

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019
YEARBOOK

ГОДИНА 11

VOLUME XVII

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова Prof. Elenica Sofijanova, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



УДК: 005.95/.96:303.725.3

Оригинален научен труд

„УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ“

Дејана Ускова¹, Проф. Трајко Мицески²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

uskova_dejana@yahoo.com

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

trajko.miceski@ugd.edu.mk

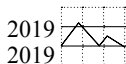
Апстракт

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси во современото работење се огледува во правилното организирање на активностите, преку ангажирање на вистински личности на соодветните места и овозможување на усовршување и унапредување на кадрите, т.е. вработените, како и правилно мотивирање и наградување на вработените, а со тоа и постигнување подобри резултати во работењето во организацијата.

Еволуција значи менување и развој на луѓето. Во современиот свет, одржлива конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија, релативно лесно е да се обезбеди капитал за основа на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност е, секако, најважниот предизвик за менаџментот во XXI век.

Во трудов преку теоретска елаборација и табеларен, пресметковен и графички приказ ќе бидат презентирани најновите сознанија од состојбите на менаџментот на човечките ресурси.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, современи трендови, состојби, едукација, мотивирање, ефектуирање.



„THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN WORKING“

Dejana Uskova¹ Prof. Trajko Miceski²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip,

uskova_dejana@yahoo.com

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

The role and significance of human resources management in the contemporary working is reflected in the proper organization of the activities, by engaging the true personalities on the respective places and enabling improvement and promotion of the personnelie. employees, as well as proper motivation and rewarding of the employees, and thus achieving better results in the work in the organization.

Evolution means changing and developing people. In the modern world, a sustainable competitive advantage can only arise from their skills, experiences and creativity. In modern economics, It is relatively easy to provide capital for the foundation of good and clear ideas, but the management of human resources, to turn that idea into a business and achieve a sustainable competitive advantage, is certainly the most important challenge for 21st century management.

In the paper, through the oretical elaboration and tabular, computational and graphic representation, the latest findings on the situation of humanr esource management will be presented.

Keywords: management, humanresources, contemporary trends, states, education, motivation, effectuation.



Значењето и целите на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел создавање безбедна и праведна средина за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратегиските цели на организацијата. И неговата улога е да овозможи организацијата да остварува успех со помош на луѓето¹.

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се гледа во активностите да ги ангажира вистинските личности на соодветни места, на вработените да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување, и со добра координација на сите наведени активности, да оствари добри резултати за организацијата.

Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечките ресурси треба да ги постигнат²:

1) *Цели кои се однесуваат на вработените.* Основна цел на менаџерот на човечки ресурси е да ѝ обезбеди на организацијата квалитетни луѓе кои со своето правилно однесување можаат ефикасно и ефективно да ги извршуваат работните активности;

2) *Цели кои се однесуваат на работата.* Кога организацијата ќе обезбеди квалитетни човечки ресурси, главна цел на менаџерот на човечки ресурси е да ги превземе сите потребни мерки и активности со кои вработените ќе бидат мотивирани, посветени на работата и максимално ангажирани. Во тој поглед е потребно да се обрне посебно внимание на обуката и развојот, системот на наградување на вработените, како и дисциплинирање на вработените и остварување на високи работни стандарди;

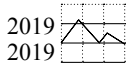
3) *Цели кои се однесуваат на промени во менаџментот.* Промените не се случуваат само во надворешното окружување на организацијата, туку и во самата организација предизвикува промени и иновации за да може да ја оствари и одржи својата конкурентска предност на пазарот. Најкратко кажано, во остварување на оваа цел, од Одделението на менаџментот за човечки ресурси се очекува да се ангажираат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои предизвикуваат промена околу себе;

4) *Административни цели.* Административните работи се многу важни за успешно извршување на обврските на менаџерот на човечки ресурси. Под овие обврски се подразбираат не само работите за прецизно прибирање и ажурирање на податоците на вработените (нивните способности, занимања, вештини, цели во кариерата), туку и правни обврски кои се однесуваат првенствено на усогласување на законската регулатива (правни, финансиски, социјални аспекти).

За да можат менаџерите за човечки ресурси да одговорат на барањата од променливото работно окружување и неопходноста за постигнување на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови вештини. Тие вештини можат да се класифицираат во четири основни категории: способност за односи со луѓето, способност за донесување одлука, лидерска способност и техничка способност.

¹ Armstrong, M. (2009), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, London, стр. 8.

² Torrington, D. Hall, L, Taylor, S. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, стр. 6.



Во таа смисла, за менаџерите на човечки ресурси ќе го истакнеме како многу битно, како за спроведување на функцијата која ја вршат, така и за развивање на сопствената кариера, следново³:

- Организирање идеја и информација на логичен и комплетен начин;
- Изразување на идеја и информација на разумно и убедливо – устен, пишан, визуелен или електронски медиум;
- Активно слушање на другите;
- Ефикасно комуницирање со луѓето со различно потекло и искуство;
- Ефикасно користење на комуникациската технологија;
- Висок квалитет на пишување и говор со почитување на граматичките и правописните правила;
- Способност за прилагодување на пораките според публиката и ситуацијата;
- Способност за комуницирање на цивилизиран начин и во согласност со правилата на работната комуникација, дури и за соговорник кој е непријателски расположен;
- Етички базирано комуницирање, дури и во ситуација кога можностите за избор не се јасни и
- Мудро управување со своето време и ефикасно користење на ресурсите.

Менаџерите на човечки ресурси, во денешното турбулентно окружување, имаат многу важна *лидерска улога*. Оттука лидерските вештини на менаџерот на човечки ресурси доаѓа до полн израз. Лидерството денес подразбира помош за организацијата во управувањето со промените и бара способност за дијагностицирање на проблемите, имплементирање на организационите промени и еволуција на резултатите. Промените, најчесто, доведуваат до конфликт, отпор и збунетост помеѓу вработените. Менаџерите на човечки ресурси треба промените да ги согледаат во постигнувањето на успех. Затоа, нивната улога е голема како во надминување на отпорот од промените, подучување на вработените да работат во нови, променети услови, така и во охрабрување на сите видови промени.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси во следење и управување со промените

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледува во тоа што правилното организирање на активностите овозможува организацијата да ангажира вистинска личност на вистинското место, на вработените да им овозможи усовршување и унапредување, правилно да ги мотивира и наградува вработените, и со правилно координирање на сите наведени активности да оствари добри резултати за организацијата.

Еволуција значи менување и развој на луѓето. Во современиот свет, одржлива конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија релативно лесно е да се обезбеди капитал за основа на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност, е секако најважниот предизвик за менаџментот во XXI век.

³ Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017), Excellence in Business Communication, Pearson, стр. 53.



Поврзаност на менаџерите на човечки ресурси со другите менаџери во организацијата во насока на правилен развој на човечките ресурси

Успехот на организацијата зависи од правилно избраните и мотивирани луѓе, и нивна правилната обука.

Со оглед на фактот дека врската помеѓу линиските и менаџерите на човечки ресурси е најизразена, затоа е потребно да се посвети внимание на⁴:

- Доделување на вистинската работа на вистинското лице;
- Помош на новиот вработен во организацијата;
- Обука за вработените за работите кои се за нив нови;
- Подобрување на работата на секој вработен;
- Остварување на креативна соработка и развој на добри работни односи;
- Толкување на политиките и процедурите на компанијата;
- Контрола на трошоците за работната сила;
- Развој на способностите на секој вработен.

Во спроведувањето на овој вид помош, менаџерите на човечки ресурси извршуваат три вида на функции⁵:

Линиска функција – Менаџери на човечки ресурси управуваат со активностите на луѓето во своите одделенија или во некои сродни делови на компанијата.

Координирачка функција – Менаџерите на човечки ресурси ги координираат сите активности кои се поврзани со менаџментот на човечки ресурси и обезбедуваат линиските менаџери да можат на вистински начин да ги имплементираат политиката и праксата на компанијата кои се однесуваат на менаџментот на човечки ресурси.

Функција насочена на вработените (помош и советување). Помош и советување на линиските менаџери, е суштинска работа на менаџерот на човечки ресурси⁶. Во таа смисла, менаџерите за човечки ресурси ги советуваат топ менаџерите како подобро да го разберат личниот аспект на целокупната стратегија на компанијата.

Следење на процесите на менаџментот на човечки ресурси во современите трендови

Менаџментот на човечки ресурси, својата дејност ја извршува низ неколку основни фази:

1. Планирање на човечките ресурси;
2. Регрутирање;

⁴ Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, стр. 4.

⁵ Dessler, G. (2013), *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, стр. 7.

⁶ Извор: Grossman, R. “IBM’s HR Takes Rick”, *HR Management*, April 2007, PP., превземено од Dessler, G (2011) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, стр. 35.



3. Селекција;
4. Обука и развој на вработените;
5. Развој на кариера;
6. Евалуација на работата на вработените и утврдување на надместокот;
7. Компензација и бенефиции.

Комплексноста на функциите на менаџментот на човечки ресурси и потребата за адаптирање со надворешното, променливо и турбулентно работно опкружување, бара внимателно планирање на оваа функција.

Планирање и анализа на човечките ресурси во современото работење

Секој план на човечки ресурси е базиран и мора да биде во согласност со стратегијата на организацијата насочена кон постигнување и одржување на конкурентските предности. Во таа смисла, не се предвидуваат само бројот на вработени кој е потребен во организацијата во наредниот период, туку и одредени вештини, способности и знаења кои вработените треба да ги поседуваат за да можат на време и адекватно да одговорат на поставените работни задачи. Намалувањето на трошоците, проширување на нови пазари, барањата поради нова технологија, демографски промени, глобализација и сл., се само некои од предизвиците на кои треба на соодветен начин да одговори процесот на планирање на човечките ресурси.

Основни насоки за успешно планирање на ресурсите за работниците на знаење вклучуваат⁷:

- Собирање на сите информации и податоци од топ менаџментот кои се потребни за успешно планирање, свесност за последиците од погрешно планирање, постоење на согласност за активностите кои се одразуваат во планираното инвестирање во ресурсите, како и постоење на идеи за мерење на профитот на планираните активности;
- Утврдување на идните потреби за таленти и работници за знаење во контекст на деловните цели и стратегии. Потоа, се пристапува кон развој на профилот (знаења, вештини) за најважните работи и работни места кои најтешко се пополнуваат;
- Проценка на вработените во согласност со потребите на идните таленти, со цел да се идентификуваат можните работни места во наредниот период, како и вработени кои имаат потенцијал да ги потполнат наведените места;
- Креирање, имплементација и мерење на постигнатите резултати од плановите за развој на поединците. За секоја област на развој, потребно е да се вклучат индивидуални и групни задачи, ротација на работата, програми за тренинг и обуки, курсеви;
- Проценка на ефективноста на плановите за развој во целата организација. Колку од наведените планови се имплементираат во пракса? Дали вработените ги постигнуваат своите цели во развојот?;
- Издначување на одговорноста. Поврзување на признанијата и наградите на менаџерите и вработените одговорни за имплементација и развој на плановите;

⁷Bergeron, C. (2007), Succession Planning Extends to Knowledge Workers, News letter march 2007, Bergeron Associates. Достапно на www.bergeronassociates.com.



- Набљудување и оценување на ефективноста или профитот на успешна програма за планирање.

Планирањето на човечките ресурси во една организација се заснова на убедувањето дека луѓето се нејзин најзаштитен, стратешки ресурс. Во планирањето на човечките ресурси секој менаџер превзема дел од својата работа, односно се работи со цел да се создадат предуслови за обезбедување на соодветни вработени, неопходни за идните работни активности на организацијата⁸.

Предвидување на потребите на човечки ресурси во согласност со современите трендови на работа

За да има добри резултати планирањето на човечки ресурси потребно е да се предвидат можностите за обезбедување на работна сила, т.е. понуда на интерни и екстерни кандидати. Посебно е важно да се посвети внимание на анализа на интерната понуда, односно на личностите кои се веќе вработени во компанијата. За анализа на состојбата на интерната понуда на кандидатот од посебно значење е и анализата на следните фактори (во однос на целокупната организација): број на вработени по функција/работно место, одделение, занимање, звање, способности, квалификации, години, работен стаж, учинок.

Креирање стратегија за потребите на човечките ресурси

За да се донесе адекватен план за човечки ресурси потребно е, најпрво, да се анализира односот помеѓу предвидените потреби и предвидените можности за обезбедување човечки ресурси. Доколку на организацијата ѝ е потребен поголем број на луѓе, може да ги превземе следните активности: прибирање на кадри надвор од организацијата, флексибилни облици на работно време, посебни договори, прекувремена работа, образование и тренинзи. Ако анализата покажува дека на организацијата во наредниот период ѝ е потребен помал број на луѓе, организацијата има неколку можности: скратено работно време, делење на работното место, редукција на платата, пензионирање, преквалификација, преместување и намалување на бројот на вработени. Трета можност е на организацијата во наредниот период да ѝ е потребен ист број на луѓе, но со други квалификации и структура. Во тој случај, на располагање се следните програми: совршување и преквалификација, промоција и преместување, вработување на нови работници⁹.

Регутирање и фактори кои влијаат на привлекување способни работници

Регутирањето ги подразбира сите активности кои на кој било начин влијаат како на бројот и квалификациите на луѓето кои се пријавуваат за слободно работно место, така и на веројатноста дека апликантите (пријавените) ќе прифатат работно место, секако под услов да ги исполнат бараните услови.

⁸Ćerovic, S. (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Universitet Singidunum, Beograd, стр. 103.

⁹ Torrington, D., Hall, L., Tazlor, S. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, стр. 79- 80.



Во постапката за регрутирање, цел на менаџерот на човечки ресурси е да постои апсолутно усогласување помеѓу вештините кои ги поседуваат потенцијалните кандидати за работно место и вештините кои се потребни на организацијата во согласност со нејзината визија, мисија и стратегија.

Процесот на регрутирање започнува или со поединци кои ги имаат соодветните особини, вештини и знаења потребни за организацијата или со идентификувана празнина во знаењето, т.е. испразнето работно место¹⁰. Без разлика за која од наведените ситуации станува збор, регрутирањето е начин да се привлечат работници на знаење.

За процесот на регрутирање да има успех, потребно е да се идентификуваат клучните вештини кои би можеле да бидат гаранција дека потенцијалниот кандидат ќе биде успешен работник на знаење. Тоа би биле следните вештини¹¹:

- Специфични вештини и знаења за соодветната област;
- Посветеност на учењето и развојот;
- Постојење на кооперативен пристап – соработка и волја за делење на информации и знаења со другите, основа за успех на современите организации;
- Креативност – способност за поврзување на различни идеи и искуства;
- Способност за адаптирање на различностите на другите вработени во потенцијалното работно окружување.

Користење на современи методи за регрутирање на вработените

Најпознати методи на регрутирање се: огласување, препораки за вработените, регрутирање со помош на агенцијата за вработување, регрутирање преку колеџ и универзитет, саеми за вработување, регрутирање по пат на интернет, итн.

Процес на селекција на пријавените кандидати

Под селекција подразбираме избор на личност која најдобро ќе одговара за слободното работно место. Тоа значи дека во процесот на селекција, преку различни начини на избор се идентификуваат оние кандидати кои ги поседуваат најдобрите квалификации за извршување на одредена работа.

Како неопходно за спроведување на успешна селекција се нагласува изборот на вистинските луѓе во успешните компании, ставање акцент на карактерните особини, пред одредено образование, стекнати вештини или работно искуство. Секако дека и знаењето и вештините се неважни, но тие можат да се научат или стекнат, додека карактер, наука, работна етика, интелигенција, посветеност кон извршување на обврските и систем на вредности претставуваат вродени димензии на нечија личност¹².

¹⁰ Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall, стр. 18-22.

¹¹ Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall, стр. 29-30.

¹² Kolins, Dž. (2008), Kako stići od dobrog do sjajnog, Algoritam, Beograd, стр. 63.



Користење на методи за селекција на пријавените кандидати

Како најчести методи кои се користат во селекцијата се: формулари, тестови, интервјуа, проверка на биографијата, препораки и физички преглед.

- *Формулари (пријави)* – Од апликантот се бара да се пополни формулар со основните податоци за себе – име и презиме, дата на раѓање, адреса, телефонски број, податоци за образованието, работно искуство и работни вештини;
- *Тестови* – Најчести тестови кои се користат во процесот на селекција се тестовите на способност и интелигенција, тестови за физичката способност, тестови за личноста, симулациски тестови за работа и онлајн тестови;
- *Интервју* – Под интервју подразбираме устен разговор помеѓу испитаниците и испитувачите кои имаат за цел да добијат одредени информации за испитаниците, врз основа на нивните одговори на поставените прашања;
- *Проверка на биографија и препорака* – Биографските податоци кои е неопходно да се проверат кај потенцијалните кандидати за работа се однесуваат на образование, лични податоци, исполнување на законските услови за склучување работен однос и кривична евиденција во локалните судови.
- *Физички преглед* – Лекарскиот преглед како исклучителен критериум на селекција се користи само за мал број работни места и тоа за оние за кои е потребна поголема физичка сила.

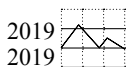
Користење на современи методи за обука и развој на човечки ресурси во глобалниот свет на живеење

Една организација вреди толку колку знаењето кое го поседуваат нејзините вработени, а интелектуалниот капитал на една организација претставува нејзин IQ – коефициент на интелигенција. Затоа, денес, организациите сè повеќе внимание посветуваат на обуката и учењето на своите вработени. Од друга страна, самите вработени имаат потреба, а и барање за постојано учење, обука и усовршување, со што би ги стекнале вештините и знаењата кои ќе ги подготват за нови работни задачи и предизвици.

Организациите мора да воспостават програми за постојано усовршување и обука на своите вработени со што би ја одржале својата конкурентска предност базирана на знаење. Обука и развој треба да се изведува на сите нивоа во организацијата¹³. Конкурентската предност на организацијата се темели на способностите на нејзините вработени, работници на знаење и степенот на нивниот придонес во вкупниот резултат во организацијата, се клучен успех. За работниците на знаење, учењето и работата се многу поврзани¹⁴.

¹³ Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007), *Strategijski menadžment*, Datastatus, Beograd, стр. 131.

¹⁴ Whicker, L. M., Andrews, K. M (2004), *HMR in the Knowledge Economy>Realising the Potential*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2, стр. 155-165., достапно на www.knowable



Програмата за обука и развој на вработените опфаќа неколку фази¹⁵:
1. Анализирање на организациската потреба за обука; 2. Дизајнирање програма за обука; 3. Имплементација на програмата за обука и 4. Евалуација на резултатите од програмата за обука.

Управување со програмите за внесување промени во организациите

Брзината на промена на конкурентните пазари и брзината на технолошките промени, се главни фактори кои влијаат на преминот од персонален кон менаџмент на човечки ресурси. Само образовани вработени кои постојано учат и се развиваат, можат да одговорат на барањата на променливата работна средина. Всушност, императив на современите организации се континуирана промена и прифаќање, на веќе споменатиот концепт на организациско учење. Овој концепт води до континуиран процес на организациска трансформација, чија крајна точка не може да биде испланирана со сигурност. Кумулативното учење на поединецот во организацијата води, со тек на времето, до фундаментални промени, цели, норми и оперативни процедури, не само како реакција на надворешните притисоци, туку базирани на порастот на животното знаење на луѓето кои ја сочинуваат организацијата.

Постојат два вида на реакција на промените на вработените. Првиот вид е набљудување на промената како предизвик. Во овој случај, вработените позитивно реагираат на промените, им се радуваат, секоја промена ја гледаат како нова можност и корист за себе и развој на својата кариера. Од друга страна се вработените кои промените не ги гледаат како предизвик, туку како закана.

Поради различните реакции на промени на вработените, управувањето со човечките ресурси, обуката и развојот на вработените, е од пресудно значење за управувањето со промените во организацијата.

Најпознат модел за организациски промени кој се користи од менаџментот на човечки ресурси е моделот чиј автор е Kurt Lewin, кој претставува процес кој се состои од три фази¹⁶:

- Одрзнување на моменталната состојба – Создавање кај вработените чувство на незадоволство со веќе постоечката состојба и креирање на клима која смета дека промените се неопходни. Во оваа фаза неопходно е запознавање со постоечката организациска култура;
- Промена во нова, посакувана ситуација – Одредена промена се имплементира како предизвик во постоечката организациска култура;
- Замрзнување на новата ситуација – Во оваа фаза сите елементи на промена треба да се прифатат од страна на поголемиот дел на вработените и да станат нивно секојдневно однесување и размислување.

¹⁵ Адаптирано според, Dessler, G. (2013), Human resource management, Pearson, стр. 247;

¹⁶ Henderson, I. (2011), Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute od Personnel and Development London, стр. 68.



Компензација на вработените

Евалуацијата на резултатите на вработените е многу важен метод кој ќе овозможи понатамошна мотивација на вработените или да ги поправат своите резултати или да продолжат да работат во согласност со организациските стандарди¹⁷. Под оценка на учинокот подразбираме споредување на резултатите на вработените со воспоставените стандарди. Проценката на учинокот можат да ја спроведат супервизори, посебни комисии за проценка на учинокот, соработниците, поделени вработени, а многу е актуелно и самопроценувањето.

Основна цел на проценката на работната ефикасност е обезбедување на информации до кој степен вработените се успешни во постигнување на организациските цели.

Најважни организациски цели на оценување на работата и управување со работната ефикасност се¹⁸:

- Трансфер на организациски цели¹⁹;
- Овозможување на вработените повратна информација и нивен работен учинок;
- Одредување основа за подобрување на работата;
- Обезбедување основа за донесување одлуки за намалување на бројот на вработени;
- Поттикнување на унапредување на работниот учинок;
- Мотивирање на натпросечен работен учинок;
- Постапување и мерење на постигнување на организациските цели;
- Советување на вработените кои постигнуваат слаби резултати во работата;
- Утврдување на измените во системот за наградување;
- Поттикнување насочено кон подобрување и менторство;
- Овозможува успешно планирање на работната сила и пополнување на испразнетите работни места со веќе вработените во организацијата;
- Утврдување на потребата за обука и развој на вработените;
- Утврдување на потребата за обука и развој на организацијата;
- Потврдување на веќе донесените одлуки за вработување;
- Овозможувајќи правна основа на одлуките на Одделот за човечки ресурси;
- Поправање на општата работа во организацијата.

Постојат две основни групи на тешкотии кои се јавуваат во системот на управување со работната ефикасност: тешкотии да се фокусира на поединецот и тешкотии со фокусирање на процесот.

¹⁷ Muller, M. (2009), *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human resource Management, American Management Association, стр. 35.

¹⁸ Grout, D. (2008), *Procena i unapredivanje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, стр. 25 - 26.

¹⁹ Armstrong, S., Mitchel, B. (2009), *The Essential HR Handbook. A Quick and Handz Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, стр. 63.



Емпириско истражување

Предметот на ова истражување беше да се согледа улогата на менаџмент на човечки ресурси во современото работење.

Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување добри меѓучовечки односи²⁰.

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата од осознавање на вистинските состојби со управувањето со човечките ресурси во одредени испитувани организации.

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *Доколку во организацијата успешно се управува со човечките ресурси, тогаш истото ќе придонесе за постигнување на подобри деловни резултати во истата.*

Емпириското истражување беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Гевгелија, Струмица и Валандово. Во примерокот се опфатени 35 менаџери и 112 вработени, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници и тие се дел од магистерскиот труд.

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените?

Или, поконкретно, на анкетниот прашалник на менаџерите прашањето гласеше: Дали Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација користите правилни пристапи кон вработените од Ваша страна?

Додека, пак, за вработените гласеше: Дали Вие како вработен, сметате дека Вашата организација користи правилни пристапи кон вработените?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 1 и Слика 1).

Табела 1: Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање

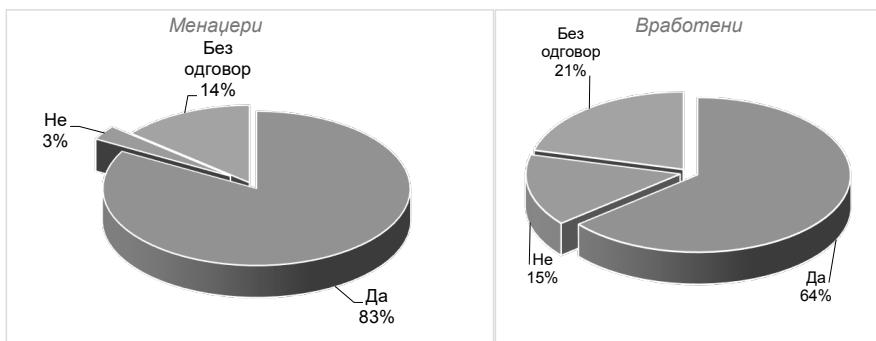
Table 1: Presentation of the answers of the respondents after the first question

	Поединечни одговори	
	Менаџери	Вработени

²⁰ Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Belgrad, p. 415.

<i>Поставени прашања</i>	Понудени Одговори	Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените?	Да	29	83	72	64
	Не	1	3	17	15
	Без одговор	5	14	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,883					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 1: Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање

Figure 1. Presentation of the answers of the respondents after the first question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 11,883 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$



$$C = 0,237$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност, на прашањето, дали менаџерот, во организација користи правилни пристапи кон вработените, 83 % од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 72 %. Со не одговориле 3 % од менаџерите, а 15 % од вработените. Додека пак 14 % од менаџерите и 21 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција C изнесува 0,237 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

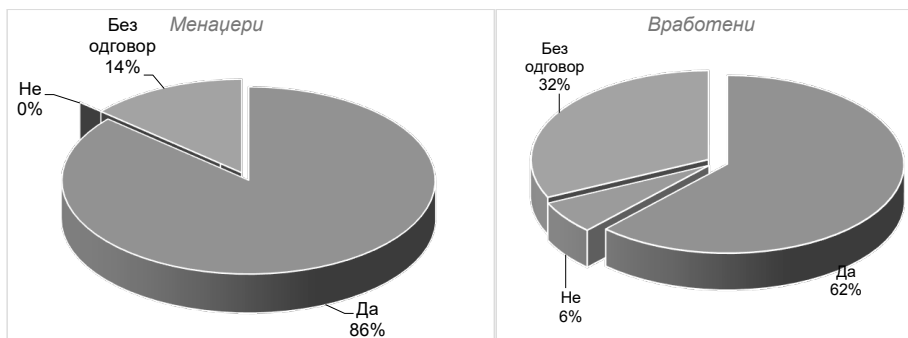
Второто прашање гласеше: Дали организацијата ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси?

Табела 2: Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање

Table 2: Presentation of the answers of the respondents after the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединачни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали организацијата ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси?	Да	31	89	68	62
	Не	0	0	7	6
	Без одговор	4	11	36	32
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 20,939					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 2: Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање
Figure 2. Presentation of the answers of the respondents after the second question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 20,939 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,308$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените, иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност, на прашањето, *Дали менаџерот во организацијата ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси*, 89 % од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 62 %. Со не одговорил ниту еден од менаџерите, а 6 % од вработените. Додека пак 11 % од менаџерите и 32 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција C изнесува 0,308 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Третото прашање гласеше: Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените?



Или, поконкретно, на анкетниот прашалник на менаџерите гласеше: *Дали Вие, како менаџер, сметате дека Вашата организација ги искористува сите можности за мотивација на вработените?*

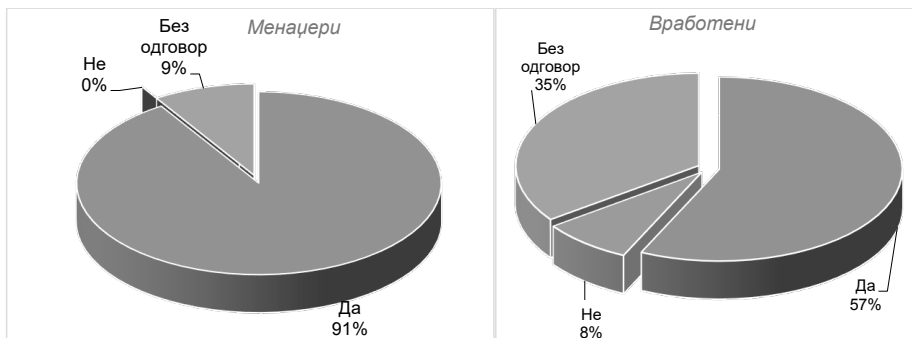
Додека пак за вработените гласеше: *Дали Вие, како вработен, сметате дека менаџерот во Вашата организација ги искористува сите можности за мотивација на вработените?*

Добнените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 3 и Слика 3).

Табела 3: Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање
Table 3: Presentation of the answers of the respondents after the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединачни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот во организација ги користи сите можности за мотивација на вработените	Да	32	91	64	57
	Не	0	0	9	8
	Без одговор	3	9	39	35
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот X^2 -тест изнесува: 31,827					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 3: Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање
Figure 3: Presentation of the answers of the respondents after the second question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за X^2 -тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$x^2 = 31,827 \text{ (пресметана)} > x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

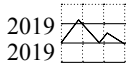
$$C = 0,371$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на X^2 -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените, иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност, на прашањето: *Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените*, 91 % од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 57 %. Со не, не одговорил ни еден од менаџерите, а 8 % од вработените. Додека пак 9 % од менаџерите и 35 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција C изнесува 0,371 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на X^2 -тестот, може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на X^2 -тестот беше поголема од табличната.



Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоејствување на одговорите на двете групи испитаници се гледа дека улогата на менаџмент на човечки ресурси во современото работење не е забележително.

Со тоа не се потврдува главната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата успешно се управува со човечките ресурси тогаш истото ќе придонесе за постигнување на подобри деловни резултати во иста.*

Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека менаџмент на човечки ресурси во современото работење не се одвива најдобро и затоа менаџерите треба да посветат поголемо внимание во тој поглед и да применуваат континуирано оспособување за нивната функција и улога на менаџери-лидери.

Преферирање на активности на менаџмент на човечки ресурси во современото работење

Ако организацијата сака да биде проактивна и подготвена за неизвесна трка во работната средина, мора да ги изучува актуелните трендови. Проучувањето на трендовите може да се дефинира како проучување на податоци од иднината. Менаџерите на човечки ресурси имаат обврска постојано и редовно да ги изучуваат трендовите, независно од активностите, големината или бројот на вработени во организацијата. Како клучна причина за изучување на трендовите²¹ можеме да ја наведеме потребата на организацијата јасно да го дефинира правецот на својот иден работен развој, иницирање на нови идеи како основа за унапредување на производите или услуги, како и постојано неопходно ажурирање на веќе постоечките организациски планови. Општи трендови кои мора редовно да се следат се:

- Трендови кои се во врска со промената на самата работна сила (сè постара работна сила, разноликост на работната сила, недостаток на потребните вештини и знаења на работната сила);
- Трендови кои се во врска со постигнување на високи перформанси (работници на знаење, тимска работа);
- Тренд на фокусирање на стратегијата (поставување висококвалитетни стандарди, менаџери и аквизации, реинџинеринг, проширување на глобалниот пазар);
- Технолошки промени во менаџментот на човечки ресурси (интернет економија, електронски менаџмент на човечки ресурси);
- Промени во односите со вработените (нов психолошки договор, флексибилност).

Последица од глобализацијата е високо ниво на поврзаност на економијата на различни делови од светот. Географската распространетост на пазарите доведува до бришење на границите меѓу државите, но и до појава на сè поголем број работи кои се темелат на знаењето на луѓето,

²¹ Natalie Nixon (2014), 4 season Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process, достапно на <http://www.inc.com-natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jumb-start-your-innovats>,



Заклучок

Во услови на економија на знаење, единствена одржлива предност на организацијата се нејзините вработени. Во таа смисла, од голема важност за работење на современата организација е менаџментот на човечки ресурси. Комплексната средина на економијата на знаење ја наметнуваат потребата од познавање на одредени сили и фактори кои, во голема мера ги обликуваат и насочуваат активностите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси својата работа ја врзува за луѓето, и нивниот успех зависи од правилно избраните и мотивирани луѓе, а обуката на вработените е една од нивните главни цели. Обемот и специфичноста на работните места кои се однесуваат исклучиво на работите кои се поврзани со процесот на менаџментот на човечки ресурси, бара ангажирање на посебно обучени експерти кои ќе ги извршуваат овие работни задачи.

Континуираното образование и усовршување им овозможуваат на вработените да се прилагодат на промените и се основа за задоволство во нивниот живот и професионална кариера. Основната задача на менаџментот за човечки ресурси е да ги запознае своите вработени со промените и да обезбеди нивна посветеност кон промените во текот на нивната имплементација, а и после неа. Промените во работната средина го дефинираат начинот на управување со организацијата, тие се неопходни и, доколку ги нема, организацијата нема да има ни можност за напредок и иновација.

Современата економија на знаење наметнува нови правила на работење и од организацијата бара изнаоѓање на нови начини за постигнување на одржлива конкурентска предност. Во современите услови на работење, флексибилноста во работното окружување се јавува како неопходен одговор на почитување на новите правила кои ги наметнува глобализацијата.

Литература:

- Адаптирано според, Dessler, G. (2013), Human resource management, Pearson;
- Armstrong, M. (2009), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, London;
- Armstrong, S., Mitchel, B. (2009), The Essential HR Handbook. A Quick and Handz Resource for Any Manager or HR Professional, Career Press;
- Bergeron, C. (2007), Succession Planning Extends to Knowledge Workers, News letter march 2007, Bergeron Associates. Достапно на www.bergeronassociates.com .;
- Ćerovic, S. (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd;
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007); Strategijski menadžment, Datastatus, Beograd;
- Dessler, G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd;
- Grossman, R., “IMB’s HR Takes Rick”, HR Management, April 2007, PP., превземено од Dessler, G (2011), Human Resource Management, Pearson, New Jersey;
- Grout, D. (2008), Procena i unapređivanje radnog učinka, Asse, Novi Sad;
- Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management ant the Role of HR, Prentice-Hall;
- Henderson, I. (2011), Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute od Personnel and Development London;
- Kolins, Dž. (2008), Kako stići od dobrog do sjajnog, Algoritam, Beograd;
- Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd;
- Muller, M. (2009), The Manager’s Guide to HR, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association;
- Natalie Nixon (2014), 4 season Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process, достапно на <http://www.inc.com-natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jumb-start-your-innovats> ;
- Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017), Excellence in Business Communication, Pearson;
- Torrington, D. Hall, L, Taylor, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad;
- Whicker, L. M., Andrews, K. M (2004), HMR in the Knowledge Economy>Realising the Potential, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2, стр. 155-165., достапно на www.knowable .