таа состојба мора да се води грижа за безбедноста на вработените.

Во секојдневната комуникација, како и во различна стручна и научна литература, зборот „работа" се користи за прикажување на сите форми и модалитети на свесна активност, како и за прикажување и објаснување на многу други видови и форми на процеси, односно движења кои како резултат даваат промена на постоечката состојба. Поимот работа ги опфаќа само оние процеси кои се предизвикани од луѓе со своите

[10] Ibidem, str.48,

[11]Илиќ, С., (2002),: Управување со човечките ресурси, Скопје, стр. 22

свесни постапки и кои се директно условени од нивното свесно делување. Оваа постапка е насочена кон некои промени во постоечката состојба. Човекот, како и секоја друга природна структура, е предмет на законите на природниот поредок. Ова значи дека секој човек зависи од неговата околина, бидејќи постојано разменува супстанции, енергија и информации со својата околина. Создавањето, одржувањето, развојот и исчезнувањето на природната структура, а со тоа и на секој човек, е условено од интеракции кои се воспоставуваат помеѓу секоја природна структура и нејзината околина со која заедно создава природна структура од повисок ред.

Овие интеракции ја разменуваат материјата, енергијата и информациите помеѓу секоја природна информациска структура со средината во која и сам припаѓа. Човекот останува да постои сè додека ја има онаа природна способност да исцрпи сè што е неопходно од неговата околина и обезбеди услов за одржување на организмот во функционална состојба.

Со цел да обезбеди сè што е потребно за одржување на организмот во функционална состојба, човекот мора да ја троши својата енергија. Смислата за интеракција на човекот со неговата околина се изразува во обидот со што е можно помала потрошувачка на енергија да ги обезбеди оние супстанции од околината кои се неопходни за одржување на организмот во функционална состојба.

1.2 Специфики на човечките ресурси во безбедност при работа

Како што граѓаните претставуваат најважен ресурс на секоја организација и процесот на нивното управување станува многу сложен и мултидимензионален. Овој континуиран и динамичен процес има за задача да обезбеди вистинските луѓе да дојдат на вистинското место во организацијата, како и да ги подобрат перформансите на вработените на стратешки, етички и социјално одговорен начин. Управувањето со вработените, нивното однесување и потенцијалите не е лесно, бидејќи човековото однесување е со променлива природа и често е непредвидливо. Со цел да се постигнат поволни резултати во овој процес, неопходно е специјалистите за човечки ресурси да се

обучуваат и од други области, бидејќи едно лице не само што ги внесува своите знаења и способности во организацијата, туку и сопствените желби и амбиции, своите надежи и очекувања, но исто така и своите позитивни и негативни особини, како и стекнатите навики. *Значи, работата е манифестација на животот воопшто*[12].

Современото управување со човечките ресурси придонесува за зголемување на квалитетот на работата на човекот и деловниот успех во организацијата, бидејќи анализира зошто вработените работат, мислат и се чувствуваат на ист начин, како и нивните способности, мотиви, чувства, амбиции и карактеристики. Денес, вработените и нивната заштита и безбедност при работа претставуваат најважна конкурентска предност во било која организација, а нивното успешно управување е од суштинско значење за постигнување и одржување на посакуваните цели. Квалитетот на вработените и начинот на организирање на човечките ресурси во безбедноста при работа имаат големо влијание врз извршувањето на сите други функции во организацијата.

Управувањето со човечките ресурси во безбедноста при работа има многу долгорочни ефекти врз развојот и успехот на целата организација. Вработените имаат неограничена внатрешна способност за развој и создавање на услови за работа во кои се превземаат мерки и активности за заштита и безбедност при работа.

Човечките ресурси се највреден ресурс во секоја современа организација. ***Човечките ресурси ги опфаќаат сите искуства, вештини, проценки, способности, знаења, контакти, превземени ризици и мудрости на поединци поврзани со една организација***[13]. Целокупните човечки ресурси во современите организации вклучуваат[14]:

- ***знаење, експертиза, искуство,***
- ***способности и вештини,***
- ***иновативни и креативни идеи и***
- ***мотивација и вклучување во остварување на организациските цели.***

Луѓето, човечките ресурси - претставуваат жив фактор во организацијата на компанијата, кои со своите знаења, вештини, способности и креативност најмногу придонесуваат кон конкурентноста и успешното остварување на целите на компанијата.

[12]Армстронг, М., 2003; Гринберг, Ј. (2008): Маркетинг менаџмент, Скопје, стр.98,
[13]Божинов, Јовановиќ М., Кулиќ, Ж., (2004): Менаџмент људских ресурса, Ниш, стр.6
[14]Ibidem, str.8,

Човечките ресурси се единствени за секое претпријатие и не можат да бидат копирани[15]. Тие се многу важен бизнис ресурс, бидејќи без луѓе и нивниот потенцијал не постои ниту организација, ниту нејзин успех. Сите ресурси кои организацијата ги има на располагање се важни, но може да се рече дека човечките ресурси сèуште се најважни. Бидејќи луѓето се многу сложен и комплексен ресурс, управувањето со човечките ресурси е, исто така, комплексна и сложена функција на една организација. Основниот принцип на управување со човечките ресурси е да биде вистинската личност во вистинското време на вистинското место и секој да го добие тоа што му припаѓа, односно да му се овозможи на секој поединец да напредува во согласност со неговите способности и квалитети, не заборавајќи ја тука и грижата за нивната безбедност. Човекот е свесно, внимателно, емоционално и рационално суштество кое го има својот идентитет и интегритет, своите вредности и квалитети, своите планови и цели, како и своите потреби и интереси.

Неопходно е да се има предвид дека животот на човекот, неговата безбедност при работа не се одвива само во рамките на организацијата, туку и надвор од неа. Секој човек е на многу начини уникатен и неповторлив, а неговата безбедност има смисла единствено кога е приспособена на него како учесник во работниот процес.

Тоа е причината зошто управувањето со вработените во безбедноста при работа и нивните потенцијали е сложен и одговорен процес, за разлика од управувањето со другите ресурси на организацијата. Ниту една друга деловна функција нема толку силно влијание врз сè што се случува во организацијата и во секој нејзин сегмент.

Околината, сите луѓе ја доживуваат поинаку, бидејќи самите тие се разликуваат едни од други, што го одредува нивното индивидуално однесување. Луѓето имаат различни перцепции и доживувања за животната средина, кои ги согледуваат со целата своја личност. Покрај сите разлики кај луѓето, нивните различни вредности, работни преференции и цели, различни цели и различни карактеристики на нивното однесување и перформанси влијаат и очекувањата на другите, нивното верување и доверба во нивните способности. Огромна улога во тоа имаат менаџерите, нивните очекувања и верувања во

[15]Buble, M., (2006): Human ressearches, New York, str.54,

способноста на оние вработени за кои се директно одговорни, како и грижата за безбедно и здраво работно место и работна околина[16].

Со почитување на секој поединец како посебен ентитет, менаџментот и менаџерите за човечки ресурси треба да се стремат да ги неутрализираат или минимизираат негативните својства на поединецот, како и да ги препознаат и активираат позитивните вредности и расположивите квалитети, како и другите потенцијали на вистински начин. Од една страна, неопходно е да се стремиме кон остварување на организациските цели, но не и да ги занемариме поединечните цели на вработените. Менаџерите треба да постигнат задоволителна рамнотежа помеѓу организациските и индивидуалните цели и интереси и истите да ги услогласат со барањата, целите и принципите на системот на безбедност при работа. Главната карактеристика на управувањето со човечките ресурси е нивниот фокус на иднината, обезбедување и развивање на вработените во согласност со идната позиција на организацијата и нејзините деловни потреби, со елиминирање на слабостите, што претставува постојано унапредување на бизнисот. Тоа треба да овозможи и да го поддржува остварувањето на стратешките цели на организацијата.[17] Задача на менаџментот со човечки ресурси е да ги види и искористи сите потенцијали кои вработените ги поседуваат во организацијата, со цел да ги постигнат посакуваните резултати. Бидејќи човечките ресурси имаат голем број специфики во однос на другите ресурси во организацијата, нивната улога во остварувањето на организациските цели, исто така, е многу специфична и од особена важност. Важно е да се истакне дека ефективното управување со човечките ресурси има позитивно влијание врз другите ресурси во организацијата. Најистакнати карактеристики на човечките ресурси се[18]:

• човечките ресурси, за разлика од другите ресурси, можат да ги активираат сите ментални, физички и други потенцијали што ги имаат,

• човечките ресурси, добро комбинирани и фокусирани во насока на концептот на работа на тимот, обезбедуваат синергетски ефект, кој збирните резултати од работата, ги прави повеќе од индивидуалните достигнувања,

[16] Bahtijarević Šiber. F.,1999,Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 29
[17] Tipurić, D., 1999, Konkurentska sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija
[18] Ibidem,

• резултатите од работењето на сите во организацијата како целина, меѓу другото, зависат од однесувањето и мотивацијата на вработените и менаџерите, како и безбедноста и заштитата при работа,

• единствено човекот може да ја обликува визијата, да дизајнира стратегија, да има идеи, да креира креации, да создава нови производи итн.

• индивидуалното знаење и способност, како и индивидуалниот квалитет и доминација претставуваат специфичен и единствен потенцијал на организацијата,

• човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз бизнисот на организацијата,

• односот на организацијата со човечките ресурси има повеќе ефекти: економски, социјални и здравствени,

• човечките ресурси имаат способност да се самоовековечат и развиваат,

• човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции, и

• инвестирањето во човечки ресурси е повредно од инвестирањето во било кој друг ресурс.[19]

1.3 Појава и развој на човечките ресурси во безбедност при работа

Концепт за управување со човечки ресурси - Управување со човечки ресурси - engl. human resource management, почнува да се користи во доцните седумдесетти и раните осумдесетти години од дваесеттиот век, прво на полето на менаџерската литература, а потоа и во секојдневниот говор. Најпрво, се појавува во САД и Велика Британија, од каде што се проширува, преку процесот на глобализација, низ целиот свет. До појавата на овој термин главно се зборува за лични и / или кадровски функции. До промена на персоналниот менаџмент во менаџмент на човечки ресурси (управување со човечки ресурси) не доаѓа само под влијание на американската литература и англискиот јазик, туку

[19] Vujić,V., 2004; Vesić, D., 2006, стр.112,

се работи за многу поголема промена и квалитативно нов пристап во поглед на вработените и нивниот потенцијал, односно се работи за промена во деловната филозофија на една организација.[20]

Иако, поимот *"управување со човечките ресурси"* не е лесно да се дефинира, постојат неколку појаснувања. Во повеќето дефиниции, преовладува мислењето дека управувањето со човечки ресурси подразбира една од најважните, но и најделикатните деловни функции во организацијата. Управувањето со човечките ресурси се состои од бројни, разновидни и меѓусебно поврзани процеси или активност, од кои најважни се: планирање на понудата и побарувачката на човечки ресурси, анализа на работните места, добивање потенцијални кандидати за одредени работни места, избор на кандидати, прилагодување и обука на новите вработени, оценка за успешност, наградување, здравствена заштита на вработените итн.

Управувањето со човечки ресурси ги вклучува сите практики на управување и одлуки кои директно влијаат врз вработените во организацијата, како и врз нивната безбедност при работа. Начинот на кој е организирана оваа функција е од клучно значење за организацијата да ги оствари своите цели и да постигне успех, бидејќи тоа го овозможуваат токму вработените. Управувањето со човечките ресурси се смета за научна дисциплина која е една од најважните деловни функции во организацијата. Преку трансформација на кадровската или персоналната функција, односно функционалната област во компанијата, во една од основните функции за управување, работите и активностите кои се однесуваат на вработените во организацијата станаа дел од целокупните активности на управување и со тоа станаа важни за бизнисот на претпријатието.[21]

Според ***Торингтон***[22], постојат две значења за управување со човечките ресурси. Според ***првото значење***, ова е само поново име за поранешниот персонален менаџмент. Персоналните експерти главно ја насочуваат својата работа на вработените во организацијата, ги наоѓаат, ги обучуваат, се грижат за нивните плати, ги приближуваат до нивната работа и раководните цели, се занимаваат со нивните проблеми и ги усогласуваат

[20]Kavran, D. (1991) Organizacija, kadrovi, rukovođenje, Beograd: Naučna knjiga, стр.87,
[21] Orlić, R., 2005,стр.34,
[22]Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) Menadžment ljudskih resursa str.6

интересите на менаџментот со интересите на вработените. Персоналните менаџери се обидуваат да ги разберат и да ги претстават ставовите и желбите на работната сила. Тие се, на некој начин, секогаш помеѓу раководството и вработените, бидејќи тие ги задоволуваат нивните потреби. Според ***другото значење***, современото управување со човечките ресурси е насочено кон потребите на менаџментот за обезбедување и ангажирање на човечки ресурси. Основата на ваквата активност е поголема побарувачка од понуда. Акцентот е ставен на планирањето, следењето и контролата, а не на посредувањето. Управувањето со персоналот во суштина се фокусира на работната сила, додека управувањето со човечките ресурси се фокусира на ресурсите. Благодарение на управувачките активности кои ги врши раководството на компанијата, организацијата доаѓа до потребниот кадар, кој притоа ги реализира своите индивидуални цели и целите на организацијата. Управувањето со човечки ресурси е збир на организациски активности[23]: безбедност, обука, координација, мотивација, работно ангажирање, наградување, промоција и заштита на човечките ресурси. Функцијата за управување со човечките ресурси при безбедност во работа, определува низа разновидни и меѓусебно поврзани процеси, односно активности, од кои посебна важност имаат[24]:

- ***планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси од доменот на безбедност при работа ,***
- ***анализа на работата,***
- ***регрутирање на потенцијални кандидати за пополнување на слободни работни места,***
- ***избор на кандидати,***
- ***социјализација на нови вработени во поглед на принципите на безбедност и здравје при работа,***
- ***обука и развој на вработените, кои обуки посебно се насочени кон безбедноста и здравјето при работа ,***
- ***мотивација,***
- ***заштита на здравјето на вработените и***

[23] Ibidem,
[24] Ibidem, str.88,

• ***почитување на законските и другите прописи со кои се уредуваат работните односи[25].***

Со оглед на тоа што успешноста на деловната политика во голема мера зависи од управувањето со човечкиот фактор во организацијата, може да се заклучи колку се важни управувачките активности кои се превземаат во процесот на планирање, регрутирање, селектирање и управување со човечките ресурси при безбедноста во работа. Науката, од своја страна, влијае врз развојот и унапредувањето на управувањето со човечките ресурси, што резултира со развој на позитивни вредности и создавање на позитивна клима во работниот процес. Целта е постојано да се најдат подобри, рационални и оптимални решенија. Управувањето со човечките ресурси е важно, меѓу другото, и за сите менаџери кои своите основни задачи ги реализираат со ангажирање на други – на подредените. За правилно организирање и насочување на своите подредени, менаџерите треба добро да ги запознаат луѓето и да умеат да работат со нив.

Во секоја ситуација, менаџерите треба да знаат што да прават во случај да има потреба дополнително да се мотивираат работниците, кога е неопходно да се ангажираат нови работници или кога е неопходно да се намали бројот на работници. За да може управувањето со човечките ресурси во сферата на безбедноста при работа, да биде квалитетно, неопходно е да се исполнат неколку услови[26]:

• мора да се има ефикасна политика за човечки ресурси,
• мора да се има ефикасен систем на планирање и следење на развојот на човечките ресурси,
• ефикасна организација на службата за управување со човечки ресурси и безбедноста при работа. Управувањето со човечки ресурси се однесува за работниците, но и за менаџерите. Менаџерите се дел од човечките ресурси кои се одговорни за работата и деловната ефикасност на организацијата.

Кога станува збор за менаџерите, управувањето со човечки ресурси ги има следните задачи:

[25] Petković, M.: Citirano delo, 200, str.66,
[26] Ibidem str. 70- 71,

• планирање и следење на развојот на менаџерскиот тим и нивините експертски знаења од областа на безбедноста при работа,
• правилен избор на кадар за поедини менаџерски функции,
• обука и збогатување на знаењето на менаџерите во доменот на безбедноста при работа,
• настојување за развој на лидерски вештини кај менаџерите,
• мотивирање на менаџерите и зголемување на работната ефикасност,
• обезбедување на менаџерска промоција,
• обезбедување на ефикасна комуникација и делегирање на авторитет.

Кога станува збор за работниците, управувањето со човечките ресурси има задача[27]:

• да обезбеди и да направи избор на кадар, односно работници кои располагаат со соодветни знаења, вештини и способности од системот на безбедност при работа,
• едукација и обука на работниците од аспект на барањата кои ги изискува безбедноста при работа и работното место,
• мотивирање на работниците,
• поттикнување на креативноста и иновативноста кај работниците,
• стимулирање и наградување,
• поттикнување на учеството на вработените во донесувањето одлуки,
• поттикнување на тимската работа и
• развивање на здрав духовен натпревар внатре во рамките на компанијата, но и со конкурентните компании.

Во периодот на *"научен менаџмент"* е направена анализа на времето и движењето, а за тоа посебен придонес имаат Френк и Лилијан Гилбре и Мери Паркер Фолетт. Двојката Гилбретис, Френк (1868-1924) - техничар и Лилиан (1878-1972) - психолог од САД имаат многу интересни биографии, додека другите останаа запаметени по проучувањето на движењето во работата и по наоѓањето на еден од најдобрите начини за вршење на одредена работа. Покрај тоа, тие исто така, се залагаа за развој на вработените, како и за ротација како облик за зголемување на работниот морал. Гилбретови ја проучувале работата со хендикепираните, влијанието на монотонијата врз човекот,

[27] Ibidem, str.73

заморот. Тие направиле студија на микропокрет - ги снимале работниците, па подоцна ги проучувале микропокретите затоа што сметале дека при директен надзор може да дојде до пропуст. Целта на студијата била да се заменат тешките и заморните движења со полесни и не толку заморни, и затоа тие го барале најдобриот начин за изведување на работа (намалувајќи го бројот на движења се заклучило дека работниците имаат повеќе време за одмор). Оваа брачна двојка направила 16 правила поврзани со движењата и ова биле првите упатства за извршување на работата (денес тоа би биле економските насоки).

„Движењето за меѓучовечки односи" привлече внимание кон социјалните фактори во организацијата. Серија истражувања се спроведени во 1924-1933 година, главно во "Хоторн" од Западен Електрик, со цел да се утврди односот помеѓу условите за работа и продуктивноста (осветлување, топлина, влажност ...) и спроведени се на специјално избрани групи на работници[28]. Сите издвоени групи покажале зголемување на продуктивноста независно од промените во работните услови. Истражувањето се сметало за неуспешно бидејќи не постоело разумно објаснување зошто, на пример, послабото светло резултирало со зголемена продуктивност. Конечното објаснување го дава Елтон Мајо, кој утврдил дека работниците на кои им се посветува посебно внимание развиваат групна горделивост и затоа нивните перформанси се подобри. Тој ефект се нарекува ефект на Хоторн. Продуктивноста не е само инжењеринг, туку и психологија. Вработените, освен економски потреби (плати), исто така, имаат и социјални потреби (припадност, достигнувања).

Многу важни научни откритија кои сега влегуваат во областа на управување со човечките ресурси и кои непосредно иницираа значајни прашања од оваа област, покренаа истражувања кои беа спроведени од страна на Елтон Мајо и соработниците, потоа Маслоевата теорија за мотивација (1943) и Хезберговата двофакторска теорија (1959)[29]. Развојот на управување со човечките ресурси кореспондира со ставот дека организацијата не ја прават уникатна само нејзините производи или технологијата, туку комбинацијата од вработените кои во неа работат, безбедноста на вработените и начинот на кој тие ја вршат својата работа.

[28] Ibidem, str.107,
[29] Carrell, M.R., 2000; Ćamilović, S., 2007

Од теоријата на однесување се превзема сфаќањето дека луѓето се резервоар со голем број потенцијални способности. Задача на менаџерите е да ги ажурираат човечките способности на најдобар можен начин и понатаму да ги подобруваат и развиваат, но и да водат грижа за нивното здравје и нивната безбедност.

1.4 Цели на управување со човечките ресурси во безбедност при работа

Главната цел на управувањето со човечките ресурси во безбедноста при работа е да ја подобри координацијата, сигурноста, заштитата и да го зголеми интензитетот на силата на компанијата во правец на постигнување на целите на организацијата. Целите за управување со човечки ресурси во безбедност при работа мора да бидат конзистентни и компатибилни со целите на целокупниот бизнис.

Потребно е да се усогласат индивидуалните, организациските и социјалните цели, а истовремено да се овозможи реализација на стратегијата и ублажување на негативните влијанија од животната средина. Управувањето со човечките ресурси има специфични цели кои се обидува да ги постигне организацијата. Целите можеме да ги поделиме врз основа на неколку критериуми:

• *според времето на реализација,*

• *според општоста,*

• *според основната насока или и*

• *според поединечни компоненти на управување со човечките ресурси* [30].

Кога станува збор за времето, целите може да се поделат на долгорочни - стратешки, среднорочни и краткорочни - оперативни. Се разбира, долгорочните цели произлегуваат од долгорочните потреби и цели на организацијата. Краткорочните цели, за разлика од долгорочните, се многу подетални и фокусирани на рационално користење на расположливите човечки ресурси. Потоа, според општоста, целите на управувањето на

[30] Bahtijarević Šiber, F., 1999, str.90,

човечките ресурси можат да се поделат на заеднички и индивидуални. Заедничките цели се однесуваат на целиот систем на човечки ресурси и врз основа на нив се спроведуваат поединечните цели. Според основната насока, целите може да се однесуваат на намалување, зголемување и стабилизирање на одредени состојби на процесот на човечки ресурси. Според основните компоненти на системот за човечки ресурси, целите може да се поделат на: цели на работниот процес, цели на образованието и цели на информациите.

Целите може да се поделат на три основни групи[31]: а) бизнис и економски цели, б) социјални цели, в) цели на флексибилност и трајни промени. Основната економска цел е да се обезбеди максимален повраt на вложените инвестиции. Вработените и инвестициите во нив претставуваат инвестиција во бизнисот и развојот, а повратот се реализира од страна на организацијата со најдобро искористување и развој на нивните потенцијали.

Ова води до заклучок дека основна деловна цел е да се обезбеди вистински број на вработени, вистински квалитет во вистинско време, на вистинско место и правилно да се искористат потенцијалите со цел да се постигнат организациските цели, зголемување на организацискатa конкурентна сила и успех, и секако вистинска заштита на вработените и нивна безбедност на работното место. Крајните економски цели се[32]:

• зголемување на продуктивноста и профитабилноста,

• намалување на вкупните трошоци,

• обезбедување на конкурентност и

• зголемување на севкупните организациски перформанси.

Современите организации повеќе не можат да ги ограничат своите цели исклучиво на економската димензија, особено кога станува збор за оваа област. Значи, постојат голем број на социјални цели[33]:

• задоволување на потребите, очекувањата и интересите на вработените,

• подобрување на социо-економската положба на вработените,

[31] Ibidem,
[32] Ibidem, str,193,
[33] Ibidem, str.194m

• користење и развој на индивидуални можности,

• обезбедување континуиран капацитет за вработување и

• подигнување на квалитетот на работниот век.

Една од основните претпоставки, како во развојот, така и во опстанокот на организацијата, е континуирано и брзо прилагодување на промените што се јавуваат во животната средина, а со тоа и кон промените во системот на безбедност при работа и примена на соодветни меѓународни стандарди кои се насочени кон оваа област. Изворот на прилагодливост и флексибилност на организацијата се вработените. Во овој поглед, управувањето со човечките ресурси во делот на безбедност при работа, ги има следните цели[34]:

• создавање и одржување на адаптибилен потенцијал на сите вработени,

• намалување на отпорноста на промените и нивно прифаќање како дел од секојдневниот живот и

• зголемување на чувствителноста на човечките потенцијали на организацијата на квантитативните, квалитативните и структурните промени [35].

Формирањето цели е најважната активност на функцијата на човечки ресурси во една организација. Целите мора да се развиваат за сите делови поединечно. Процесот на формирање цели се состои од следните фази[36]:

• утврдување на долгорочни стратешки цели,

• утврдување на краткорочни цели,

• поставување на цели за поединечни организациони единици и

• одредување на поединечни работни цели.

Целите можат да бидат меѓусебно поврзани на различни начини и можат да бидат зависни или независни. Менувањето на една цел може да предизвика спротивна промена на друга цел. Исто така, менувањето на една цел може да предизвика иста промена на

[34] Ibidem, str.202,
[35] Bahtijarević Š. F., 1999. str. 21
[36] Ibidem, str.32,

друга цел. Во првиот случај, тоа е негативна врска, а во вториот случај позитивна врска. Исто така, менувањето на една цел може во исто време да влијае на промената на неколку други цели. Во литературата, обично се истакнува дека постојат две основни улоги поврзани со управувањето со човечки ресурси во рамките на организациите. Тоа се стратешка и оперативна улога. Стратешки гледано, вработените во секоја организација се скапоцени ресурси во кои треба постојано да се инвестира. Ако добро се управува, човечките ресурси можат значително да придонесат за подобрување на квалитетот на бизнисот.

Човечките ресурси не треба да се сметаат за помалку значајни во однос на финансиските и другите ресурси со кои располага организацијата. Побарувачката и обезбедувањето на човечки ресурси мора да се спроведува континуирано и квалитетно. Оперативната улога се остварува преку многубројни активности поврзани со управувањето со вработените во организацијата, кои мора да се спроведуваат ефикасно и на соодветен начин. Менаџерите за човечки ресурси во рамките на оперативната улога вршат регрутирање и избор на ресурси, спроведување на ориентација на вработените, се грижат за безбедноста и здравјето на вработените и ги решаваат евентуалните жалби.

1.5 Улогата и влијанието на управување со човечките ресурси во безбедност при работа врз деловното работење на компаниите во Р. С. Македонија

Интересни се сознанијата до кои се доаѓа преку истражување и преиспитување на улогата и влијанието на управувањето со човечки ресурси во безбедноста при работа на глобално ниво, па и во нашиот потесен регион. Управувањето со човечките ресурси во безбедноста при работа, како теорија и пракса е веќе неколку години во експанзија на територијата на нашата земја. Со оглед на фактот дека сè поголем број студенти и истражувачи ја проучуваат областа на управување со човечки ресурси во безбедноста при работа, се формираат обуки и консултантски компании чиј главен производ се услуги за управување со човечки ресурси, посебно во делот за безбедност при работа и постои побарувачка за менаџери и специјалисти за човечки ресурси кои би имале основна задача

управување со човечките ресурси во безбедност при работи и може да се заклучи дека конечно оваа деловна функција го доби статусот кој го заслужува и во овој регион.

Општиот заклучок на сите стручни дискусии и текстови поврзани со управувањето со човечки ресурси е клучната конкурентна предност на денешниот бизнис да биде мотивиран од вработените, со нивното знаење и способности, со посебен нагласок на безбедноста при работа. Во работилниците, кои релативно ретко се одржуваат на овие простори, сите се согласуваат дека управувањето со човечките ресурси во делот на безбедност и заштита при работа е всушност оној клучен фактор кој прави разлика помеѓу успешните и неуспешните и дека сите аспекти на управувањето со човечки ресурси се важни.

Во некои земји не постои ниту здружение на професионалци за управување со човечки ресурси во безбедноста при работа кои би ја подобриле работната струка и кои би ги поврзале овие простори со меѓународните здруженија за управување со човечки ресурси, а со тоа би го забрзале протокот на информации и пристапот до современите трендови и алатки за управување со човечките ресурси во безбедноста при работа.

Покрај сè поизразената потреба за информации за човечките ресурси и нивните компетенции во безбедноста при работа (што е последица на развојот на бројни научни дисциплини кои како предмет на своето проучување ги имаат човечките ресурси, политиката и функцијата на човечките ресурси, како и зголемувањето на бројот на професионалци од различни профили, посебно на профили од безбедносното инжењерство), воспоставувањето на современи информациски системи за човечки ресурси, исто така е резултат на сè поголемата употреба на информатичко знаење.

Важноста на информациите за човечките ресурси, т.е. информативниот систем на човечките ресурси кај безбедноста при работа, особено расте во услови кога е нагласена потребата за поефикасно усогласување на материјалните потенцијали, потенцијалите на човечките ресурси и другите производствени и деловни потенцијали на компанијата, како што е случај со повеќето компании во кои секако се води грижа и за безбедноста на работниот и менаџерскиот персонал.

Во услови на сè поголема дигитализација на бизнисот и сите други процеси кои меѓу другото, се засноваат на поинтензивна и поширока употреба на компјутерите,

важноста на информациите се зголемува. Собирањето, обработката, меморирањето, складирањето и користењето на податоците станува сè поважно, бидејќи поради недостаток на релевантни информации, квалитетот на многу деловни одлуки во голем број компании е на незадоволително ниво. Донесувањето на оптимални стратешки и тактички одлуки поврзани со човечките ресурси кај безбедноста при работа, преку воспоставување и имплементација на политиката за човечки ресурси во претпријатието и извршувањето на функциите на човечки ресурси, и тоа во посложени услови за работа, може да се направи само ако покрај потребните знаења и соодветна технологија за донесување одлуки, претпријатието исто така, располага со потребни информации за човечките ресурси, процесите поврзани со човечките ресурси и другите процеси поврзани со барањата на системот на безбедност при работа. Еден дел од оваа информација се однесува директно на компанијата, додека другиот дел се однесува на неговата околина. Ефикасна и економична употреба и контрола на информациите за човечки ресурси повеќе не може да се обезбеди со класични средства и методи. Потребно е да се користат нови средства: компјутери и опрема развиена за нивна употреба и нов, дигитализиран начин на организирање и управување. Сепак, поради голем број објективни и субјективни причини, многу компании не ги користат доволно компјутерите за обработка на податоци поврзани со човечките ресурси. Како резултат на тоа, информациските системи за човечки ресурси во безбедноста при работа во овие компании се рудиментирано развиени, така што тие не обезбедуваат неопходна ефикасност и квалитет во одлучувањето и вршењето на активностите за човечки ресурси. Затоа, во понатамошниот развој на политиката и функцијата на човечки ресурси, посебно внимание треба да се посвети на изградбата на соодветни информациски системи кои ќе располагаат со сите потребни информации од аспект на безбедноста при работа. Ова ќе создаде организациска и технолошка основа за севкупно подобрување на ефектите од функцијата на човечки ресурси во безбедноста при работа и тоа во клучните сегменти поврзани со постигнувањето на целите на бизнисот и развојната политика на компанијата.

Информациските системи за човечките ресурси при безбедноста во работа станаа популарни и важни во последниве децении поради неколку причини. Со порастот на организацијата, одржувањето и користењето на информациите за човечки ресурси, посебно во поглед на безбедноста и здравјето при работа, станува сè потешко. Големите

организации, особено оние што се наоѓаат на неколку оддалечени локации, може да имаат потешкотии во одржувањето на точни и навремени информации за своите вработени. Информациските системи кои со голема брзина ги обработуваат податоците и имаат способност да складираат огромна количина на податоци, може да помогнат да се надминат некои од овие проблеми.

Друга причина за воведување на информациски системи за човечки ресурси при безбедност во работа е брзиот пад на цените на компјутерската опрема. Персоналните компјутери им овозможуваат на менаџерите за човечки ресурси да креираат сопствени програми и да се поврзат со други информациски системи во организацијата. Друга причина за воведување на информациски системи за човечки ресурси и водењето на база и евиденција во доменот на безбедноста при работа е тоа што некои закони бараат потреба од собирање извештаи и следење на информации за човечките ресурси, посебно за безбедноста при работа. Конечно, со интензивирање на играта на пазарот, организациите сфатија дека управувањето со човечките ресурси посебно во секторот безбедност при работа, е исто толку важно како и управувањето со финансиите или другите извори. Целосното управување со човечките ресурси при безбедноста во работа бара детални информации за донесување покомплексни одлуки. Колку вработени со соодветни квалификации од областа на безбедноста при работа ќе ни требаат во следната година? Кои човечки ресурси имаат потреба од обука? Кои се најважните причини за флуктуација во една организација? Информацискиот систем за човечки ресурси при безбедност во работа му помага на управувањето со човечките ресурси во овој домен да стане намерна и планирана активност во организацијата. Денес компаниите на глобално ниво, но исто така и во нашиот регион, се соочуваат со следниве предизвици[37]:

• **Глобален предизвик**: организациите денес мора да им конкурираат на организациите низ целиот свет за да преживеат. На домашниот пазар, тие мора да се борат со странска конкуренција, повторно создавајќи додадена вредност и постојано создавање конкурентна предност со помош на безбедноста при работа;

• **Предизвикот за задоволување на потребите на заинтересираните страни**: денешното деловно опкружување бара од организациите да ги исполнат и да ги заштитат интересите

[37]Noe R.A., Hollenbeck, 2006, VII

на инвеститорите, потрошувачите, вработените, социјалните заедници, заштитата при работа итн. Сето ова подразбира ефективно управување со трошоците, креативност, етика и иновации на вработените, одговорност и фер однос кон вработените, создавање системи за континуирано подобрување на процесот, следење на модерната технологија, достигнувања и решенија од областа на информатичката технологија и голем број други активности кои се заеднички за управување со човечките ресурси во безбедноста при работа;

• **Предизвикот на високо ефикасните работни системи**: конкурентската предност денес може да се постигне и преку паметна употреба на современите технологии, како што се ИТ-програмите кои можат да го подобрат квалитетот на самиот производ, но исто така и да ги подобрат работните процеси и организацијата на работата и вработените и да ги имплементираат елементите на безбедноста при работа. Прашањето е колку работодавците во овој регион се свесни за овие предизвици и конечно, дали знаеме како да управуваме со човечките ресурси во нашите организации и да ги почитуваме и практицираме барањата на безбедносниот систем? Дали сопствениците и менаџментот на локалните организации ја препознаа важноста на функцијата на човечки ресурси во делот на безбедноста при работа? Дали ја препознаа важноста на современото управување со човечките ресурси во безбедноста при работа со поддршка на информатичката технологија и обезбедија доволно простор и поддршка на професионалците за човечки ресурси?

1.6 Информации за човечките ресурси во безбедност при работа

Технологијата овозможи развојни алатки во областа на организацијата на податоците, информациите и комуникацијата, а следниов текст дава информации за употребата и користењето на компјутерите во секторите за човечки ресурси посебно во безбедноста при работа. Имплементацијата на новиот информациски систем на човечки ресурси и безбедноста при работа претставува една од најголемите, иако недоволно тестирани, организациски промени. И покрај горенаведените ограничувања,

професионалците за човечки ресурси сè повеќе се свесни за потенцијалниот придонес на компјутерите на личните информации како што се[38]:

• изготвување листа на вработени според одреден критериум за познавање на безбедноста при работа,

• изработка на голем број целокупни статистички податоци во различни форми, вклучувајќи матрици, дијаграми и списоци и

• административни / оперативни системи кои ги даваат потребните податоци и ги обезбедуваат останатите податоци за трансакциите и роковите.

Индивидуални информации се информациите за вработеното лице под кои се подразбираат неговите лични податоци и историјатот на работа и вработување. Индивидуалните информации се корисни како информации за минатите настани, кои можат да обезбедат помош во оперативните одлуки, како што се одлуки за подобрување, врз основа на работата на работникот и потенцијалното рангирање, бизнис искуство, квалификации, вештини и способности на вработениот. Индивидуалните информации за секој вработен се основа за целокупната информација за вработените, која сепак обезбедува основа за стратегија и одлуки за политики кои треба да се применуваат во секторите, организационите единици или низ целата организација.

Целокупната информација, исто така, може да се анализира во однос на организациските информации за да се утврди ефективноста на работната сила во целина. Информациите од системот за човечки ресурси во безбедноста при работа и активностите во тој дел, можат да обезбедат општи информации за работниците или потенцијалните работници, на пример, познавање на стандардите за безбедност при работа на сите пријавени кандидати. Тие, исто така, можат да обезбедат информации за обемот на работата што е превземена и за брзината и времетраењето на разните активности, на пример, за големината и брзината на активностите за регрутирање во одреден период. Датумите се корисни за одредување на нивото на вработените и личните стандарди и договорите за работа во различни сектори или во целата организација. Тие можат да се

[38] Ibidem,

користат и за поставување цели или за воспоставување стандарди поврзани со безбедност при работа кои треба да се спроведат.

Информациите за организациската целина на човечките ресурси се генерираат врз основа на податоци за системите за човечки ресурси, општите податоци за вработените и други организациски податоци кои се однесуваат на безбедноста при работа. Сите овие податоци заедно обезбедуваат информации за ефикасноста на одредена организациона единица, особено од безбедносен, но и финансиски аспект. Пример за тоа би бил пропорционалниот однос помеѓу кадарот за човечки ресурси и анализата на предностите и недостатоците од обуките (engl. cost-benefit analysis). Покрај овие, постојат и надворешни информации кои можат да се користат за споредба[39].

Слика 1-1. Рамки на лични информации



Извор: Saeed, K., 2013, цитирано дело, стр.. 25–27

[39] Saeed, K., 2013, str. 25–27

► ***Индивидуални информации за вработените:***

Индивидуалните информации за вработените воглавно содржат податоци преземени од формуларот за апликација, како и историјат на вработувања што се пополнува со самото доаѓање на работникот. Обично тоа се[40]:

• основни лични и договорни податоци,
• податоци за обука / развој / образование,
• податоци за евалуација / напредување во кариерата,
• податоци за плата,
• податоци за дополнителни бенефиции,
• податоци за дисциплина / жалби,
• податоци за здравјето / безбедноста / благосостојбата,
• податоци за отсуство и
• податоци за прекин на работа (на пример, причини за напуштање на работата).

Овие информации може да се чуваат во различен обем во зависност од потребите на одреден сектор. Еден од главните корисници на овој тип на информации за одредени поединци е менаџерот на линија. Таквите информации им се потребни за, на пример, да ги проверат курсевите за обука кои работникот претходно ги посетувал во споредба со потребните курсеви за обука или да го проверат историјатот на отсуства од работа, ако работникот има поголем број на отсуство од работа. Менаџерот на линија обично не може лесно да пристапи до овие информации, бидејќи тие се наоѓаат во компјутерски систем во кој најчесто се нема пристап. Организацијата како целина, исто така, има корист од индивидуалните податоци за вработените: тие можат да се користат при изборот на поединци кои треба да бидат унапредени (вертикално или латерално), да бидат преместени или привремено преместени. Доколку податоците се наоѓаат во компјутерскиот систем, релативно е полесно да се состави листа на вработени кои, на пример, имаат способности кога се работи за електронски инженеринг, познавање на странски јазик, одредена изведба или на оние кои работеле во организацијата две или повеќе години. Слични индивидуални податоци, исто така, можат да се пренесат во систем за планирање на сукцесивноста. Конечно, индивидуални информации може да се

[40] Ibidem,

користат кога станува збор за намалување на бројот на вработени, односно да се состави листа на оние кои ги исполнуваат критериумите за намалување на бројот на вработени.

- ***Севкупни информации за вработените:***

Севкупните информации за вработените ги опишуваат карактеристиките на моменталната работна сила. Тие се користат на стратешко ниво во процесот на планирање, како и при нагласувањето на промените во политиката и моделот на подобрување на моменталната позиција.

Постојат типични области на информации од аспект на безбедноста при работа што се анализираат[41]:

- профил на способност,
- профил на работно искуство,
- нивоа и трошоци за отсуства,
- нивоа и трошоци за обрт,
- старосен профил,
- родов профил,
- етнички профил,
- профил на инвалидност,
- внатрешни организациони движења,
- патни трошоци и надоместоци и
- исто така, целосните информации за вработените може да се користат заедно со организациските податоци за да се добие ефикасност на работната сила, која што ефикасност ќе се постигне со имплементација на безбедноста при работа.

[41] Ibidem,

2. ПРОЦЕСИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СИСТЕМОТ НА БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА ПРИ РАБОТА

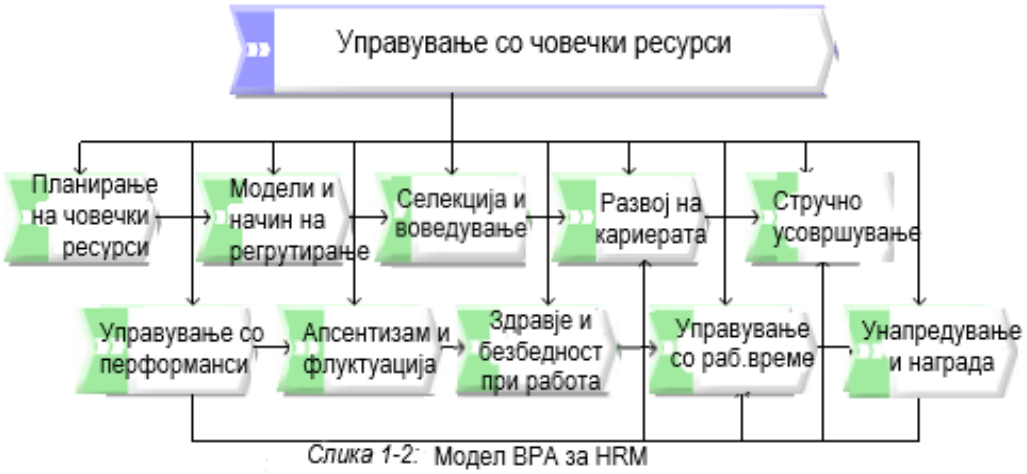
Организациите во ова модерно, технолошки и комерцијално тешко време, се стремат да ги спроведат организациските модели на процесно управување и постојано да развиваат и усовршуваат сопствен процесен модел на управување, во кој се евалуирани мерките и барањата на принципите на безбедност при работа. Организациите ефикасно управуваат со процесите со тоа што прво ја градат својата BPA (engl. Business Process Architecture), отворена за сите заинтересирани лица кои можат и треба постојано да даваат корисни предлози за негово подобрување, да ги уредуваат, моделираат своите процеси, со цел да бидат меѓусебно поврзани преку квалитетна комуникација, ефикасна соработка и можност за лесно и брзо подобрување на содржината и процесите (www.SoftwareAG.com).

Ако одиме од претходната аксиома и од гледна точка дека управувањето со човечките ресурси во безбедност при работа е еден мегапроцес во процесната мапа на организацијата како дел од BPA, тогаш логично е понатаму да се дискутира за процесите, подпроцесите или помалите интегративни делови од овој процес. Процесот на управување со човечките ресурси во безбедност при работа е дизајниран со пристапот AVE (engl. Add Value Engineering), методологијата и техниката на додадена вредност VAC (engl. Value Added Chain) е разложена во неколку помали процеси, односно подпроцеси[42].

Неговата BPA структура на нивото на VAC модел е прикажана на Слика 1-2.

[42] (R. Davis & E. Brabander, 2007), (R.A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, 2011).

Слика 1-2. Модел BPA за HRM



Слика 1-2: Модел BPA за HRM

Извор: (R. Davis & E. Brabander, 2007), (R.A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, PCM. Wright, 2011).

Во продолжение на овој текст е експлоративната анализа на овој BPA модел на HR процес / подпроцес.

2.1 Планирање на човечките ресурси во безбедност при работа

Со цел да се планира исполнувањето на стратешките цели на организацијата, мораме да го планираме вистинскиот број на вработени кои ги имаат посакуваните компетенции, знаење и потенцијал за развој во системот на безбедност и заштита при работа. Затоа, процесот на планирање на човечките ресурси е важен процес, односно функција на управување со човечки ресурси. *Стратешкото планирање е определување на целокупната организациона цел и начинот на постигнување на таа цел. Планирањето е понатамошен чекор во операционализацијата и конкретизацијата на стратегиите.*[43]

[43] Bahtijarević-Šiber, F., 1999, str. 180

Слика 1-3. Процес на планирање на човечките ресурси



Извор: Bahtijarević-Šiber, F., 1999, str. 188,

Предуслов за правилно планирање на човечките ресурси кои имаат познавања од областа на безбедноста при работа е усогласеноста на бизнис плановите на организациите со планови за човечки ресурси. Во пракса, за жал, често се случува организациите целиот процес, кој погрешно го нарекуваат планирање на човечки ресурси, да го завршат со план, односно со една табела во која се внесени бројот на вработени во годишниот бизнис план. Со развојот на деловните функции на управувањето со човечки ресурси во безбедноста при работа, сопствениците и менаџерите станаа свесни дека овој дел од планирањето е всушност суштината на самиот бизнис-план. Способноста на една организација или нејзините вработени да постигнат деловни цели е еден од најважните интереси на менаџментот, така што планирањето на човечките ресурси во делот на безбедноста при работа, станува сè поважно. Ова е особено важно во време на чести промени на пазарот или во време на економска криза, каде што способноста за предвидување и навремено планирање на решенијата можат да го спасат вкупниот бизнис резултат, а воедно и да им дадат предност на компаниите. На организациите во процесот на планирање на бизнисот имаат влијание социјалните околности, првенствено самиот пазар на производи и услуги од индустријата во која работат и се разбира, пазарот на трудот, кој ги диктира условите за добивање на саканите профили. Често во организациите на овие простори, каде владее

атмосфера на незадоволство и недостаток на мотивираност, во моментот кога "би живнал пазарот на трудот" многу работодавачи би имале огромни проблеми со несакани флуктуации на вработените. Основна цел на планирањето на човечките ресурси кај безбедноста при работа е вистинскиот рејтинг на организацијата во моментот, патот по кој оди и дали на тој пат е обезбедена со вистински "патници", односно вработени. Мора да постои систем или знаење, вистински индикатори кои зборуваат за силните и слабите страни на вработените кои моментално работат во компанијата, врз основа на сознанието "каде одиме", раководството мора да процени кои компетенции ни се потребни во иднина и дали постои несовпаѓање меѓу моменталната ситуација и потребите во иднина.[44]

Моделите за планирање варираат од многу софистицирани, кои земаат во предвид низа параметри и правилна проценка една деценија однапред, до многу едноставни, кои се базираат на планираните производни или продажни количини. Важно е да имате точни историски податоци, што попрецизни предвидувања на трендовите и движењето на наведените пазари, но исто така, и да не заборавите дека сценариото за намалување на бројот на вработените бара планирање на специфични активности, бидејќи влијае на климата во организацијата каде што всушност, треба да им посветите подеднакво внимание на оние кои остануваат, т.н. преживеаните и на оние на кои им давате отказ. Наоѓањето на вистинската мерка во овие ситуации зборува за стручноста и вештините на менаџментот воопшто, како и за управувањето со човечките ресурси.

Многу организации одговараат на промените и економските потешкотии така што ги намалуваат трошоците, што обично води кон тоа одреден број на вработени да станат вишок. Многу организации намалувањето на трошоците со отпуштање на вработените го гледаат како начин за зголемување на ефикасноста, продуктивноста и комплетната конкурентност. Како што се развиваат промените, се избегнуваат непотребни процеси и одредени бирократски слоеви, а вработените добиваат поголеми овластувања за производство на високо квалитетна услуга и производ. Планирањето на човечките ресурси во овој случај се фокусира на неопходните вештини и знаења, како и други карактеристики што ги бараат вработените во една организација. Меѓутоа, реинженерингот на деловните процеси, исто така, може да претставува проблем во

[44] Stanković, M., 2007, Tanasijević, Z., 2006, str.98-99,

планирањето на човечките ресурси, бидејќи реструктуирањето на процесите и работните места што се појавуваат на овој начин обично е придружено со намалување на бројот на вработени.

Со цел да се задржи или да се зголеми профитот, вработените често се третираат како бројка во потрагата за намалување на трошоците. Овој став е изразен во повеќето компании, без оглед на тоа што губењето на вработените може да има негативни последици за организацијата, како и за оние кои на тој начин стануваат невработени. На прво место се истакнува губењето на вештините, знаењето и мудроста што ги стекнале вработените и ги акумулирале во текот на долгогодишната практична работа. Резултатот од намалувањето на бројот на вработени може да значи и намалување на продуктивноста. Потоа, се чувствува ефектот при напуштање на работата врз вработените кои остануваат на работа, чувствуваат жалење поради вработените кои биле вишок, дури може да имаат чувство на вина, помала мотивација и посветеност кон работата, недоверба, несигурност. Загрозување на продуктивноста со намалување на бројот на вработени може да биде многу штетно за оние кои остануваат во организацијата. Ова исто така важи и за менаџерите кои поради зголемениот товар на новите деловни процеси и можното губење на одредени можности за развој стануваат помалку лојални на организацијата и како што некои автори го нарекуваат, доаѓа до нивно 'прегорување'. Отпуштањето е, исто така, стресно за оние кои остануваат невработени, првенствено поради тоа што се вишок во организацијата, а потоа затоа што останале без работа, т.е. невработени[45].

Општите потешкотии со кои се соочуваат менаџерите кои се занимаваат со човечките односи произлегуваат, пред сè, затоа што планирањето на човечките ресурси посебно во безбедноста при работа, повеќе се смета за производ т.н. план (како писмен документ), а помалку како процес во кој вработените се третираат како есенцијален инпут за секоја деловна стратегија. Овој процес би подразбирал учење од самите вработени, како и нивна обука, односно сите интеракции што ги имаат работниците со организационата структура, работните процеси, со клиентите, потрошувачите, добавувачите и нивната примена на аспектите на безбедноста при работа. Значи, иако плановите генерално подразбираат одредени предвидувања, контрола и меѓузависност помеѓу одредени

[45] Stanković, M., 2007

процеси и активности, неопходно е сепак планирањето на човечките ресурси во безбедноста при работа, да се смета како непрекинат и неизвесен процес, а не како конкретен производ на кој мора строго да се придржуваме. Поради оваа причина, работењето со луѓе е многу чувствителен и сложен процес кој постојано се менува, развива и надградува. Планирањето на човечките ресурси при безбедност во работа се гледа како рамка за поставување различни искуства и практики на прагматични и опортунистички организации. Тоа е активност која ги постигнува посакуваните резултати од управувањето со човечки ресурси, како што се на пример, посветеност кон бизнисот и високата ефикасност од имплементацијата на системот на безбедност при работа. Планирањето на човечките ресурси претставува приоритет за деловните стратегии и планови во повеќето организации.

Организациите кои ефикасно ги планираат човечките ресурси кај безбедноста при работа, исто така, ја зголемуваат својата шанса за подобрување на деловните резултати. Ако на тоа го додадеме поуспешниот развој и поголемото задоволство на вработените, што води и кон подобри резултати и зголемена конкурентност, сите организации кои планираат успех мора да ги планираат и човечките ресурси. Планирањето на човечките ресурси е проактивна функција, а во иднина се фокусира на активноста за предвидување на потребите за човечки ресурси од аспект на број, структура, потенцијал, мотивација, вредности и однесувања потребни за постигнување на организациските цели, како и процедурите и активностите на менаџментот за човечки ресурси при безбедност при работа, кои треба да ги обезбедат потребните и посакуваните состојби. Главната цел на планирањето на човечките ресурси е навремено обезбедување на потребните човечки ресурси за идните деловни активности.

Во процесот на планирање на човечките ресурси при безбедност во работа, постојат четири фази[46]:

- евалуација на постојните човечки ресурси кај безбедноста при работа,
- проценка на процентот на моментално вработените во секторот на безбедност при работа,

[46] Ibidem,

- предвидување и потреба од работна сила и дефинирање на целите на организацијата кои треба да се постигнат и
- обезбедување на човечки ресурси кои се потребни и дефинирани според планот.

Планирањето на човечките ресурси кај безбедноста при работа, обезбедува навремена реакција на промените и проактивно делување, особено во воведувањето на нови технологии, проширување и зголемување на обемот на работа за синхронизација на обезбедувањето на вработените, соодветни знаења и вештини и намалување на обемот на работа, што може да доведе до несинхронизирано отпуштање на штотуку новопримени работници. Планирањето, исто така, може да влијае на стапката на флуктуација, која често е предизвикана од недостатокот на долгорочни планови за развој и напредување на вработените во организацијата, што може да доведе до губење на вредни експерти.[47]

Планирањето на човечки ресурси кај безбедноста при работа подразбира цел комплекс на интегрирани активности за планирање[48]:

- утврдување на потребниот број на вработени во секторот кој е одговорен за безбедноста на вработените и работната средина (квантитативни планови),
- утврдување на потребната структура на вработените кај безбедноста при работа (квалификациона структура),
- утврдување на потребните активности за развој на човечки ресурси при безбедноста на работа (планирање на едукативни активности, преместување и менување на структурата на работни места, кариери итн.)
- утврдување на потребите за нови работници и извори на регрутирање (план за добивање на потребните човечки ресурси во идната активност на организацијата) и
- утврдување на можните потреби за намалување на бројот на вработени во организацијата.

Основата за планирање на човечките ресурси во безбедност при работа се состои од развојни цели, бизнис планови и стратешки планови на компанијата. При планирањето се започнува од сегашната ситуација и со предвидувањето на промени во обемот и видот на бизнисот, се предвидуваат идните потреби за човечки ресурси. Информативниот

[47] Kulić, Ž., Citirano delo, 2002, str.60,
[48] Ibidem, str.67

систем може да се користи за моделирање на ефектите од промената на големината на групите, како и преместувањето на членови од една во друга, во тимови на вработени во склоп на организацијата. Во рамките на овој модел, организацијата се смета за систем на работници кој се состои од класи и текови. Корисникот има слобода да го дефинира бројот и видот на текови на секое ниво на системот, односно[49]:

- *текови на приливи - регрутирање, трансфери, итн.*
- *текови на одливи – заминување, пензионирање, откази (неконтролирани загуби), предвремено пензионирање (контролирани загуби)*

Планирањето на човечките ресурси кај безбедноста при работа, се врши за секоја календарска година и за периодот на стратешкиот план.

Планот за човечки ресурси при безбедност во работа содржи[50]:

- план за вработување од екстерни извори со број, квалификациона структура, период на вработување и организациониот дел каде ќе бидат вработени нови работници кои ќе имаат соодветни знаења од областа на безбедноста при работа,
- план за обука и едукација со број, вид на едукативни активности, динамика и буџет за овие цели,
- план за развој и насоки за кариера на постојните вработени, и план за вишок на вработени и
- начин на решавање на овој проблем.

Одговорноста за планирање на човечките ресурси кај безбедноста при работа ја имаат раководителите на сите нивоа, секторот за маркетинг, секторот за човечки ресурси на компанијата. Со компјутерските модели може да се следи и да се контролира обртот на вработени. На овој начин може да се постигнат важни влезни податоци за процесот на донесување одлуки во други области на човечки ресурси, како што се регрутирање, унапредување, трансфер, обука и планирање на кариерата[51].

[49] Ibidem,
[50] Ibidem, str.91,
[51] Jelčić, K., Цитирано дело, 2004, стр.204,

2.2 Начини и модели на регрутација на човечките ресурси во системот на безбедност при работа

Ова, во многу случаи, претставува апсолутно најважната област на управување со човечките ресурси при безбедноста во работа од причини што всушност го одредува квалитетот на сите други активности кои следат и кои се однесуваат на областа на развојот, следење на учинокот, постигнување резултати, итн. Првиот чекор во успешен процес на регрутација е квалитетна и континуирано ревидирана анализа на работата поврзана со безбедноста при работа. Всушност, квалитетна анализа на безбедноста на работата е основа и претпоставка за успешно управување со човечките ресурси, воопшто. Анализата на работата кај безбедноста при работа е систематски процес на собирање, организирање и толкување на сите релевантни информации за задачите, одговорностите и контекстот на работата, психофизичките и другите барања што ги налага извршителот. Тоа вклучува испитување и преглед на барањата за работа, барање и разгледување на извори на регрутирање на соодветни кандидати специјализирани за безбедност при работа, привлекување и охрабрување да аплицираат и контактирање на овие кандидати. Главната цел е да се привлечат доволен број на квалитетни кандидати за да можат да бидат избрани најдобрите.

Анализата на работното место мора да одговори на следниве прашања[52]:

- каде се наоѓа работното место во организациската шема?,
- кои активности, задачи, обврски и одговорности се подразбираат?,
- во какви организациски, социјални и физички услови се врши работата?, и
- кои знаења, компетенции, формално образование и карактеристики од областа на безбедноста при работа мора да ги поседува вршителот?.

Методи за прибирање информации со цел да се добие квалитетна анализа на работата, како и кај другите работни позиции, така и кај безбедноста при работа, се: интервјуирање на вработени и менаџери, спроведување анкети, следење во текот на работата и сл., Како извори на информации можат да се користат самите вработени,

[52] Ibidem, str.28,

нивните претпоставени, консултанти, експерти, физички мерења итн. Важно е повторно да се нагласи потребата од континуирано прегледување на анализата, како и описот на работните места, бидејќи двете категории се променливи поради технолошки, организациски, но и лични причини.

Регрутирањето и привлекувањето на човечките ресурси од безбедноста при работа, претставуваат витални процеси во одредувањето на тоа колку тие ќе можат да придонесат за постигнување на целите на организацијата. Процесот на регрутирање може да се смета за привлекување способни луѓе кои ќе аплицираат за вработување во одредена организација, што значи дека самите луѓе избираат во која организација сакаат да се вработат. Друга работа е способноста на луѓето да ги исполнат улогите што ќе им бидат доделени во текот на вработувањето, процес кој не може целосно да се предвиди. Регрутирањето е процес на идентификување и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини ги задоволуваат барањата на моментално слободните работни места или идните работни места. Искуството на многу компании покажува дека само 1/6 од пријавените кандидати влегуваат во потесниот избор. Со цел да се обезбеди доволен број на кандидати, потребно е менаџерите добро да проценат кој извор на регрутирање е најдобар тоа да им го овозможи. Притоа, задолжително е да се земе предвид понудата на пазарот на трудот. Регрутирањето на само еден кандидат по препорака не дава основа за квалитетен избор и може да доведе до погрешна одлука, и тоа во ситуација кога имаме поголема понуда на пазарот на трудот да вработуваме недоволно способни кандидати, поточно кандидати кои располагаат со потребните вештини, знаења и способности од теоријата и практиката од областа на безбедноста и заштитата при работа.

Начинот на кој ќе се дојде до кандидатот зависи од професионалниот профил на кандидатот (огласи, служби за вработување, контакти со образовни институции, агенции за вработување, препораки итн.), но се препорачува за секое испразнето работно место од областа на безбедност при работа да се обезбедат најмалку три до пет кандидати од кои ќе биде избран најдобриот. Пополнувањето работни места е сложен процес, кој бара висок степен на одговорност за одлуките донесени од менаџерот. Потенцијалот на луѓето кои се примаат во компанијата во основа го детерминираат вкупниот човечки потенцијал, од што зависи успешното остварување на организациските цели. Покрај тоа, овој процес има значително влијание врз имиџот на организацијата на пазарот на трудот, но и во јавноста.

Регрутирањето на кандидатите за работа, посебно во секторот безбедност при работа, претставува непосреден израз на политиката и стратегијата за вработување, а преку оваа активност се надминуваат основните сфаќања и ориентација на менаџментот во однос на човечките ресурси при безбедност во работа.

Многу е важно организацијата да создаде стратешки план кој целосно ќе го задоволи процесот на регрутација на човечки ресурси кај безбедноста при работа. Затоа, во овој план треба да се имплементираат предлозите на Секторот за човечки ресурси, како и резултатите од прегледот на квалитетот и квантитетот на луѓе и Секторот за безбедност при работа. Целите што треба да се постават мора да бидат во согласност со начинот на работа, улогите и задачите во рамките на организацијата. Така, клучната улога на Секторот за човечки ресурси и Секторот за безбедност при работа, е да ги усогласи улогите и начините за нивно спроведување со стратегијата на организацијата, со цел регрутирањето на вистинските луѓе за одредена позиција во организацијата да биде дефинирано на правилен начин.

Привлекувањето и задржувањето на квалитетни вработени е клучот за успехот на организациите. Затоа можеме слободно да заклучиме дека моментот на вработување на "вистинските луѓе на вистинските работни места" е услов без кој не се може. Погрешен избор во процесот на регрутација може да ѝ создаде на организацијата долгорочен проблем. Како на пример: неефективно управување со трошоците - да вработиме погрешно лице тоа значи трошоци, покрај енергијата, времето и психичкиот напор на колегите во тимот каде по грешка сме го вработиле кандидатот, неговиот претпоставен, HR секторот (Секторот за човечки ресурси) итн., несоодветно лице на местото безбедност при работа може да предизвика опасност од несреќа, повреди и слично. При регрутирањето, прво мора да се земе предвид внатрешната понуда на кандидати и планот за развој на кариерата. Менаџерите треба да се консултираат со Секторот за човечки ресурси и Секторот за безбедност при работа, со цел да обезбедат неопходна координација на активностите помеѓу организационите единици и користењето на постоечка база на податоци за вработените. На овој начин се намалува ризикот да во еден организациски дел имаме вишок на вработени, а во друг, се регрутираат кандидати од надворешни извори со исти или полоши квалификации во однос на постоечките. Интерните, внатрешни извори се однесуваат на постојните потенцијали во компанијата, кои можат со поинаков распоред

со дополнителна обука подобро да се искористат. Предностите од пополнувањето на работни места од интерни извори во однос на екстерни се[53]:

- познавање на способностите на вработените и мотивационото дејство од понудената шанса за унапредување и можност за стекнување на нови знаења од областа на безбедност при работа,
- кандидатот многу добро ја познава компанијата, како таа работи и како ги применува и имплементира барањата на системот за стандардизација и безбедност при работа
- подобро искористување на потенцијалите на вработените користејќи ги нивните способности и на други работни места,
- поголема сигурност во оценувањето,
- брзина и пониски трошоци и
- чувство на припадност и грижа на компанијата за добрите работници.

Покрај предностите, интерните извори, исто така, имаат и бројни недостатоци. Доколку се фокусира исклучиво на интерни извори, постои ризик организацијата да биде затворена за протокот на свежи идеи и зајакнување на конкуренцијата помеѓу вработените или да отстапува од поставените критериуми и да ги прилагодува на постоечкиот кандидат. Пополнувајќи ги работните места само од интерни извори и од кругот на познати кандидати, компанијата ја губи можноста да го провери својот рејтинг на пазарот на трудот и позитивно да влијае врз имиџот на организацијата која се развива и проширува. Постапката и политиката за вработување мора прецизно да ги дефинира сите чекори, улоги и одговорности во процесот и јасно да покаже колку се грижи за безбедноста на вработените. Главно за сложени и покомплексни позиции препорачливо е да се користат повеќе алатки за вработување, така што процесот на пополнување на менаџерски позиции може да подразбира и користење услуга на ***„head hunting“*** агенција (англ. буквално значи ловци на глави, односно агенции за наоѓање на кандидати за менаџерски и за сите високо позиционирани работни места), организација на центар за евалуација, каде повеќе оценувачи учествуваат во евалуацијата на кандидатите, потоа се вршат психометриски тестови и конечно, длабинските интервјуа. Интерните промоции на

[53] Ibidem, str.55,

слободни работни места потребно е да се иницираат кога и да е тоа можно, бидејќи таквата одлука е мотивациона за избраниот интерен кандидат, како и јасна порака до останатите дека организацијата се грижи за нивниот напредок. Одвреме-навреме, се разбира, потребно и здраво е да се ангажираат екстерни кандидати, жаргонски кажано "свежа крв", на посакувани профили и особини, бидејќи тие секогаш имаат (односно би требало да имаат) нов поглед на процесите, решенијата и активностите и не се оптоварени со она што ние го нарекуваме "колективно сеќавање".

По конечниот избор, без разлика дали станува збор за интерно или екстерно решение, важно е да се подготви квалитетна програма за интеграција и обука и да се нагласи дека се работи за пробна работа која треба да биде оценета фер и професионално. Имено, полесно е да се поправи грешката по три или шест месеци, во спротивно ќе имаме "погрешен работник на погрешно место" со години. Моментот на "врски" е често присутен во нашите домашни организации. Ваквите вработени, кои на било кој начин се чувствуваат заштитени, најчесто се причина за проблемот, без разлика дали тоа се перформанси, ставови, односи спрема работата или тимската работа. Со обезбедување на можности за вработените да добијат работни места и работи кои ќе ги привлекуваат и за кои сметаат дека имаат квалификации и кои работни места се безбедни без последици по нивното здравје или живот, компанијата треба позитивно да влијае на мотивацијата и да го поттикне развојот на вработените. Процесот на ефективно регрутирање зависи првенствено од тоа до кој степен целокупната менаџмент филозофија ќе го поддржи и зајакне тој пристап кон управувањето со човечките ресурси кој се базира на употребата и развојот на новите вработени откако ќе влезат во организацијата. Секогаш кога политиката за човечки ресурси при безбедност во работа е дизајнирана за остварување на целите на организацијата, таквата политика ќе обезбеди можности за задоволување на индивидуалните потреби на вработените со цел да се зголеми нивното задоволство. Ова значи дека односот што се остварува помеѓу лицето и неговата околина треба да биде таков што ќе ја поттикне посветеноста и перформансите на лицето во извршувањето на одредена работа. Ова се постигнува првенствено преку активностите на Секторот за управување со човечки ресурси. Под различни услови на пазарот на трудот, моќта и безбедноста при работа, претставува фактор кој може да влијае на купувачите и продавачите на трудот, односно на работодавачите и вработените подеднакво. Затоа е

многу важно да се разбере улогата на димензијата на моќта во процесот на регрутирање и селекција, дури и во оние организации кои ја спроведуваат стратегијата за управување со човечките ресурси во безбедност при работа на многу повисоко ниво од останатите. Во услови на тесен пазар на трудот, организациите мора да применат активен пристап за регрутирање, имајќи предвид дека оние што аплицираат за вработување секогаш имаат избор. Поради овие причини, постои потреба за професионална употреба на каналите за регрутирање.

Системот за регрутација може да ги извршува следните задачи[54]:

- складирање на податоци за пријавени лица,
- разгледување и дополнување на горенаведените детали,
- споредба на работни биографии со дефинирани потреби со цел да се формираат помали списоци,
- поврзување со процесот на вработување преку Интернет,
- генерирање на писмени извештаи (поврзување на системот со програма за обработка на текст) – изјава за висината на плата во работен однос, повик за разговор, понуди и одбивања и
- генерирање извештаи за менаџментот, анализа на медиумските реакции и следење на трошоците за регрутирање.

Компјутеризираните пакети за контрола на вработувањето не само што ја автоматизираат кореспонденцијата за време на овој процес (поврзување на системот за обработка на текст), туку и им овозможуваат на корисниците брзо да утврдат кој се пријавил за кое работно место, да го следат напредокот на процесот на регрутирање по работни места, како и да вршат внатрешна споредба на кандидатите. Базата на податоци може да се користи во понапредни апликации, со цел да се олесни дефинирањето на профилите, во рамките на кои се поставени стандардите за оценување на потенцијалните работници, со цел ангажирање на вистинските луѓе.

[54] Ibidem, str.76-77,

2.3 Селекција и воведување на човечките ресурси во системот на безбедност при работа

Суштината на една квалитетна селекција е, што е можно повеќе да се усогласат индивидуалните карактеристики и способности на кандидатите со потребниот профил и потребите на работното место. Сè повеќе организации имаат јасно дефинирани општи и специјализирани компетенции од областа на безбедноста при работа кои треба да го направат процесот на селекција полесен и поструктуриран.

Основни претпоставки за успешна селекција се, како и во повеќето други деловни и приватни активности, разумни и практични решенија. За клучните менаџерски позиции во една компанија, неопходно е да се користат алатки кои ќе ни дадат најсигурни одговори.

Долг, комплексен и скап процес на селекција е несоодветен при вработување на позиции со ниска сложеност, кои се од привремен, сезонски карактер. Некои организации вршат тестови на личноста за сите слободни позиции, без оглед на сложеноста, со аргументација дека не сакаат изненадувања и ризици предизвикани на прв поглед од невидливи, на пример, психички нарушувања.

Многу е важно во процесот на селекција на вредностите на компанијата кои таа ги бара од аспект на безбедноста при работа, тие да "се поклопат" со вредностите на кандидатите, да препознаат дека кандидатот сака, бидејќи кога ќе сака, ќе има големи шанси и да научи. Секако, не треба да се спомене дека е задоволено формалното исполнување на условите во однос на образованието, искуството и специфичните вештини во првата фаза. Исто така, важно е целиот процес на вработување стратешки и комерцијално да се планира, точно да се знае кои кандидати се потребни, за да се постигнат посакуваните цели. Потребно е да се креира база на апликанти за посакуваниот профил, постојано да се бараат нови, подобри и економско ефикасни методи за вработување, како што се денови на кариера организирани од страна на факултетите или агенциите за вработување, максимално да се користи веб-страницата на компанијата за комуникација и прибирање на апликации и да не се занемарат препораките на вработените, бидејќи тие се вреден извор на информации, посебно кога станува збор за една осетлива област, како што е безбедноста и заштитата при работа. Изборот вклучува проценка на кандидатите со примена на различни претходно утврдени методи и

процедури и избор на кандидати кои најдобро ги задоволуваат барањата за работа. Главната цел на изборот е да се предвидат идните резултати на кандидатот и да се минимизираат грешките при одлучувањето за избор на кандидати за вработување. Постапката за избор подразбира јасна дефиниција на критериумите кои кандидатите треба да ги исполнат од аспект на барањата за тоа работно место. Во процесот на селекција, од исклучително значење е да се постигне усогласеност со барањата за работа и индивидуалните квалификации, т.е. знаење, компетенција и мотивација на кандидатите. Затоа, целиот процес на селекција бара кандидатот да се набљудува низ призмата на потребите на работата.

Процесот на селекција при избор на кандидати од областа на беезбедноста при работа се состои од следниве основни чекори[55]:

- преглед на пријавите и документација на кандидатите и класификација според степенот на задоволување на барањата,
- прво интервју, кое треба да обезбеди дополнителни информации за кандидатите (што не е вклучено во документацијата), да се утврди степенот на мотивација на кандидатите за понудената работа, изгледот, начинот на реакција и способноста за комуницирање, ставовите и вредностите на кандидатите кои се релевантни за работата во ова интервју, кандидатите треба да бидат информирани подетално за компанијата и условите на работата што треба да ја работат,
- психотестови за кандидатите кои ги исполнуваат критериумите на работното место,
- интервју со раководителите на линија и поединечни стручни лица за да се идентификува нивото на знаење и способноста да се прилагодат на тимската работа или групата и
- завршно интервју и договарање со раководителот кој е одговорен за носење на одлуката.

Регрутирањето, како и процесот на селекција, ќе имаат за цел привлекување и прифаќање на оние луѓе за кои менаџментот смета дека се вистинските луѓе за вршење на одредени работни задачи од доменот на системот на безбедност при работа.

[55]Николовски, Д.: Цитирано дело, стр.236-237,

Кандидатите кои аплицираат за одредени работни места во одредени организации, се трудат да ги вклопат своите вредности со културата на организацијата, во што се согледува поврзаноста помеѓу личноста и организацијата. Меѓутоа, соодветно на тоа, врската помеѓу личноста и работата што ќе се извршува во рамките на организацијата претставува дури и позначајна ставка во поглед на прифаќање на понудата за работа, посебно кога станува збор за организација која остава впечаток дека се грижи за своите вработени. Овој однос првенствено се однесува на совпаѓањето на вештините, знаењата и способностите на поединецот со барањата кои се подразбираат со самото изведување на работите. Тоа значи дека кога кандидатите ја прифаќаат понудата за работа, тие се повеќе загрижени како нивните способности ќе се вклопат со работата, отколку дали ќе работаат во организација која ќе одговара на нивните вредности.

Голем број организации, посебно оние кои се занимаваат со финансиски и малопродажни работи, настојуваат процесот на регрутација да го прилагодат за привлекување постари работници и да ги задржат на подолг временски период, овозможувајќи им да работат и над годините кога треба да се пензионираат. Исто така, постои голем интерес за повторно регрутирање на поранешни вработени. Ова е особено изразено во Северна Америка, каде што некои организации формирале т.н. банки на таленти да одржуваат контакт со поранешни работници и да им овозможат да се вратат на работа сметајќи дека нивните искуства во секторот безбедност при работа се од големо значење. Ова се покажало како многу поефикасен метод за спасување на трошоците на организацијата отколку ангажирање агенции за регрутирање.

На нововработените, без оглед на нивото на образование, професија, претходно искуство и статус, неопходно е да им се обезбеди квалитетен вовед во новата работна средина. Влегувањето во претпријатието е единствена можност преку програмата за воведување во работа, на нововработениот да му се укаже за значењето кое тој го има во позиционирањето на целиот систем. Клучната задача на Секторот за човечки ресурси, на Секторот за безбедност при работа и идниот претпоставен на избраниот кандидат е подготовка на програма за интеграција и обука на нововработениот. Зошто е овој чекор неизмерно важен? Моментот на пристигнување во новото работно опкружување, без разлика дали станува збор за промена на работодавачот или за вработување по прв пат, е многу стресен момент за нововработениот, кој најверојатно ќе му биде незаборавен.

Незаборавен во позитивна или негативна смисла, тоа зависи од работодавачот. Покрај моментот на стрес, ефективната програма за интеграција и обука ќе го направи процесот на станување самостоен многу пократок и секако, ризикот од потенцијално направена грешка во извршувањето на задачите ќе биде минимизиран. Програмата за обука во која е специфицирано, кога, со кого и до кој степен е потребно да се учи, клучна е за идната работна успешност на нововработениот, особено денес во време на брзи технолошки, деловни и управувачки промени, посебно во промените кои бараат силно познавање на системот на безбедност и здравје при работа. Воведувањето на новите вработени во претпријатието може да се сфати како мост помеѓу потенцијалот кој се препознава кај кандидатот за време на процесот и неговата целосна ефикасност и продуктивност. На процесот на воведување и ориентација му се дава различно значење во поединечни претпријатија и затоа најчесто варира од добро управуван и брз начин на постигнување на ефикасност кај вработените, преку недоследен, но честопати скап влез во организацијата, до целосен пропуст на било каков програм, при што новите членови на тимот се оставени сами на себе. Компаниите кои не го поддржуваат целосниот и систематскиот процес на воведување и социјализација на нововработените не само што ризикуваат да го загубат својот придонес и ефикасност, туку и да го изгубат новиот член на тимот за компанијата и позицијата.

Квалитетната програма за обука треба да содржи јасна листа на активности, поточно, што треба новите вработени да усвојат во смисла на знаење, колку време е потребно за обуката, кој е ментор за наведените области и на крај оценката на менторот, евентуално повторување на обуката и проценка[56]. Во некои организации, посебно кога станува збор за безбедност при работа, вообичаена практика е и оценка на програмите за интеграција и обука на новите вработени, со цел континуирано подобрување на процесот.

Воведувањето во работниот процес претставува организиран и планиран процес на вклучување и интегрирање на новите вработени во работната средина и работата која треба да ја преземат. Секоја организација има интерес новите вработени да ги интегрира побрзо и подобро во работниот процес, со цел да постигнат целосна продуктивност во најкус можен рок.

[56] Ibidem, str.266,

Смислената и систематски применлива програма на воведување нови вработени во сферата на безбедноста при работа има повеќе предности[57]:

- поефикасно користење на времето на функцијата на човечките ресурси при безбедност во работа во компанијата и други вклучени во процесот на воведување,
- поефикасно работење на општи работи поврзани со вработувањето и првите дадени работни задачи,
- постигнување квалитетна комуникација помеѓу вработените и менаџерите / менторите,
- создавање атмосфера на добредојде и соработка,
- способност да се постигне целосна ефикасност на новите вработени и подобрување на нивните перформанси во пократок рок,
- посилни врски меѓу вработените и побрз развој на чувство за припадност кон новата средина,
- задоволство од работата на новите вработени и
- обезбедување углед на добар работодавач.

2.4 Развој на кариера на вработените во системот на безбедност при работа

Индивидуалните цели на вработените кога се во согласност со организациските цели, стануваат движечка сила на организацијата. Систематското планирање на кариерата е значајна поддршка за развојот на индивидуалните потенцијали и претставува еден од важните аспекти на стратешкото управување со човечките ресурси посебно во процесот на безбедност при работа. Следењето, оценувањето, планирањето, насочувањето и развојот на вработените и нивните потенцијали овозможува оптимално искористување на нивното знаење, вештини и способности, со цел да се постигнат организациски и индивидуални интереси и цели, но и да се покаже грижа за вработените за нивното здравје и нивниот живот.

[57]Marinković, D., Marinković, V., 2008

Денес, управувањето со кариерата на вработените е од суштинско и стратешко значење за растот и развојот на компанијата. Развојот на кариерата на вработените е важен за компанијата, бидејќи правилно и рационално управува со својот најважен ресурс, мотивирајќи и зајакнувајќи ја припадноста на компаниите и зголемувајќи ја продуктивноста. Многу помага во задржувањето на вработените, но на работодавачот јасно му укажува на потребите за едукација и го олеснува насочениот и со резултати ориентираниот избор на видови и начини на инвестирање во знаења и вештини на работниците, со посебен акцент во примената на безбедносните мерки и стандарди. Бидејќи промените на пазарот стануваат сè почести, исто така, е важно лично да бидеме свесни за важноста на насочувањето и планирањето на личниот развој и кариерата. Кога работодавачите преземаат сè помалку одговорност, работниците мора да преземат одговорност за нивниот развој со цел да ги задржат, но исто така и да ги зголемат своите можности за вработување.

Развојот на кариера како и во другите области, така и во делот на безбедноста при работа, вклучува планирање на кариера, развој на кариера, обука и развојни активности, промоција, формална политика за човечки ресурси, критериуми за промоција, проценка, советување и поттикнување за менторство[58]. Под планирање и управување со кариерата се подразбира координирана активност на менаџерите, поединците и одделот за развој на човечки ресурси при безбедност во работа. Систематското планирање на кариерата е значајна поддршка за развојот на индивидуалните потенцијали и е еден од важните аспекти на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси во безбедност при работа. Кариерата треба подеднакво да биде предмет на внимание на поединецот и организацијата во која работи. Во рамките на сопствениот развој и постигнување на целите, како и преку планирање на развојот на кариерата на вработените, организацијата носи индивидуални развојни цели во функција на организациските. Задача на сите раководители е постојано следење и проценка на човечките потенцијали во однос на барањата за работа и во согласност со поединците, и предлагаат нивна промоција.

[58] Ibidem, str.101,

Тоа подразбира[59]:

- проценка на способностите и потенцијалите на вработените од аспект на безбедносните барања,
- дефинирање на можни линии на движења во работата и
- напорите да се канализираат индивидуалните интереси во врска со кариерата во насока која е компатибилна со идните потреби на организацијата за човечки ресурси.

Кариерата треба подеднакво да биде предмет на внимание на поединецот и организацијата во која работи. Со цел да се дознае моменталната состојба на вработениот која е појдовна, интервјуата и тестовите се спроведуваат со користење на специфични инструменти кои го тестираат развојот на компетентност. Со тоа што ќе добиеме увид во сегашната состојба и знаејќи што сакаме да постигнеме, можеме да ги поставиме основите и сугестиите за понатамошна обука и развој следејќи ги најновите случувања кај принципите на безбедност при работа.

Предности од планирање и развој на кариерата во безбедносниот инжењеринг се:

- планирањето и развојот на кариера го покажуваат интересот на организацијата за потенцијалите на вработените и има значителен мотивациски ефект;
- помага да се задржат вработените, а работодавачот јасно укажува на потребите за едукација и го олеснува насочениот и ориентиран (кон резултатите) избор на видови и начини на инвестирање во знаења и вештини на вработените. Организацијата подобро ги искористува потенцијалите на поединците и директно влијае на намалувањето на флуктуацијата и апсентизмот и
- тоа им помага на организациите правилно и рационално да управуваат со своите најважни ресурси - вработените, нивно мотивирање, зајакнување на нивната припадност во компанијата и зголемување на продуктивноста[60].

Управувањето со кариерата и нејзиниот развој е област во рамките на планирањето на човечките ресурси, што треба да се истражува како промена во ново светло, пред сè поради тоа што терминот *"кариера"* во минатото главно бил поврзан со менаџментот и со

[59] Ibidem,
[60]http://www.istcube.com/services/hr-services/orientation.html

другите професионални занимања. Особено во организации чија структура се состои од голем број хиерархиски нивоа, вработените можат да тргнат по патот кој ќе им обезбеди напредок и развој во нивните кариери. Кариерата им овозможува на вработените "добро патување", кое може да им ги оствари желбите за статус и самоопределување.[61] Може да се каже дека постои одреден модел за развој на кариерата за сите вработени, но со одредени разлики кои се однесуваат на различни деловни групи во кои спаѓа и безбедноста при работа. Оваа форма може да се прикаже на следниов начин[62]:

- повисоките менаџери и вработени со висок потенцијал: се однесува на кариери кои ги управува самата организација, а не секогаш се врзани за цел живот, но со успех ги пополнуваат високите позиции во организацијата, посебно оние специфичните како што е безбедноста при работа;
- високо квалификувани вработени: Организацијата се обидува да ги привлече и задржи, нудејќи им различни начини за развој на кариерата и
- поширока работна сила: тие имаат ограничени можности за развој бидејќи немаат сигурна кариера.

Информациските системи можат да помогнат во спроведувањето на политиките за управување со кариера, како и процедурите кои вклучуваат планирање на кариерата и управување со развојот. Ова се постигнува со анализирање на напредокот на поединците и споредување на резултатите од таа анализа, како прво со проценки на организациските барања генерирани врз основа на моделот за планирање на човечките ресурси при безбедност во работа и второ, со резултатите од системот за управување со перформансите.

2.5 Стручно усовршување на вработените во системот на безбедност при работа

Се смета дека дека работниците со посебни вештини можат да произведат до три пати поголем профит од останатите вработени. *Тренингот, обуката, едукацијата и усовршувањето* е структуриран план на активности на организацијата која им овозможува

[61]Sennett, R., 1998, str.34,
[62] Ibidem, str. 44,

на вработените неопходни знаења и вештини за успешно извршување на својата работа и работни задачи кои ги бара безбедноста при работата. Образованието го смени имиџот на општеството во изминатите неколку векови, ги ослободи луѓето од многу стравови и предрасуди, отвори простор за збогатување на содржината на човечкиот живот и станува една од главните движечки сили на социјалниот напредок. Процесот на образование, односно демократизација на овој процес и нејзината зголемена отвореност кон сите општествени слоеви, исто така, стана фундаментален генератор на промени во општествената структура на припадниците на светот на трудот и општеството во целина. Треба да се напомене дека трошоците за обука се инвестиција, а не трошоци, но само под услов тие навистина да ги задоволуваат потребите за развој и обука на вработените и усогласеноста со целокупната деловна стратегија на организацијата. Во време на неверојатно брзи технолошки промени и деловни промени воопшто, она што го научивме во училиштата и универзитетите одамна го надмина знаењето, дури и она што го научивме вчера не е веќе актуелно, особено ако работиме во индустрии како што е ИТ, на пример. Напредокот на технологијата е една од клучните причини зошто организациите мора континуирано да ги едуцираат своите вработени. Се подинамичниот развој на новите технологии, зголемувањето на производството, креативната моќ на човечкиот труд, што се рефлектира во сè поголема количина на материјални добра и во појавата на нови човечки потреби, меѓу другото, доведоа до фактот дека формалниот образовен систем не беше во можност да одговори на сè поголемото зголемување на барањата за технолошки развој со потребната динамика, посебно кога станува збор за безбедност, заштита и здравје при работа. Процесот на учење постепено сè повеќе се пренесува во процесот на работа, станувајќи составен дел од неа. Со ова се воспоставува нов општествен процес кој е составен дел од процесот на работа и технолошки развој - доживотно учење, односно постојано подобрување на професионалните и стручните вештини и знаења на секој вработен. Концептот на доживотно учење во оваа смисла го вклучува процесот на формално образование, почнувајќи од основно училиште до највисоко ниво на академско образование, како и неформално образование - постојан процес на стекнување на практични искуства. Што има полошо од тоа да ве напушти вработен во кого толку многу сте инвестирале со дополнителна обука и стекнување нови знаења? Да ви остане вработен во кого не сте инвестирале ништо. Концептот на доживотно учење и доживотно

образование е всушност единствениот избор што го има поединецот ако сака да преживее на пазарот на труд и тоа е единствениот избор на организациите кои сакаат да успеат на пазарот денес, посебно оние организации кои водат грижа за имплементација и примена на вредностите на безбедноста при работа. Постоењето на ефективен план за обука, како и план за развој на вработените, е еден од главните мотиватори за квалитетни вработени во денешно време. Неопходен е посебен однос со талентираните вработени кои сакаат флексибилен и креативен план за свој личен развој. Сепак, атрактивниот пакет за компензација не е доволен мотиватор за нив. Сè почесто, кога се водат интервјуа за работа, кандидатите сакаат да се запознаат со можностите за образование и развој кои се насочени кон она што го нуди менаџментот на системот на безбедност при работа. Конкурентноста на денешните организации се мери со можноста за привлекување квалитетни кандидати, кои очекуваат дека обуката и развојот се добро организирани и дека вработените ќе можат да го остварат својот план за кариера со помош на ефективен план за обука. Во динамично економско опкружување, развојот на вработените е постојан процес кој треба да го иницира самиот работодавач. Образованието и развојот на вработените се поврзани со скоро сите аспекти на управувањето со човечки ресурси, посебно во доменот на безбедноста при работа. Денес, специјалисти задолжени за развој на вработените играат важна улога при создавањето и развојот на организацијата, фокусирајќи се на образованието и развојот. Тие организираат и учествуваат во образовниот процес со цел максимално да го развијат потенцијалот на вработените. Тие создаваат образовен систем и имаат задача да ги убедат менаџерите и сопствениците на организациите дека парите потрошени за образование се одлична инвестиција и дека добро обучени, ефективни, прогресивни и креативни вработени ќе имаат непроценливо значење за организацијата и нејзиниот деловен успех. Исто така, задачата на специјалистите е да обезбедат двонасочна комуникација со менаџерите и вработените, постојано да ги преиспитуваат потребите за обука и развој и да обезбедат достапност на податоците за обука и тренинг, што е од исклучителна важност за безбедноста при работа.[63]

Трансформацијата на кадровскиот или персоналниот оддел во оддел за управување со човечки ресурси при безбедност во работа е само еден од предизвиците на новата

[63]Coursey, D. H. i McCreary, S. M., 2005; Bogdanović, M., 2002

економија која стои пред организациите денес. Предуслов за надминување на овој предизвик е *интензивниот* и квалитетен развој на специјалисти за обука на вработените кои треба да обучуваат и развиваат други вработени. Ваквата инвестиција е долгорочна и не е лесно да се убеди менаџментот дека имаат потреба од специфична деловна функција или работно место со полно работно време кое ќе се занимава исклучиво со обука и развој. Но, повратот на таа инвестиција треба да се види во завршната сметка на организацијата која е подготвена да инвестира во развојот на своите вработени. Само пристапот до образованието, како постојан процес на подобрување на стручните и професионалните капацитети на вработените, им овозможува на новите технологии правилно да одговорат на основните вредности на човечкото општество - постигнување на целосна вработеност, одржлив економски раст во услови на глобална конкуренција и социјална вклученост.

• Обука на вработените:

Потребно е да се разликува обуката од развојот на вработените, посебно кога станува збор за безбедност при работа. Обуката им помага на вработените подобро да ја завршат својата работа, а развојот е долгорочна подготовка на поединци за иднината, се фокусира на учењето и личното усовршување. Обуката вклучува специјалисти или експерти кои работат со оние кои учат со цел да пренесат одредени знаења или вештини и конечно да ја подобрат нивната работа или работни задачи. Развојот е поширок поим, цел сет на активности, од кои обуката е само една, со цел да го доведеме поединецот до максимално искористување на неговиот потенцијал и да го подготвиме за новата улога / позиција и систематски да ја развиваме неговата кариера. Областа на развој би требало на компанијата да и овозможи конкурентност преку развој на вистинските луѓе и области на развој[64].

Најчести причини за иницирање и реализација на обука и развој на вработените, посебно кај безбедноста при работа се[65]:

- кога оценувањето на учинокот на вработените јасно ја покажува потребата за подобрување на учиноците со примена на мерките на безбедност,

[64]Sikavica, P., 2008; Marušić, S., 2009, str,123,
[65] Ibidem, str. 124,

- како дел од општата програма и план за развој,
- како дел од спроведувањето на планот за сукцесија, кој треба да му овозможи на избраното лице што поефикасно да ја преземе новата улога,
- тестирање на новиот систем за управување со учиноците во организацијата и
- обучување на вработените во однос на одредени теми кои се поврзани со безбедноста при работа.

Во процесот на обука и развој на вработените за безбедност при работа, можеме да идентификуваме ***пет основни активности***[66]:

(а) Анализа на потребите за обука во безбедност при работа:

- утврдување на вештини и знаења кои треба да се подобрат за да се подобри ефикасноста;
- утврдување на тоа кои вработени треба да ја поминат дефинираната обука, водејќи сметка обуката да биде прилагодена на нивното тековно знаење, образование и вештини како и
- поставување на цели за обука.

(б) Изработка на план за обука во безбедност при работа е:

- наведување на целите, методите, начинот, описот и редот на теми, примери и вежби за обука;
- сите пишани материјали, кои вклучуваат водичи за тренери и материјали за учесниците, мора да бидат компатибилни, јасно напишани и во согласност со целите на самата обука и
- прирачникот за обука е препорачан резултат на горенаведените активности, кој може да биде дополнет со опис на работното место каде што работи учесникот. приказ на програмата за обука, опис на она што се очекува да се научи, и може да содржи и тестови за проверка на знаењето.

(в) Потврдување на важноста на обуката во безбедноста при работа:

[66] Ibidem, str,200-203,

- секогаш се препорачува програмата за обука да биде презентирана, потврдена и видливо поддржана од репрезентативен аудиториум (виш менаџмент, експерти од одредена област, итн.).

(г) Имплементација на програмата за безбедност при работа:

- во случај на внатрешна обука, предуслов е „Train the Trainer“ програмата за внатрешни тренери кои ќе ја реализираат обуката и
- реализација на програмата за обука.

(д) Евалуација на обуката за безбедност при работа:

- проценка на влијанието на обуката преку тестирање, оценување на учесниците, менаџерите или мерење на самите деловни индикатори. Откако ќе се идентификуваат потребите за обука, важно е да се определи кои техники за обука ќе се користат. Оваа активност, избирање на најефикасни техники за обука, бара знаење, искуство и креативност на специјалистите за обука или менаџерите. Сè подинамичниот развој на новите технологии е исклучително стимулативен за развојот на образовниот процес. Токму новите технологии и потребата за континуирано подобрување имаше одлучувачко влијание врз дизајнот на содржината и начинот на организирање на образовниот систем во секоја земја.

Во исто време, сè поголемата растечка креативна моќ на работата, базирана на новите технологии, доведе до растечка материјална основа за развојот на образовниот систем и достапноста на образованието до припадниците на сите општествени слоеви.

Информативните системи може да се искористат за администрирање на обуки, посебно на обуките за безбедноста при работа, на неколку начини[67]:

- зачувување на модулот за електронско учење во базата на податоци, со што им се овозможува на предавачите да одберат соодветни модули, или нивна комбинација, за да ги задоволат специфичните потреби за обука;
- анализа на препораките за обука содржани во прегледите на перформансите, со цел да се идентификуваат колективните и индивидуалните потреби;
- идентификување на соодветни курсеви за обука за задоволување на потребите;

[67] Ibidem, 371-372,

- организација на курсеви надвор од работното време;
- информирање на вработените за организирање на курсеви;
- управување со кореспонденцијата поврзана со одржување на курсеви;
- зачувување на информации за започнати курсеви прилагодени на поединци, продолжување и развивање на програми за обука, вклучувајќи ги наставните програми, подготовка за работа, распределба на одговорности, процедури за тестирање и известување за напредокот;
- генерирање инструкции и белешки кои служат како насоки за засегнатите страни заинтересирани за организирање и следење на програмите за обука на работа;
- Чување на извештаи за напредокот и следење на исполнувањето на поставените цели за обука;
- генерирање на извештаи кои вклучуваат тековни и предвидени активности за обука, пресметување на резултатите од програмите за обука - кои можат да бидат поврзани со моделите за планирање на човечки ресурси, вклучувајќи ги и оние со цел да се идентификуваат потребите во однос на поединечни шеми за обука;
- евидентирање и следење на буџетските трошоци за обука и
- компјутерите исто така може да се користат како помагала за време на обуката.

2.6. Управување со перформансите на вработените во системот на безбедност при работа

Следењето и оценувањето на перформансите на вработените во системот на безбедност при работа е процес на континуирано следење, евалуација и насочување на резултатите од работата и работното однесување, врз основа на соодветни критериуми, методи и системи за оценување. Тоа е формализиран и структуриран процес фокусиран на одредена временска рамка, наспроти секојдневниот процес на вреднување и евалуација од страна на претпоставените. Овој процес претставува основа на севкупната организациска

успешност и е еден од круцијалните аспекти на управување со човечките ресурси во безбедноста при работа.

Со следење и оценување на перформансите на вработените, организацијата постигнува две најважни цели:

- ***зголемување на нивото на посветеност на вработените на работа и***
- ***утврдување план за идниот развој на вработените во безбедноста при работа[68].***

Управувањето со областа на компензација и бенефиции (придобивки) на начин кој е директно поврзан со влијанието на вработените, многу организации ги прави конкурентни, а вработените се мотивирани, фокусирани на исходот и ангажирани. За жал, на нашите простори, платите сè уште се главно поврзани исклучиво со хиерархијата, позицијата, "старешинството" и многу често со името и презимето. Се разбира, системот на компензација и корист мора да биде условен од хиерархијата и сложеноста на работната позиција, но "одделението", класата на плата или нивото на сложеност мора да има обем или варијабилност која е поврзана со учинокот на вработените, посебно кога станува збор за поле кое е од исклучителна важност за сите вработени, а тоа е безбедноста, заштитата и здравјето на вработените. Исто така, често се среќаваме со феноменот „pay for loyalty“, односно со плаќање или зголемување на платата поради должината на стажот во компанијата, а не со принципот „pay for performance“- плаќање според учинок.

Промените во системот на компензација и бенефиции (придобивки) можат да бидат стратешка одлука која, доколку е правилно дефинирана и имплементирана, ќе доведе до промени во крајните бизнис резултати на организацијата. Имено, ефикасниот систем треба јасно да покаже кои се „underperformers", односно оние кои не ги постигнуваат целите, не придонесуваат за растот, развојот или успехот на организацијата, и таквите вработени треба да станат дел од "одливот" на човечките ресурси. Суштината е, како што е наведено во една од книгите на Џим Колинс: "Качете ги вистинските луѓе во автобусот – а погрешните истоварете ги" (engl. „Getting the right people on the bus – and the wrong people off the bus“).

[68]Luthans, F., 2002, str.92,

Целите на следење и оценување на работата се повеќекратни и тие се преклопуваат со целите на поединецот и целите на организацијата, секако водејќи сметка за целите на безбедноста при работа. Поединците сакаат да добијат повратни информации за нивната работа, која е основа за добивање фер награди, сигурност на работното место, професионален развој и планирање на кариерата. Парите, како што многу истражувања покажуваат, краткорочно мотивационо средство, на сите нè мотивира до одреден момент, односно до задоволување на одредена потреба. Поради оваа причина, организациите исто така мора да водат сметка и за нематеријалните мотивациони средства, односно да знаат што ги мотивира вработените и постојано да го подобруваат системот за мотивација, а тука големи можности нуди безбедноста при работа со користењето на нејзините алатки.

Информативниот систем може да го олесни управувањето со перформансите, да генерира формулари, да анализира и да известува за перформансите, што ја покажува распределбата на вработените во зависност од потенцијалот и стручноста во извршувањето на поедини работни места, посочувајќи ги лицата со изразени способности за безбедност при работа. Овој систем може да биде поврзан со другите, со цел да се формира интегрирана основа за креирање и имплементација на политика за управување со човечките ресурси при безбедноста во работа.

2.7 Заштита на здравјето и заштита при работа на вработените

Заштитата при работа игра важна улога во постигнувањето на целокупните цели на организацијата, особено што добива и сè поизразено економско значење. Колку повеќе се чистат и уредуваат работните простории и работната средина, толку ќе биде полесно да се почне и продолжи со работата, а работникот ќе се чувствува позитивен, попродуктивен и посамоуверен. Безбедноста и здравјето при работа подразбира остварување на работни услови во кои се преземаат одредени мерки и активности со цел да се заштити животот и здравјето на вработените и другите лица кои имаат право на тоа. Интересот на општеството, на сите субјекти и на секој поединец е да се постигне највисоко ниво на безбедност и здравје при работа, за да се минимизираат несаканите последици, како што

се повредите при работа, професионалните болести и болестите поврзани со работата, да се сведат на најмала возможна мера, односно да се остварат услови за работа во кои вработените би имале чувство на задоволство во вршењето на своите професионални задачи.

Повредите при работа, професионалните болести, повредите при работа со смртни последици предизвикуваат значителни материјални загуби и негативно влијаат на економските резултати при работењето на компанијата. Ова дополнително бара вклучување на економски прашања во заштитата при работа, бидејќи секоја заштитна мерка подразбира одредени, позитивни или негативни економски ефекти. Како резултат на тоа, постои потреба заштитата при работа да биде разгледувана и од економски аспект. Досегашното искуство покажува дека евидентно намалување на продуктивноста се јавува поради лошите услови на работа, доколку работата е монотона, ако вработените се изложени на стрес и преголем замор, или ако е слаба заштитата при работа. Борбата за хуманизација на трудот уште пред 40 години во своите документи носела во себе многу изразени економски елементи: "Треба да се нагласи дека продуктивноста на трудот не може целосно да се постигне во оние компании каде што има голем број на заболувања, каде секојдневно се случуваат повреди при работа и каде, поради работата постојано отсуствуваат или флуктуираат одреден број на работници. Во таквите компании, продуктивноста на трудот, земена како целина, не опаѓа само за толку работни часови или работни денови за колку работниците навистина отсуствувале од работа, туку со тоа е успорен целиот производствен процес на компанијата. Затоа, борбата за што пораспространета примена на заштитата при работа во сите наши компании, со цел да ги заштитиме работниците, значи, всушност, зголемување на продуктивноста на трудот, што значи да се овозможи непречено извршување на сите планирани задачи во претпријатието"[69]. Факт е дека и покрај тоа што резултатите од заштитата при работа се неприкосновени, а уште поповолни од година во година, сепак сé уште не можеме да бидеме задоволни од тоа. Бидејќи изгубениот живот не може да се надомести, ниту здравјето може да биде платено со било какви средства. На тоа треба да се додаде и фактот дека секоја повреда и боледување е придружено со изгубен приход, сегашен и иден. Треба да се има во предвид дека заштитата при работа е, исто така, многу важен

[69] Ibidem,

економски фактор бидејќи од степенот на заштитата при работа зависи здравјето и работната способност, и со тоа и степенот на продуктивност.

Улогата на безбедноста и здравјето при работа е определена од нејзината цел и од обемот на правата и обврските на работодавачот и работникот. Целта е да се постигне највисоко ниво на здравствена и психофизичка заштита во согласност со законот и други прописи од оваа област. Во оваа смисла, условите за работа, ресурсите и организацијата на работата мора да бидат прилагодени на потребите на работниците, а во исто време работниците мора да бидат мотивирани активно да се вклучат во сите активности. Сознанието дека заштитата при работа е значаен фактор во економијата навлегува сè повеќе во менаџментот на организациите. Така, кај голем број бизнисмени преовладува мислењето дека условите и заштитата при работа се важен фактор за поголема продуктивност. Инвеститорите, менаџерските и раководните органи, честопати во битката за приходите, имајќи ги во предвид само краткорочните интереси, или поради моменталниот недостаток на средства "забораваат" да вградат средства од претходната техничка заштита - штедат на филтри, вентилација, заштитни огради, простор и слично. Подоцна, сето ова се враќа во колективот како бумеранг.

Често, поради големиот број на повреди и заболувања, инвалидност или раст на боледувања, таквите колективи се однапред осудени на големи загуби. Вакви ситуации имаме често кај некои претпријатија во индустријата за азбест, фабриките за цемент, леарниците итн. Задача е да се бориме на сите нивоа во секоја компанија за да го победиме сфаќањето колкава е потребата од истражување во областа на заштитата при работа. Ако продре директно до вработените поврзани со овој проблем и биде масовно прифатена од нив, тогаш сигурно е дека во нашите социјални услови тие ќе можат да се изборат за реализација на овие принципи. Еве неколку примери на фактори кои влијаат на нивото на продуктивност доколку се води грижа за безбедноста при работа[70]:

- со намалување на работниот простор, работниците кои работат со рачно пренесување на стоки од 2.25 m² до 1.70 m² по вработен, продуктивноста е зголемена за 12.5 %;

[70] Ibidem, str.399-400,

- светлината, исто така, има големо значење, како во животот така и на работното место, што произлегува од фактот дека нашата цивилизација е во суштина визуелна и речиси целосниот процес на современата технологија претпоставува употреба на светлината како алатите. Светлината влијае на нашето физичко и ментално здравје, а со тоа и на ефектите врз работата. Недоволно или неправилно осветлување на работното место, покрај тоа што влијае на физичката и психолошката состојба на вработените, исто така влијае и на продуктивноста. Секоја светлина и боја имаат одредени ефекти врз луѓето, па поради тоа, со помош на светлината и бојата се создава работна средина која ќе го зголеми работниот елан, а на опасните работни места предупредува за опасноста. Оптимизирањето на осветлувањето на работното место (кое зависи од типот на дејноста, брзината со која се изведува работата, материјалите со кои се работи и ризикот од повреда) позитивно влијае на намалување на шкартот и повредата на работа и зголемување на продуктивноста. Многу примери покажаа дека со оптимизирање на осветлувањето на работното место, продуктивноста може да се зголеми од осум до 25%, а повредите при работа се намалуваат за 25-50%. Со споредување на трошоците за оптимизација на осветлувањето и зголемување на продуктивноста, беше откриено дека "многу повеќе вреди да се инвестира во подобрување на осветлувањето отколку во создавањето нови работни места за да се зголеми учинокот". Важно е да се истакне дека на нивото на осветлување има влијание и чистотата како извор на светлина (светилки) и на ѕидовите на просториите, нивните нечистотии можат да го намалат осветлувањето на просторијата за 30-70%;
- *боите се значајни во работното опкружување*. Правилната примена на бојата на ѕидовите, мебелот, машините или алатите може да ја зголеми продуктивноста до 15% и да го намали шкартот и повредите до 40%;
- бучавата, која е многу честа појава на работното место, е значаен елемент на работното опкружување;
- тоа е секоја несакана или непријатна појава на звук што влијае на личноста, се меша во неговата работа и ја намалува продуктивноста. Како ќе функционира бучавата зависи од тоа каде и кога се појавува, како и од индивидуалната чувствителност на вработените кон неа. Важноста на бучавата за работното место

се состои во тоа што работењето во бучни услови бара поголемо оптоварување на телото при работа, поради што ја намалува концентрацијата и се меша во комуникацијата. Во зависност од интензитетот на бучавата и последиците што ги има врз здравјето на работникот и врз работниот ефект се различни. Бучавата може да има нарушувачки ефекти, да има штетен ефект врз кардиоваскуларните, нервните и ендокриниите системи на вработениот и да доведе до оштетување на слухот. Јасно е дека ваквите неповолни ефекти од бучава мора да влијаат на продуктивноста. На пример, зголемувањето на бучавата до 98 dB резултираше со 10% намалување на продуктивноста. Во друг случај, кога во канцелариите нивото на бучава се намалила за 14,5%, продуктивноста се зголемила за 8,8% и грешките се намалиле за 46%. Постојат бројни примери на зголемување и намалување на продуктивноста во работните средини каде што нивото на бучава е намалено;

- музиката, која претставува посакуван и пријатен звук, за разлика од бучавата, има позитивен ефект и врз психо-физичката состојба на вработените и на продуктивноста. Добро е познато дека при вршењето на некоја работа, само една хемисфера на мозокот е активна, а која е таа ќе зависи од тоа што го правиме. Спротивно на тоа, при слушањето музика и двете мозочни хемисфери истовремено се ангажирани. Како последица на тоа, многу е полесно да се изврши каква било работа додека слушате музика. Затоа се препорачува на работните места каде и да има таква можност музиката да биде присутна. Се разбира, не станува збор за било каква музика, туку за одредена, во зависност од видот и начинот на работа и културните услови на животната средина. Утврдено е дека по воведувањето на музика во работната средина се зголемила продуктивноста;
- микроклимата исто така има влијание врз нивото на продуктивноста. За еден вработен да се чувствува пријатно додека работи, овие елементи треба да бидат оптимални, односно да се прилагодат за одредена активност и начин на работа, во спротивно тие ќе доведат до тоа вработените да се чувствуваат непријатно, што се манифестира со појава на тешкотии, негативен став кон работата и намалување на продуктивноста како и
- ергономскиот принцип на создавање работни места е важен елемент кој непосредно влијае на нивото на продуктивноста. Досегашните сознанија

укажуваат на тоа дека не се посветува доволно внимание на положбата на телото при работата, како и на употребата на соодветни средства за работа. Лошото држење на телото на работа може да доведе до краткорочни последици кои најчесто се манифестираат со појава на привремена болка. Ова е важно за производството затоа што работникот поради непријатното чувство што го има при работата и во желбата да ја избегне болката постигнува послаби работни ефекти[71].

[71] Pfaf, J.P., 2010. str. 86

II ДЕЛ

1. ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА МЕЃУНАРОДНОТО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ БЕЗБЕДНОСТА ВО РАБОТА

1.1 Дефинирање на поимот и значењето на менаџментот со човечките ресурси при безбедност и здравје при работа

Со цел да се постигнат најдобри можни резултати во една компанија важна е добрата организација и управувањето со човечките ресурси. Ова може да се постигне со ефективно управување со човечките ресурси, посебно кога станува збор за меѓународно управување со нив. Управувањето со човечките ресурси е дел од науката на организацијата која ги испитува сите аспекти на вработувањето во една организација. Истовремено, управувањето со човечките ресурси при безбедноста и здравјето при работа е важна управувачка функција во организацијата, која во последниве години беше изложена на бројни предизвици предизвикани од глобализацијата, брзиот технолошки развој, промените во демографската структура итн.[72]

Менаџментот на човечките ресурси при безбедност во работа е процес на одржување на кадровската политика на компанијата и создавање услови за зголемување на продуктивноста на вработените. Тоа е област на науката која се занимава со проучување на сите аспекти на вработувањето во една организација.[73]

Во својот развој, менаџирањето со човечките ресурси честопати, во својот развој како научна дисциплина, имаше за цел индивидуално проучување на функциите на самиот процес на човечки ресурси. До 1980 година, примарниот фокус на истражувачите беше на индивидуални активности за управување со човечките ресурси, како што се: анализа на работата, регрутирање, селекција, наградување, обука, развој и проценка на перформансите итн.[74] По овој период, како и поради зголемените економски активности во областа на меѓународниот бизнис и забрзаниот тренд на глобализација, се создаваат нови перспективи во истражувањето на управувањето со човечките ресурси: стратешка

[72]Bogićević B., (2010), Менаџмент људских ресурса, Ekonomski fakultet, Beograd
[73]Stodd J.T., (1995), The History and Evaluation of Human Resource Management, Blackwell Publishers
[74]Anthony, W.P., Nicholson, E.A., (1997), Management of human resources, A Systems approach to personnel management, Columbus, OH, Grid, inc.

перспектива,[75] изгледи за економска корисност[76] и меѓународна перспектива.[77] Кога зборуваме за "човечки ресурси" тогаш се мисли на нивниот потенцијал, како и за сите квалитети и вештини што може да ги претпостави организацијата за да се постигнат посакуваните деловни резултати. Терминот "ресурс" може да биде несоодветен термин, бидејќи станува збор за луѓе, а не за опрема или материјал. Од друга страна, користењето на овој термин има оправдување, бидејќи сака да ја нагласи стратешката важност на човечкиот фактор во процесот на функционирање на организацијата, посебно во областа на безбедноста и здравјето при работа.

Важноста на менаџментот со човечките ресурси при безбедност во работа произлегува од фактот дека човечките ресурси се основен и заеднички фактор на секоја организација и креатори на организациските стратегии на компанијата. Поради тоа, сите менаџери мора да бидат вклучени во активностите поврзани со човечките ресурси со цел подобро да ја спроведат саканата стратегија и да постават цели. Човечките ресурси претставуваат голем број на различни вештини и квалитети, на различни начини, придонесуваат за бизнисот на компанијата. Тие имаат иновативни квалитети, *интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали* без кои процесот на работа не може да се одвива, но нивните активности мора да бидат во согласност со стратегијата и целите на организацијата. Под притисок на конкуренцијата, пазарите и глобализацијата, се јавува потреба од квалификувани човечки ресурси посебно кај безбедноста при работа, што дополнително подразбира потреба од едукација на експерти за човечки ресурси и нивна специјализација во многу дисциплини (психологија, право, социологија). Целта на ангажирањето на овие експерти е да им помогне на другите нивоа на управување во организацијата да обезбедат максимална поддршка на вработените. Со тоа, можат да се подобрат перформансите на вработените и да се зголемите нивната ефективност и економичност.

[75]Ferris, Rowland, K.M., (1991), Reserch in Personnel and Human Resources Management, vol.6, Greenwich, CT, pres. 263-288.
[76] Jones, G.R., Wright, P M., (1992), An economic approach to conceptualizing the utilitz of human resources management practices, press. 271-299
[77] Kochan, T.A., Batt.R.Dyer.L., (1997), International human resources studies.

1.2 Карактеристики на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси во безбедност при работа

Компаниите кои се меѓународно ориентирани мора да развиваат и да усвојат нови политики и стандарди за вработување, обука, тренинг и наградување. Неопходно е постојано усогласување со националните законодавства, културните разлики, економската и социјалната реалност. Тоа вклучува широк спектар на активности: избор и селекција на стручен кадар, проверка на професионална и лингвистичка компетентност, крос-културни програми за адаптација, добивање дозволи за работа во странски земји, помагање на брачни парови да најдат работа.[78]

Улогата на човечките фактори во меѓународниот менаџмент и меѓународниот маркетинг се зголеми во текот на последните години на дваесеттиот век. Со процесот на глобализација и проширување на квалитетот, како и желбата за постигнување на максимална продуктивност со минимални трошоци, човечките ресурси посебно оние кои имаат солидни знаења за безбедноста при работа, заземале централно место во стратегискиот бизнис. Покрај финансиите и технологијата, компаниите мора да имаат лојални вработени со цел да преживеат во конкурентна средина која брзо се менува.

Колку е важен човечкиот фактор за успех на домашниот пазар, толку е важна улогата на човечкиот потенцијал на меѓународниот пазар. Со зголемувањето на интернационализацијата на бизнисот, ангажирањето на квалитетна оперативна структура станува сé покомплицирано и посложено. Глобалната конкуренција, можностите за настап и шансите кои ги нуди глобалниот пазар, неограниченият извор на странски квалификуван персонал и високиот степен на раст во меѓународните деловни активности, влијаат на важноста на меѓународното управување со човечките ресурси во безбедноста при работа.[79]

Според една од многуте дефиниции, меѓународното управување со човечките ресурси во безбедноста при работа се состои од три димензии. Првата се состои од "набавка" на стручни луѓе, односно распределба и употреба на човечки ресурси и може да

[78]Rakita B., (2003), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd
[79]Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business,Second Edition, Pearson Education, New Jersey

се класифицира во планирање, избор и социјализација на човечки ресурси, оценување на перформансите, обука и развој, компензација и работни односи. Втората димензија се состои од три категории на земји вклучени во меѓународните активности за управување со човечки ресурси во безбедноста при работа: земјата-домаќин, каде што се наоѓа еден од деловите на компанијата, земјата на потекло на компанијата и "други" земји, кои можат да бидат извор на работа. Третата димензија се карактеризира со три типа на вработени во меѓународна компанија: вработени државјани на земјата домаќин, вработени државјани на матичната земја и вработени државјани на трети земји. Многу компании ја потценуваат сложеноста на меѓународното деловно работење, не посветуваат доволно внимание на испреплетувањето на овие три димензии, па деловните неуспеси на меѓународната сцена може да се поврзат со лошото меѓународно управување со човечките ресурси во безбедноста при работа.

Слика 1-4. Важноста на менаџментот на човечки ресурси



Извор: Wild J., Wild K., Han J., (2013), International Business,Second Edition, Pearson Education, New Jersey, стр.111, [80]

[80]Wild J., Wild K., Han J., (2013), International Business,Second Edition, Pearson Education, New Jersey

Стратешкото управување со човечките ресурси, од една страна, треба да ги координира стратешките потреби на организацијата, а од друга, поефикасно вработување на човечки ресурси од областа на безбедноста при работа. Покрај тоа, меѓународното стратешко планирање мора да ги земе предвид и комерцијалните придобивки и целите на земјата - домаќин, бидејќи вистинската стратегија се развива како одговор на пазарот, индустријата и конкурентните промени. Кога една компанија влегува во заеднички меѓународен бизнис, интересите на странските партнери мора да бидат во согласност со стратешките и оперативните планови. Стратешкиот пристап кон човечките ресурси подразбира и инвестирање во човечки ресурси, бидејќи значителен дел од човечкиот капитал го одредува знаењето и вештините што ги стекнуваат поединците, посебно кога станува збор за безбедноста при работа. Знаењето и вештините значително влијаат врз работата на вработените, па затоа образованието е многу важен фактор за економскиот развој на една земја и поединечни компании и води кон остварување на економските и социјалните цели.

Деловната функција на управувањето со човечките ресурси во безбедноста при работа во една организација стана поважна од кога и да било во минатото на работата на организациите, па оттука стана многу важно да се следат прописите со цел побрза интеграција на системите за управување со безбедноста при работа во рамките на деловната култура и процесите во самата организација.

Креативноста и иновациите станаа неизбежни компоненти на корпоративното управување и придонесоа за зголемување на улогата на истражување и развој. Стратегиите за управување со човечки ресурси, исто така, треба да придонесат за креативноста на вработените. Клучна карактеристика е таа што модернизацијата на бизнисот бара нови знаења и нови професии кои вклучуваат високо ниво на образование и обука од областа на безбедноста при работа. Поединците мора да бидат подготвени за подобрување со цел да се прилагодат на промените и да ги задржат работните места кои бараат познавање од заштитата и безбедноста при работа. Основните елементи на адаптирање на човечкиот фактор на меѓународниот пазар се културата, јазикот, религијата, моралот, обичаите и иновациите, но исто така е неопходно промовирање на човечки ресурси во домашните претпријатија.

1.3 Влијанието на окружувањето врз меѓународниот менаџмент на човечки ресурси во безбедноста при работа

Деловните и законските регулаторни разлики не се единствените разлики што постојат во врска со управувањето со човечки ресурси во рамките на националното деловно опкружување и меѓународното управување со човечките ресурси во безбедноста при работа. Постојат многу значајни социо-културни разлики во деловното опкружување. Културата е основната детерминанта на човечките желби. Со оглед на тоа, меѓународно ориентираните компании мора, својата како раководна, така и оперативна структура, да ја подготват за размислување со наднационална и глобална логика. Еден од најважните делови на деловната логика е почитувањето на културната толеранција и прифаќањето на различните стилови на однесување.[81]

Во меѓународниот менаџмент на човечки ресурси од безбедност при работа, секогаш треба да се има предвид дека секоја земја има свои особености на пазарот на трудот. Тие се огледуваат преку нивото на невработеност, структурата и квалитетот на расположливата работна сила, како и потенцијалните трошоци на трудот, со постоење на евидентни разлики во ситуацијата. Компаниите кои се меѓународно ориентирани се соочуваат со различни услови за ангажирање на достапна работна сила на поединечни национални пазари.

Менаџирањето со човечките ресурси е процес на одржување на кадровската политика на компанијата и создавање услови за зголемување на продуктивноста на вработените. Со цел овој процес да биде успешен, неопходно е раководството на компанијата да биде ефективно во сите фази на процесот на управување со човечките ресурси: планирање, регрутирање, селекција, обука, развој, евалуација и наградување на вработените и одржување добри односи со нив.[82] Компетентноста на човечките ресурси кај безбедноста при работа се обезбедува преку различни видови на знаења и вештини, кои се стекнуваат од образованието, како и вредностите, ставовите и навиките кои се стекнуваат од воспитувањето, посебно од областа на безбедноста при работа. Постојат

[81]Rakita B., (2003), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd
[82]Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business,Second Edition, Pearson Education, New Jersey

различни видови на квалификации, но сите квалификации не се подеднакво важни. Најважна е компетентноста која е од суштинска важност за изведбата на одредени интелектуални и социјални вештини и фактографското знаење што е од суштинско значење за разбирање на целата содржина на обуката за вработување.[83]

Со цел да се управува со човечките ресурси во безбедноста при работа во меѓународниот бизнис, како дел од анализата на меѓународното деловно опкружување, важно е да се согледа расположивоста од квалификуван и компетентен кадар. Постојат значителни разлики во поединечни земји, расположивоста, достапноста на квалификационата структура и цената на квалитетна работна сила од оваа област. Мобилноста на работната сила е можно решение за надминување на овие разлики. Правните, економските, културните, географските бариери се само дел од оние кои создаваат дополнителни проблеми во меѓународниот менаџмент на човечките ресурси, а кои се однесуваат на мобилноста на работната сила. Земјите со добар и практично ориентиран образовен систем имаат поквалитетна оперативна и не-менаџерска работна сила, додека во земјите со општ образовен систем, без практична обука и соодветно образование, потешко е да се обезбеди висококвалитетна, добро насочена и употреблива работна сила која има знаења од оваа исклучително важна област. Покрај образовните и квалификационите карактеристики, нивниот квалитет се одредува и од претходните работни искуства. Деловната пракса, мобилноста на работната сила, различните стилови на управување даваат одредени карактеристики и ја одредуваат достапноста на работната сила на одреден пазар.

[83]Zjalić, L. M. (2009), Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva, Međunarodni problemi, VOL. LXI Br. (1-2)

2. ЕМПИРИСКИ АСПЕКТИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА ВО КОМПАНИЈАТА "КОСТАЛ МАКЕДОНИЈА"

2.1 Основни податоци и историјат на компанијата "Костал Македонија"

Костал е германска компанија која претставува гигант во производството на автомобилска и индустриска електроника. Своите производи ги базира врз принципите на иновација и сигурност. Компанијата инвестира во интензивен развој и истражување со цел да ги совлада најновите технологии од оваа индустриска гранка. Оваа компанија за производство на електроника и софистицирани делови за автомобилската индустрија е семејна компанија која работи повеќе од сто години. Својата успешна приказна ја започнува во 1912 година во Германија во градот Луденшајд. На почетокот од седумдесеттите години од минатиот век го интернационализира производството отварајќи ја првата фабрика во Мексико, а во 1978 година започнува со производство на електроника за автомобили. Компанијата вработува над 20.000 работници во 21 држава ширум светот, има 46 фабрики на 5 континенти и доживува интензивен развој во текот на последните неколку децении.

Во 2015 година, Костал одлучува да инвестира во Македонија како brownfield инвестиција во дел од старите хали на ЕМО Охрид кои беа реновирани и во нив беше инсталирана нова опрема за производство на дел од асортиманот на Костал, конкретно од сегментот автомобилска електроника – мехатронични модули за менувачи, електронски контролни единици, свич панели и др.

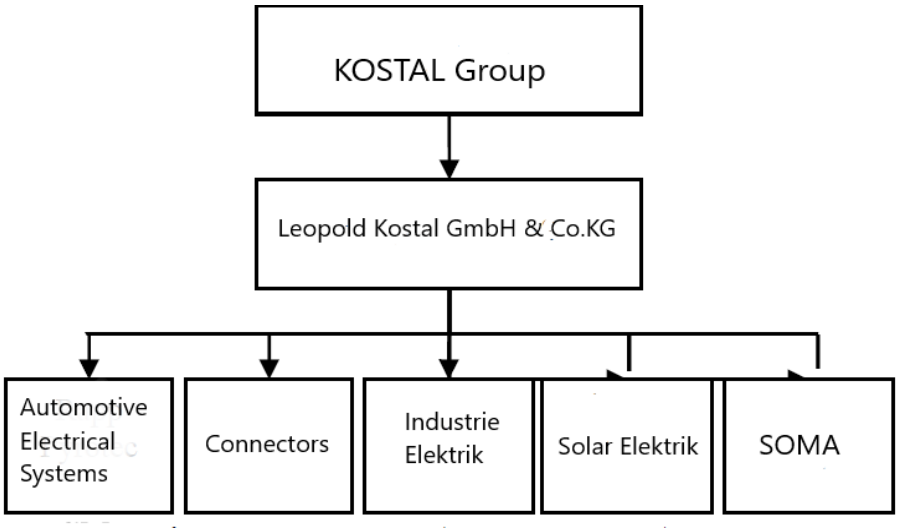
Костал Македонија претставува брзорастечка компанија со клиенти од рангот на најпознатите светски автомобилски групации со своите брендови, со користење најсофистицирана опрема од врвни светски производители и сите процеси се автоматизирани или полуавтоматизирани. Покрај тоа што во охридската фабрика на Костал се произведуваат делови за светски познатите брендови на автомобили Порше, БМВ, Мерцедес, Тесла и Ролс Ројс, Костал Македонија претставува и општествено одговорна компанија, преку учество во проектот за дуалното образование за продуцирање

кадри потребни за овој тип индустрија, но и преку финансиска поддршка на многу важни настани и активности во градот и пошироко.

Костал Македонија денес според сите показатели е успешна компанија извозно ориентирана. Во Охрид се произведуваат делови за автомобили кои претставуваат високо софистицирана електроника која се вградува во менувачите, управувачките модули, кровните панели со контролни функции и сл. Костал Македонија на своите вработени им нуди одлични услови за работа со редовни месечни примања чија висина ја надминува просечната нето плата во Република Северна Македонија.

Опремата со која располага компанијата Костал Македонија е најнова технологија од врвни светски производители, каде преовладува електрониката, компјутерската технологија, роботиката, што значи Костал Македонија најмногу се грижи за одржување на својата конкуренција. Исто така, во оваа компанија постојат планови за понатамошен развој на деловното работење.

Слика 1-5: Организациона структура 2018



Извор: Интерни материјали на компанијата Костал

Костал Групацијата (Kostal Group) во својот состав има пет посебни деловни дивизии и тоа:

1) kostal Automotive Electrical Systems (Електрични системи за автомобили)

2) kostal Connectors (Конектори)
3) kostal Industry Elektrik (Индустриска електроника)
4) kostal Solar Elektrik (Соларна електроника)
5) SOMA (SOMA Тест системи)

Костал Македонија (КОМАК) како дел од Костал Групацијата произведува електронски и мехатронски делови за автомобили со што припаѓа на најголемата и најзначајната бизнис дивизија во групацијата, а тоа е Kostal Automotive Electrical Systems (Електрични системи за автомобили)

Постојат четири дефинирани главни принципи кои ги градат темелите коишто ја поддржуваат структурата на компанијата Костал надвор од националните граници, меѓусебно ги поврзуваат луѓето во компанијата и истовремено ја претставуваат главната мисија во секојдневното работење:

1. независност,
2. водење семеен бизнис,
3. глобална интеграција и
4. долгорочна профитабилност.

Слика 1-6. Водечки принципи на компанијата “Костал”



Извор: Short customer company presentation
(Кратка презентација на компанијата пред клиентите)

1. Независноста подетално се опишува како карактеристика за една компанија со независна долгогодишна семејна традиција во водењето бизнис со приватен капитал и целта е ваквата независност да продолжи и понатаму.
2. Водењето сеемен бизнис во кратки црти ја претставува политиката на компанијата да не отстапува од принципот на наследност кога станува збор за членовите на семејството и продолжување на традицијата. Целта би била гаранција за конзистентност помеѓу интересите на компанијата и нејзините акционери.
3. Глобалната интеграција го негува принципот на постигнување високи перформанси по конкурентни цени со максимизирање на интеграцијата на глобално ниво и
4. Долгорочната профитабилност се забележува преку политиката на забрзан развој, тековна одржливост на бизнисот и долгорочна финансиска стабилност.

Костал Automotive Electrical Systems (Костал електрични системи за автомобили) има отворено свои филијали во повеќе држави во светот, но седиштето се наоѓа во главната централа со вкупно 3530 вработени во еден мал индустриски центар наречен Луденшајд, недалеку од градот Дортмунд, Германија. Покрај седиштето кое се наоѓа во Германија, Костал со својата дивизија за производство на електронски и мехатронски делови за автомобили, има отворено филијали и во други држави ширум светот како што се: Бразил (KOBRA), Бугарија (KOBU), Кина (KOCHI), Велика Британија (KOB), Франција (KOFRA), Грција (KSE-GR), Индија (KOIN), Ирска (KOI), Италија (KITA), Јапонија (KOJA), Кореја (KOKOR), Македонија (KOMAK), Мексико (KOMEX), Мароко (KOMOR), Шведска (KOSWE), Шпанија (KOSPA), Чешка Република (KOCHI), Украина (KOU) и Костал Америка (KOA).

Соработниците од Ирска и Германија ги нудат своите машини за производство и нивно одржување и претставуваат директни увозници на деловите кои се произведуваат во Македонија и кои се наменети за светски познатите брендови на автомобили Порше, БМВ, Мерцедес, Тесла и Ролс Ројс. Костал Македонија и нејзиниот менаџерски тим се генерално вклучени во проширување на постоечките капацитети и обезбедување нови производствени капацитети со интенција да се зголеми производството, фабриката да стане центар на развој на една современа технологија и да ја задржат конкурентноста во наредните периоди.

2.2. Практицирање на менаџментот на човечки ресурси на безбедност при работа во различни филијали на компанијата "Костал"

Управувањето со човечките ресурси во меѓународниот контекст на компанијата "Leopold Kostal GmbH & Co.KG" се спроведува од седиштето на матичната компанија.

Управувањето со оваа функција на менаџмент од таа локација распространета на сите локации во светот од Америка, Мексико, Кина, Украина, па сè до Европа, при самата напомена претставува доста комплексно.

Спроведувањето на сите функции на меѓународно управување со човечките ресурси при безбедност во работа бара многу знаење и разбирање од овој аспект на деловното работење. Покрај теоретски познавања и квалификации стекнати во мултинационални компании, менаџерите одговорни за човечките ресурси во меѓународни рамки, исто така, мора да имаат висок степен на адаптибилност кон различни кроскултурни бариери.

Научните методи кои се користат за да се испита овој проблем се квалитативна и компаративна анализа. Притоа, се анализира работењето на повеќе подружници на Костал Групацијата, со посебен осврт на подружницата во Македонија.

Квалитативна анализа беше спроведена со цел да се добие подлабоко разбирање за социјалниот феномен на менаџирање со човечките ресурси во безбедност при работа, како истражен феномен и да се утврди значењето на соодветно управување со оваа функција на управување. Квалитативната анализа беше спроведена со употреба на методски техники за набљудување, анализа на документи и интервјуа. Набљудувањето е направено во сите организациони структури на компанијата. Интервјуата се спроведени со сите релевантни носители на функцијата менаџери за човечки ресурси при безбедност во работа, како и со вработените во Костал Групацијата.

Преку екстремно трудоинтензивен процес на прибирање на релевантни податоци, се појавија резултати кои, покрај објективните фактори на испитаната појава, имаат и субјективни аспекти кои влијаат на процесот на функционирање на управувањето со човечките ресурси, посебно во безбедноста при работа.

Компаративната анализа е искористена да се надополнат квалитативните истражувања, односно да се измерат и суштински да се докажат резултатите добиени преку квалитативниот пристап. Анализата е спроведена со помош на методска техника на испитување.

Компаративната анализа е спроведена во три подружници на Костал и тоа во Костал Ирска, Леополд Костал Германија и Костал Македонија. Процесот на анкетирање е спроведен со помош на "QuestBack" платформата и директни истражувања на терен. Прашањата од анкетата се структурирани врз основа на "Ликертова скала" и се базираат на анализа на мотивациони теории.

2.3. Резултати од компаративната анализа за управување со човечките ресурси на безбедност при работа во компанијата "Костал"

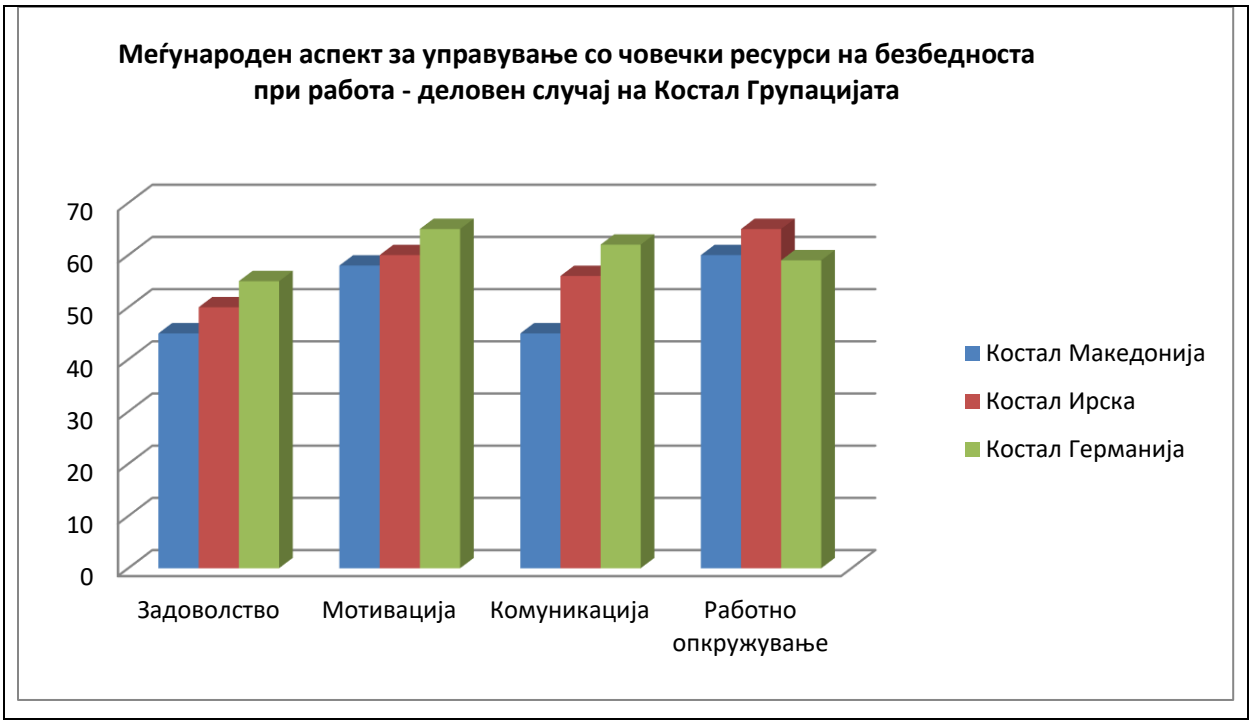
Со компаративната анализа опфатени се вработените во Костал Ирска, Леополд Костал Германија и Костал Македонија и има за цел да го прикаже задоволството, комуникацијата, мотивацијата и карактеристиките на работното опкружување во рамките на организацијата. Овие четири аспекти се релевантни показатели за квалитетот на управувањето со човечките ресурси на безбедноста при работа во една организација и како такви директно влијаат врз продуктивноста и профитабилноста.

Анализата е направена со помош на анкета спроведена во овие три подружници, чии прашања беа составени врз основа на Ликертова скала и анализа на мотивациони теории.

Резултатите се споредба на трите подружници и го покажуваат резултатот од различните начини на управување со човечките ресурси (Слика 1-7) што се рефлектира во задоволството на вработените на работното место, мотивацијата за работа, квалитетот на комуникацијата и задоволството од карактеристиките на работното опкружување.

Во Костал Ирска се опфатени 65%, во Леополд Костал Германија 68%, а во Костал Македонија 70% од вработените. Резултатите прикажани во графиконот се изразени во проценти.

Слика 1-7: Процентуална обработка на податоци од анкетниот прашалник во трите подружници на "Костал"



Извор: истражувања на авторот,

2.3 Резултати од квалитативната анализа на управување со човечките ресурси во безбедност при работа во компанијата "Костал"

Врз основа на квалитативната анализа, која произлегува како дел од претходно изработената компаративна анализа може слободно да се каже дека од една подружница до друга има разлика во начинот на кој се управува со ваков вреден ресурс. Во денешно време човечките ресурси, а не машините се клучот на деловната ефикасност на секој деловен систем. Тие ги претставуваат нивните знаења и вештини кои овозможуваат конкурентска предност на глобалниот пазар. Ова значи да се подигне на повисоко ниво "традиционалната" улога на управувањето со човечките ресурси во безбедноста при

работа преку негова трансформација во современо управување со човечки ресурси во безбедноста при работа.

Врз основа на истражувањето спроведено во Костал Групацијата, може да се каже дека според резултатите оваа мултинационална компанија е свесна за гореспоменатите констатации, но дека има уште многу други работи кои треба да се направат во оваа организација за да се инкорпорираат овие вредности во секојдневното работење во сите нејзини подружници.

Во Леополд Костал Германија се користи таканаречениот "бирократски" модел на управување со човечки ресурси при безбедност во работа. Бирократските принципи на менаџирање со човечките ресурси во компанијата се препознаваат преку хиерархиски поставени организациони структури и стилови на управување. Во организационата структура владее целосен надзор и контрола, со почитување на строги правила и примена на воспоставени процедури и регулативи. Со тоа се подразбира и развој на човечките ресурси преку предвидувањата во краткорочните и долгорочните планирања и нивната реализација. Во Костал Германија има управен одбор на чело со претседател, потпретседател и членови на управниот одбор. Според тоа, организационата структура е хиерархиски поставена и притоа има огромно значење во водењето на глобалната политика и носењето одлуки кои се од суштинско значење за развојот и напредокот на компанијата. Најважни карактеристики на "бирократскиот" модел се развојот на компетенција, изготвување и примена на корпоративни правила, процедури, регулативи и европски стандарди, одржување на евиденција, вработените се назначуваат и унапредуваат на база на нивните квалификации и технички компетенции, се спроведуваат соодветни обуки од областа на безбедноста при работа и развој на интерперсонални односи, вработените се унапредуваат врз основа на работниот стаж и личните достигнувања во рамките на компанијата. Иако, овој модел на управување има подлабоки корени, сепак се рефлектира дури и денес во современото управување со човечките ресурси во компанијата, како во секој домен на компанијата, така и во делот на безбедноста при работа. Главна поента на ваквиот начин на управување е развојот на компетенција, затоа што без развој на компетенција неможат да бидат применети концептите како што се: учење за знаење и учење за промени.

Во Костал Ирска се користи таканаречено "меко" управување со човечки ресурси, па и со оние кои се вклучени во безбедноста при работа. Ова вклучува управување со човечките ресурси на еден посебен и поодговорен начин, односно, нивниот третман е многу поразличен од третманот кон другите ресурси во организацијата. Затоа што тие не се објекти, туку субјекти на управувачкиот процес. Мекиот концепт за управување со човечките ресурси се карактеризира со „освојување на срцата и умот" на вработените и создавање поволна клима за работа, учество на вработените во сите „животни" процеси на организацијата и слично. Работниците кои работаат во Костал Ирска се доста мотивирани и се чувствуваат како дел не само од својата компанија, туку и дел од Костал Групацијата во целост. Тие се исклучително заинтересирани за успехот на компанијата на пазарот и не мислат дека нивната работа завршува со завршување на одредена работна задача, туку кога производот успешно ќе биде продаден на пазарот и клиентот ќе биде задоволен од квалитетот.

Менаџирањето со човечките ресурси е пренесено на повеќе менаџери во рамките на организацијата, но тие успеваат да ги стимулираат работниците да учествуваат во развојот на компанијата, како и да ги претстават своите предлози за иновации кои можат да помогнат во идната работа. Пример за поттикнување е системот KPS (Костал Производствен Систем), преку кој се пријавуваат и евидентираат вработените кои даваат предлози за подобрување на процесите посебно во безбедноста при работа и за тоа добиваат парични награди.

Слика 1-8: Дефиниција на KPS (Костал Производствен Систем)



Извор: истражувања на авторот,

Од самиот приказ многу јасно станува збор за систем кој најголемо внимание му обрнува на човечкиот фактор, односно става посебен акцент на работникот кој е централен и составен дел на производството во Костал, додека машините (опремата) и матерјалите во производството се суштински инструменти со кои директно управуваат човечките ресурси. Сето тоа придонесува за јасно дефинирање на основните принципи на управување со КПС процесите, а кои што процеси се однесуваат и на безбедноста при работа, кои се класицифирани во 6 групи:

- ефикасност на работните групи,
- јасност и транспарентност,
- стандардизација,
- заштита при работа,
- логистика и производство ориентирани кон клиентите,

- континуирано подобрување и оптимизација.

Врз основа на истражувањето, може да се заклучи дека огромна енергија и внимание е насочена кон функцијата на управување со човечките ресурси, што е поврзано со безбедноста при работа и безбедноста на вработените. Сите одредби, правни и оние што се дел од деловната политика на компанијата, во врска со оваа функција, се применуваат беспрекорно во пракса.

Костал Македонија спроведува сосема поразличен начин на управување со човечките ресурси во сите сектори на работни активности, па и во секторот безбедност при работа, но сето тоа е одраз на релативно краткиот период на постоење и фактот што оваа подружница сеуште се наоѓа во фаза на инвестициски развој и проширување на своите производствени капацитети. Со оглед на тој факт, во Костал Македонија сеуште се инвестира и како што се вложува во останатите ресурси подеднакво се вложува и во човечките ресурси. Тоа е "рационален" начин на управување, односно "тврдо" управување со човечки ресурси, затоа што во него тие се изедначуваат со матерјалните и останатите ресурси во компанијата. Овој пристап за време на работењето доведува до голем број тешкотии, дури и деловите што се однесуваат на квантитативниот аспект не се соодветно спроведени. Еден од тие примери се однесува на делот на планирање на човечки ресурси, посебно на оние од безбедноста при работа. Огромниот број на платени прекувремени часови во Костал Македонија зборува за слабото планирање на човечки ресурси. Со ангажирање на повеќе работници би имало поголема заштеда. Со тоа ќе се исплаќаат поевтини работни саати, а работниците ќе бидат попродуктивни кога би работеле во нормално работно време. Во тој случај заморот ќе се намали или воопшто нема да постои, а тој секогаш води кон незадоволство кај вработените.

Во компанијата "Костал Македонија,, управувањето со човечките ресурси е префрлено на топ менаџментот, но клучна разлика има во начинот на организирање на подружницата. Управувањето со човечки ресурси не е посебен субјект на деловното работење, тој е инкорпориран во секој сегмент од деловниот процес. Поради оваа причина, важно е оние што се одговорни за оваа управувачка функција да бидат свесни за неговата важност. Потребно е да се спроведува на адекватен начин. Притоа работниците од оваа подружница не беа во можност да одговорат на прашањето за мисијата и визијата

на компанијата. Со понатамошна анализа се утврди дека вработените не сметаат дека и припаѓаат на организацијата, ниту пак го делат вниманието и грижата за развојот на компанијата, па и грижата за нивната безбедност и заштита.

Организацијата е статична и строго хиерархиска, што ја отежнува комуникацијата помеѓу самите работници и помеѓу работниците и менаџментот. Многу често се појавуваат грешки во деловниот процес поради лошата комуникација. Работната сила главно се вработува од локалниот пазар на трудот, но се карактеризира со честа флуктуација. Ова делумно се должи на слабо спроведената функција на регрутација и избор на кандидати, посебно е тешко да се ангажираат кадри со познавања на безбедноста при работа. Не постојат стандардизирани соодветни процеси при вршење на оваа функција, туку тоа се прави паушално, само врз основа на техничките компетенции на кандидатите, а не врз основа на нивната психолошка проценка и мотивација за вршење на одредена работа.

Во однос на безбедноста и здравјето при работа, раководството вложува големи напори да го доведе на задоволително ниво. Во овој дел, постои отпор на работниците што произлегува од наследената организациска култура. Тоа е на пониско ниво, но има подобрувања кои се забележителни.

Недостатокот на јасна стратегија за раководење со човечки ресурси усогласена со корпоративната стратегија доведува до големи проблеми во управувањето со овој важен ресурс. На ниво на Костал Групацијата, неопходно е да се воспостави платформа за управување со човечки ресурси во безбедноста при работа со краткорочни, среднорочни и долгорочни цели. Неопходно е да се стандардизира процесот на управување со човечките ресурси, истовремено почитувајќи ја специфичноста на локалното опкружување.

2.4 Меѓународно управување со човечките ресурси при безбедност во работа во компанијата "Костал"

Менаџментот со човечки ресурси при безбедност во работа, во меѓународен контекст на компанијата Костал работи од седиштето на матичното друштво во Луденшајд, Германија. Управувањето со оваа менаџерска функција од таа локација во филијалите кои се распоредени речиси низ целиот свет почнувајќи од Америка, Мексико па се до Кина, Украина само по себе, не е воопшто лесно. Спроведувањето на сите функции на меѓународното управување со човечки ресурси, посебно кај системот на безбедност при работа, бара огромно знаење и разбирање на овој аспект од работењето. Покрај теоретските и квалификациите стекнати преку искуството во мултинационални компании, менаџерите одговорни за човечки ресурси при безбедност во работа на меѓународниот бизнис, исто така, мора да имаат висок степен на прилагодливост кон различни меѓукултурни бариери.

Генералниот директор на групацијата Костал е лице кое има најголема одговорност за управување со човечките ресурси во глобалното опкружување во кое работи компанијата. Врз основа на истражувањата спроведени во оваа компанија, следува преглед на меѓународното управување со човечки ресурси при безбедност во работа во оваа компанија.

Од степенот на интернационализација на бизнисот или степенот на учеството на компанијата во меѓународниот бизнис зависи и од тоа како ќе се управува со кадровската политика на компанијата. Општо, постојат три можни стратегии за компанијата: извоз - увоз, индиректна интернационализација и директна инвестиција на меѓународниот пазар, и сите овие стратегии опфаќаат и водат грижа за безбедноста при работа. Определувањето за една од можните стратегии бара специфики во водењето на кадровската политика на компанијата. Ориентацијата кон една од варијантите на индиректна интернационализација или директната инвестиција, наспроти извозот, наметнува посложени барања за водење на кадровската политика.[84]

[84] Đorđević M., (2009), Međunarodno poslovanje preduzeća u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Kragujevac

Постојат три главни пристапа за насочување на политиката за човечки ресурси со безбедност во работа кога станува збор за меѓународниот бизнис:[85]

- етноцентрична ориентација,
- полицентрична ориентација и
- геоцентрична ориентација.

Правилниот избор на кадровска политика е од суштинско значење за успешен настап на компанијата на меѓународниот бизнис. Компанијата има имплементирано различни кадровски политики за безбедноста при работа, во различни филијали. Од етноцентрична, што се карактеризира со мал притисок за рационализација на трошоците за извозни меѓународни деловни активности и мал притисок за потребата од локално прилагодување[86], во подружницата во Костал Украина, полицентричен чија предност е подобра интеграција со странско деловно опкружување, во фабриката на Костал Македонија, на геоцентричната политика во Костал Америка, што е практично најскапа за спроведување, затоа што менаџерите обучени во глобалното работење се најценети и со самото тоа се најмногу платени со оглед на фактот што покрај бизнис познавањата и управувањето, истите имаат солидни познавања на целосниот меѓународен систем на стандардизација и безбедност при работа, како и професионалниот ризик.[87]

Секоја од споменатите филијали има свои добри и лоши страни во водењето на кадровската политика. Врз основа на потребите и можноста да се обезбеди квалитетен кадар во филијалите низ целиот свет, компанијата ги користи искуствата и придобивките од различните кадровски политики. Деталите околу предностите и недостатоците при изборот на одредена кадровска политика ќе бидат разгледани подоцна во овој труд врз примерот на „Костал Македонија“.

Вработувањето и изборот на персонал во меѓународното управување со човечки ресурси со безбедност при работа е инпут што бара посебно внимание и претставува движечка сила на секоја компанија. Планирањето на персоналот пред вработувањето и изборот треба да биде целосно во согласност со стратегијата на компанијата.

[85] Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business,Second Edition, Pearson Education, New Jersey
[86] Rakita B., (2006), Međunarodni biznis i menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd
[87]Sutherland J., Canwell, (2004), Key Concept in International Business, Pelgrave, MacMillan, New York

Функцијата на *меѓународното* управување со човечки ресурси при безбедност во работа, на Костал групацијата е во развој и напредок и резултатите се видливи и опипливи. Имено, компанијата вложи големи напори во пронаоѓање на соодветен персонал и интензивно соработува со Универзитетите во филијалите, каде го стипендира тренингот на кандидати и спроведува селекција според своите потреби. Ова е корисно не само заради потрагата по вистински персонал, туку и заради социјалната одговорност на компанијата. Општествената одговорност на компанијата во меѓународното опкружување е исклучително важна и придонесува, покрај за подобрување на имиџот на компанијата, поголемо прифаќање од различното културно опкружување и за подобри односи со локалната заедница.

Компанијата посветува големо внимание на обука и тренинг на вработените, посебно во делот на безбедноста при работа. Покрај семинарите и обуките во филијалите во кои се вработени, на работниците им се обезбедува и обука во странство. Пример со кој компанијата му дава важност на развојот на персоналот е дека во 2018 година компанијата го надмина бројот на предвидени денови за обука на вработените, во кои што денови повеќето беа за обуки од областа на безбедноста при работа.

Со оглед на деловната цел (целниот пазар, целните потрошувачи), раководителите во Костал групацијата спроведуваат детални анализи и ги истражуваат околностите и можностите што преовладуваат во неа. Тие, исто така, се одлучуваат за стратегија за управување со човечки ресурси при безбедност во работа во меѓународниот бизнис.

Странската побарувачка и карактеристиките на даденото опкружување мора да бидат добро познати и истражувани пред да се појават и да навлезат на странскиот пазар. При извоз, треба да се обрне внимание на оние фактори кои ќе влијаат на целокупниот маркетинг на производот. Најмоќните компании во светот и компаниите кои ја гледаат својата иднина надвор од националните и континенталните граници се водени од глобални цели. Само оние кои ќе успеат да го комбинираат локалниот пристап со нивните глобални цели и глобалните мотиви, ќе бидат најуспешни, секако чекор понапред се доколку покажат дека имаат имплементирано повеќе аспекти од безбедноста при работа.

2.5 Карактеристики на менаџментот на човечки ресурси на безбедноста при работа во компанијата "Костал"

Компанијата Костал е германска компанија и како таква има своја организациска култура, која произлегува од националната култура. Врз основа на истражувањето во оваа компанија, засновано на голем број интервјуа и набљудувања на работењето во текот на одреден временски период во матичната компанија и нејзините подружници во Македонија и Ирска, можеме да извлечеме одредени заклучоци.

Растојанието на моќност на матичната компанија е исклучително мало, за разлика од Костал Македонија и Костал Ирска. Оваа состојба делумно се должи на споменатото влијание на националната култура во однос на организациската култура. Пренесувањето на организациската култура не е успешно спроведено ниту во Македонија, ниту во Ирска и од ова добиваме различни резултати во областа на управување со човечките ресурси на безбедност при работа.

Германските менаџери кои често веруваат во делегирање на овластувањата, управување со цели и со приоден пристап, се во опасност да се сметаат себеси за „добри момци", но слаби лидери. Демократијата на работното место може да биде казнета од работниците кои се навикнати на практиката за управување со заповедување и контрола и може да доведе до конфликти или непоправлива штета на меѓукултурниот дијалог.

Германската ориентација има тенденција да ги поддржува апсолутните морални вредности и социјалниот поредок над поединецот или неговата слобода.

Во Костал Германија како матична компанија, технологијата е регулирана од технички експерти кои достигнуваат објективен преглед на моменталната состојба на технологијата. Регулаторниот систем е во функција на објективен поим за откривање на вистината, делегирајќи скоро целосен авторитет на група експерти во активности за поставување стандарди. Последователно, германското поставување стандарди, одразува поголема продуктивност и поголем обем на работа.

Покрај административната регулатива за безбедност и здравје при работа во Германија, постојат два други контексти на регулатива: организациски и технички услуги

за работното место и постојат здруженија за професионално осигурување (Berufsgenossenschaften). Работодавците се одговорни за здравјето и безбедноста на работниците. Тие имаат должност да ги спроведат потребните мерки за БЗР. Тие мора да ја разгледаат ефективноста на таквите мерки и, доколку има потреба, да ги прилагодат на промените во преовладувачките услови. Тоа е исто така дел од нивната должност да се стремат да се подобри безбедноста на вработените и заштитата на нивното здравје. Работодавците мора да назначат специјалисти за безбедност и лекари од компанијата да ги поддржуваат и да ги советуваат околу прашањата поврзани со БЗР. Во однос на БЗР, работодавците се одговорни во сите случаи на сериозна небрежност и незгода со намера.[88]

2.6. Карактеристики на управувањето со човечките ресурси на безбедноста при работа во филијалата на компанијата "Костал" во Република Северна Македонија

Матичната компанија спроведува полицентрична политика за човечки ресурси во БЗР и овој пример ги покажува сите добри и лоши страни на овој модел. Притоа треба да се напомене дека се отстапило од практиката на корпоративно управување, со која се налага при превземањето на друга компанија треба да се „исчисти" управувањето и да биде заменето со еден од трите најчести начини во оваа практика: да се ангажира управување од матичното друштво, да се ангажира ново управување од стекнатата компанија или да се ангажира менаџмент за управување надвор од сопствената компанија (целосно нов менаџмент). На овој начин полесно се спроведува посакуваната организациона култура, без многу отпор во стекнатата компанија.

Придобивките од *полицентричниот* пристап на управувањето во Костал Македонија, целосен придонес дава огромното работно искуство и искуство на управување. Со овој пристап, Костал Групацијата успеа да постигне висок степен на автономија во подружницата Костал Македонија. Еден од најсилните аспекти на овој

[88] Country Profile of Occupational Health System in Germany by The WHO European Centre for Environment and Health, Bonn Office, page 12

модел е дека менаџментот добро ги познава можностите на локалниот пазар, пазарот на трудот и локалните начини на преговарање и спроведување на деловните активности. Предноста на полицентричната кадровска политика при изборот на управување со човечки ресурси на безбедноста при работа е да се разбере локалната култура и обичаите, односно да се надминат културните бариери. За потполно искористување на придобивките од овој модел, потребно е да се вклучи и менаџментот од матичната компанија, по потреба. Од суштинско значење е локалните менаџери да се обучуваат, да се организираат тренинзи и семинари, како и да ги упатуваат кон новите деловни перспективи.[89]

Бидејќи добрите страни на полицентричната кадровска политика во примерот на „Костал Македонија“ се јасно видливи, така и недостатоците, потпомогнати од претходно споменатото задржување на затекнатиот менаџмент, се крајно изразени.

Најголем проблем е контролата на филијалите и можноста да се влијае врз текот на деловните активности. Во прилог на овој проблем оди гореспоменатиот факт дека и покрај инсистирањето на менаџментот на матичното друштво, не било овозможено истражување во „Костал Македонија“, кое ги обработувало проблемите на организациската култура и проблемите со управувањето со човечките ресурси, посебно кај безбедноста при работа. Овој проблем се изразува во македонската подружница заради лошите јазични компетенции на поголемиот дел од раководството, што логично резултира со ниско ниво, односно тешка комуникација. Ова можеби не мора вака да функционира, но во случајот со „Костал Македонија“ е повеќе изразено. Проблемите во најголем дел се должат на фактот дека матичната компанија за овие години не успеа да ја воспостави посакуваната организациска култура. Така, условени со строго хиерархиска организација и висок степен на моќност од дистанца, се создаваат проблеми со внатрешната комуникација во Костал Македонија. Ова произведува дисхармонија во деловните активности и доведува до проблеми во процесот на производство, и секако проблеми во почитувањето на мерките и елементите на безбедноста при работа.

Голем проблем, заснован на резултатите од споменатото истражување, е што Групацијата Костал се водеше од фактот дека замената на менаџментот во Костал

[89] Maksimović, V., (2012), Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima. master teza, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija

Македонија е поскап процес отколку да се чека менаџментот да се менува по природен пат.

Човечките ресурси не треба да се третираат како трошоци, туку како ресурс што обезбедува додадена вредност на компанијата. Промената на пристапот кон овој проблем ќе донесе позитивни резултати и на крајот ќе доведе до спроведување на посакуваната организациска култура како предуслов за секоја успешна компанија која се грижи за своите вработени и секако сака да обезбеди сигурно работно место и сигурна работна средина.

.

3. ЗАКЛУЧОК

Влијанието на факторите на глобализација, директно или индиректно, се рефлектира во сите функции и елементи на меѓународниот бизнис, вклучително и во областа на меѓународното управување со човечките ресурси во безбедноста при работа.

Поставената рамка на истражување овозможи да се добијат многу одговори, но во исто време се отворија многу прашања и дилеми поврзани со исклучително привлечна и актуелна област на меѓународно управување со човечките ресурси на безбедноста при работа.

Важноста на концептите и приодите кон управувањето со човечки ресурси во контекст на поддршка на безбедноста и здравјето при работа, посебно во компаниите со современи информатички технологии и информациски системи има стратешко значење. Донесувањето квалитетни стратешки решенија поврзани со човечките ресурси, од утврдување и спроведување на политика за човечки ресурси во една организација до моделирање и спроведување во пракса на процесите за управување со човечки ресурси, може да биде успешно само доколку, покрај потребното знаење и соодветната технологија, организацијата ги има и потребните информации за човечките ресурси, процесите поврзани со човечките ресурси и нивната успешна интеграција со другите деловни процеси.

Аксиомата е дека човечките ресурси и човечкиот капитал се најважните средства на една организација. Од гледна точка на односот помеѓу управувањето со човечките ресурси од аспект на меѓународното управување и од аспект на управувањето во домашните компании, со добро поставена стратегија и политика на управување со човечките ресурси, секоја организација со соодветен пристап и сопствени средства може да ги прилагоди условите на управување врз основа на меѓународните фактори за подобро и посовремено стратегиско, тактичко и оперативно управување со човечките ресурси, посебно кога станува збор за безбедноста при работа.

► Во ***првиот дел*** направен е осврт на значењето, карактеристиките и развојот на меѓународното управување со човечките ресурси во безбедноста при работа. Притоа, се разгледува влијанието на факторите на животната средина врз меѓународните управувања со човечките ресурси. Планирањето, регрутацијата и стручното усовршување на човечките ресурси се една од најважните стратешки цели на управување.

Секоја компанија има сопствена стратегија и соодветен пристап кон управувањето со човечките ресурси и нивната безбедност при работа, но кога станува збор за компании кои се меѓународно ориентирани тогаш тие мора да имаат јасно дефинирана цел затоа што планирањето на човечки ресурси кај безбедноста при работа подразбира цел комплекс на интегрирани активности за планирање. Во случај кога компаниите во своите структури имаат недоволно развиени процеси на управување со човечки ресурси, тие мора да го следат примерот на управување кој ќе им овозможи успешен влез на меѓународниот пазар. Со соодветен избор на кадровска политика во една организациска структура може со сигурност да се обезбеди поефикасна интернационализација на бизнисот и поголема безбедност на самите вработени. На таков начин ќе се елиминира секаков ризик од неуспешна имплементација на интегрирана политика за развој на управување со човечки ресурси во безбедноста при работа, ќе се подобрат перформансите на бизнисот, ќе се зголеми ефективноста, ефикасноста и квалитетот на деловното управување, а со тоа ќе се поттикнат иновацијата, флексибилноста и конкурентската предност.

► Во ***вториот дел*** од трудот е направена емпириска анализа на деловниот случај на компанијата "Костал" во Република Северна Македонија. Несомнено е дека одредени аспекти на меѓународно управување со човечките ресурси во доменот на безбедност, заштита и здравје при работа, кои се применуваат од оваа компанија и кои се предмет на овој труд, придонесуваат за успехот на работењето на пазарите ширум светот, вклучително и во Република Северна Македонија.

Истражувањето спроведено во мултинационалната компанија „Костал“, овозможи формулирање на одредени ставови, кои ги потврдуваат следните хипотези:

Под човечки ресурси се подразбира вкупниот духовен и физички потенцијал на вработените (како потенцијален така и реален, оној што се користи). Основата за третирање на луѓето како ресурс е желбата да се изедначи овој потенцијал во третманот со другите деловни ресурси на претпријатието, како во однос на трошоците, така и во однос на неговата функционална врска со работниот процес. Начинот на управување со човечките ресурси, на пример на Костал Групацијата, покажува дека и покрај одредени недостатоци може да се постигне успешно работење.

Научните методи кои беа користени во ова емпириско истражување за испитување на овој случај се квалитативна и компаративна анализа.

Квалитативната анализа беше спроведена со методски техники за набљудување, анализа на документи и интервјуа со цел да се добие подлабоко разбирање за социјалниот феномен на менаџирање со човечките ресурси во безбедност при работа и да се утврди значењето на соодветно управување со оваа функција на управување.

Врз основа на ова истражување преку "бирократскиот" модел на управување во Костал Германија, па сè до "мекиот" модел на управување во подружницата на Костал во Ирска, се дојде до утврдување на еден сосема поразличен модел на управување т.н. "рационален" односно "тврд" модел на управување кој се применува во "Костал Македонија". Моделот на управување со човечките ресурси во подружницата Костал во Македонија дава јасна слика на управување со централизирана поставеност на менаџирање и водењето кадровска политика, но сето тоа е одраз на релативно краткиот период на постоење и фактот што оваа подружница сеуште има надзор и контрола од матичната компанија.

Од спроведената квалитативна анализа може да се каже дека според резултатите оваа мултинационална компанија е свесна за гореспоменатите констатации, но дека има уште многу други работи кои треба да се направат во оваа организација за да се инкорпорираат споменатите вредности во секојдневното работење во сите нејзини подружници.

Компаративната анализа е искористена да се надополнат квалитативните истражувања, односно да се измерат и суштински да се докажат резултатите добиени преку квалитативниот пристап, а анализата е спроведена со методска техника на испитување на четири аспекти кои влијаат на задоволството, комуникацијата, мотивацијата и карактеристиките на работното опкружување во рамките на организацијата. Овие четири аспекти се релевантни показатели за квалитетот на управувањето со човечките ресурси на безбедноста при работа во една организација и колку тие директно влијаат врз продуктивноста и профитабилноста на организацијата.

Преку екстремно трудоинтензивен процес на прибирање на релевантните податоци, се појавија резултати кои покрај објективните фактори на испитаната појава, имаат и субјективни аспекти кои влијаат на процесот на функционирање на управувањето со човечките ресурси, посебно во безбедноста при работа.

Темелната анализа на потенцијалните пазари и врз основа на тоа, формулацијата на соодветна меѓународна кадровска политика, покажува проценка на културните разлики во меѓународното деловно опкружување. Примерот на Костал Америка покажува дека постигнатиот успех е резултат на соодветна кадровска политика во овој меѓународен деловен потфат.

Постојаната иновација и новите перспективи во оваа област се гаранција за стекнување конкурентска предност. Иновативноста создава додадена вредност во сите сфери на бизнисот, вклучително и во меѓународното управување со човечки ресурси во безбедноста при работа. Соработката со универзитетите, како што е Костал Германија, е пример за проактивно управување со човечките ресурси во безбедноста при работа што обезбедува човечки ресурси со највисок квалитет и со тоа и можност за стекнување конкурентска предност на пазарот.

4. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Anthony, W.P., Nicholson, E.A., Management of human resources, A Systems approach to personnel management, Columbus, OH, Grid, inc. 1997,

2. Армстронг, М., 2003; Гринберг, Ј. (2008): Маркетинг менаџмент, Скопје, стр.98,

3. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala. Golden Marketing, Zagreb, 1999,

4. Bogićević B., (2010), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd,

5. Божинов, Јовановиќ М., Кулиќ, Ж., (2004): Менаџмент људских ресурса, Ниш, стр.6,

6. Buble, Marin: Menadžment. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006,

7. Carrell, M.R.; Elbert, Norbert F. i Hatfield, R.D.: Human resource management. The Dryden Press, Orlando USA, 2000,

8. Casio, W.F., (1995), Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th edition, McGraw-Hill., стр.63,

9. Country Profile of Occupational Health System in Germany by The WHO European Centre for Environment and Health, Bonn Office, page 12, WHO 2012

10. Coursey, D. H. i McCreary, S. M., 2005; Bogdanović, M., 2002,

11. Илиќ, С., (2002),: Управување со човечките ресурси, Скопје, стр. 22,

12.Ferris, Rowland, K.M., Reserch in Personnel and Human Resources Management, vol.6, Greenwich, CT, pres. 263-288, 1991,

13. Đorđević M., (2009), Međunarodno poslovanje preduzeća u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Kragujevac,

14. Harvey, M., Fisher R., McPhail, R., Moeller, M.: Globalization and its impact on global managers decision processes, Human Resource Development International, 2009. Vol. 12, No.4., 353–370,

15. Jambrek, I, Penić I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Sveučičište Rijeka, Vol. 29, No.2, pp. 1181–1206,

16. Jelčić, K. Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama. 3. dopunjeno izd. Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2004,

17. Jones, G.R., Wright,P.M., An economic approach to conceptualizing the utilitz of human resources management practices, press. 271-299, 1992,

18. Kaplan, R.& Norton, D.: The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action. Boston: HBS Press, 1996,

19. Kavran, D.: Nauka o upravljanju: organizacija, kadrovi i rukovođenje. Naučna knjiga, Beograd, 1991,

20. Kochan, T.A., Batt.R., Dyer.L., International human resources studies, 1997,

21. Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim resursima. Megatrend, Beograd, 2002,

22. Lloyd L. Byars, Leslie Rue.: Human Resource Management, sixth edition, Boston, Irwin McGraw-Hill, 2000.65. Ibidem, str.73,

23. Luthans F.: Organizational Behavior; New York: McGraw Hil, 1992.str.92,

24. Marinković, D., Marinković, V., Pržulj, Ž.: Projekat: Osnivanje stručne službe za ljudske resurse u kompaniji „Energoprojekt“, Institut nove tehnologije Megatrend, Beograd, 2008,

25. Marshall Goldsmith and Louis Carter, editors : Best practices in talent management, 2010 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.,

26. Milanović, Lj.: Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2010. Vol. 10, No. 152. Majetić, D., 2006,

27. Николоски, Д. (2013): Вреднување на трудот, МСУ, Свети Николе, стр.33-34,

28. Noe, R.A., Hollenbeck J.R.i dr: Menadžment ljudskih potencijala; Mate, 2006,

29. Orlić R., Kadrovski menadžment. Z. Damjanović i sinovi, Beograd, 2005,

30. Pejović, D.: Hermeneutika, znanost i praktična filozofija, Veselin Masleša, Sarajevo,1982,

31. Petković, M.: Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, Beograd, 2003,

32. Pfaf, Jelena Paunović: Poslodavac i bezbednost i zdravlje na radu; Tehpro, Beograd, 2010, str. 86,

33. R. Davis & E. Brabander, 2007, R.A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, 2011,

34. Rakita B., (2003), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd,

35. Saeed, K., Chaki, R., Cortesi, A., Wierzchoń, S.: Computer Information Systems and Industrial Management. Proceedings,12th IFIP TC 8 International Conference, CISIM 2013, Krakow,

36. Sennett, R: The Corrosion of Character, Norton, New York, 1998.str.34,

37. Sikavica, P. Bahtijarević Šiber, F.: Temelji menadžmenta; Školska knjiga: Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008. str,123,

38. Stanković, M.: Menadžment ljudskih resursa u procesu transformacije; Visoka poslovna škola,Valjevo 2007,

39. Stodd J.T., (1995), The History and Evaluation of Human Resource Management, Blackwell Publishers,

40. Sutherland J., Canwell, (2004), Key Concept in International Business, Pelgrave, MacMillan, New York,

41. Sundać, D., i Švast, N.: Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti preduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009,

42. Tanasijević, Z.: Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa; Kragujevac 2006,

43. Tipurić, Darko: Konkurentska sposobnost poduzeća; Sinergija, Zagreb, 1999,

44.Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S.: Menadžment ljudskih resursa; Data status, Beograd, 2004,

45. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Rijeka: Veleučilište, M.E.P.Consult, 2004,

46. Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business,Second Edition, Pearson Education, New Jersey,

47. Zjalić, L. M. (2009), Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva, Međunarodni problemi, VOL. LXI Br. (1-2),

48. Živanović, Marija: Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu; Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2012., Mladenovac, april, 2012.

Интернет извори:

1. http://www.istcube.cm/services/hr-services/orientation.html

2. http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0010/178957/OSH-Profile-Germany.pdf