



УДК: 005.962:005.584.1

Оригинален научен труд

## ПРАВИЛНОТО КОНТРОЛИРАЊЕ НА РАБОТНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР ЗА НИВНО ЕФЕКТУИРАЊЕ

Стојан Тодоров<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[s.todorov@hotmail.com](mailto:s.todorov@hotmail.com)

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Менаџирањето со работните кадри е од големо значење за успешното придвижување на современите организации. Колку се успешни кадрите во организацијата, толку е успешен и бизнисот којшто се развива во организацијата. Успехот на кадрите се мери се воспоставување на стандарди за контрола на работниот учинок на вработените, кадрите во организацијата кои преку директен контакт со клиентите ја создаваат добивката на бизнисот.

Цел на бизнисот е со контролата на работниот учинок да се дојде до квалитетни кадри кои на тестовите ќе се покажат како работници со силни работни перформанси, а кога тоа не се постигнува работниците се заменуваат со цел да се намали ризик факторот на организацијата.

Со истражувањето во трудот се дојде до резултатот дека колку е поголема контролата толку е поголем успехот во организацијата, особено од аспект на работните перформанси и напредоците на работниците на работното место.

**Клучни зборови:** менаџирање, кадри, менаџери, контрола, учинок, обуки, напредок, успех и клиенти.



## CORRECT CONTROL OF HUMAN RESOURCES WORKING ACTIVITIES AS A FACTOR FOR THEIR EFFECTUATION

Stojan Todorov<sup>1</sup>, Prof. D-r Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[s.todorov@hotmail.com](mailto:s.todorov@hotmail.com)

<sup>2</sup>Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Abstract

Managing the working staff it is of great importance for successful movement of modern organizations. How successful staff in the organization, the successful business that develops in the organization. The success of development are measured to establish control standards work performance of employees, staff in the organization through direct contact with customers create business profit.

Order of business is to control the working performance to achieve quality staff that the tests will show how workers with strong operating performance, and when it is not achieved workers are replaced in order to reduce the risk factor of the organization.

The research in the paper, come to the result that the more control greater success in the organization, especially in terms of operating performance and advances of workers in the workplace.

**Keywords:** *management, staff, managers, control, performance, training, advancement, success and customers.*

### Вовед

Менаџментот на човечките ресурси како наука и дејност доаѓа од земјите во Европа и во САД, како лидери кои уште од многу одамна ја имаат сознаено вредноста на менаџирањето со човечките ресурси. Светските брендови кои секојдневно реализираат голема профитна маржа го издвојуваат човечкиот ресурс како клучен фактор кој ги придвижува бизнисите и кој им овозможува на организациите да влегуваат на меѓународните пазари каде што ќе ги продаваат своите производни линии.

Да се менаџира со човечките ресурси значи да се води постојана евиденција во однос на нивните работни перформанси, нивните вештини и способности за адаптација во разновидни услови, услови кога се работи тимски, но и кога се работи под голем притисок, со стрес и зададени временски рокови.

Суштината на менаџментот на човечките ресурси е во менаџмент функциите содржани од: планирање, организирање, координација, водење, мотивирање, комуницирање, одлучување и секако, контрола.



Токму контролата овозможува секоја активност да биде реализирана онака како што е претходно испланирана.

Контролата на учиниот на вработените кадри е особено значајна за менаџерите да бидат сигурни дека работниците работат во насока на: поттикнување на конкурентноста, привлекување на нови клиенти, задржување на постојните клиенти, унапредување на бизнис соработката и клучно, дека работат согласно со целите на организацијата.

Со контролата се прави разлика помеѓу она што е замислено дека треба да се реализира во однос на работните перформанси на вработените и она што практично е сработено од нивна страна. Ваков вид на контрола може да се спроведе со примена на неколку инструменти за мерење на учиниот, кои детално ќе бидат елаборирани во идниот магистерски труд.

Сублимирано, контролата го детерминира успехот на организациите влијаејќи на следните начини:

- со контролата работникот станува свесен дека постои надзор кој ги мери неговите достигнувања;
- со контролата тимовите се обврзани да работат тимски и меѓусебно да си пренесуваат искуства, вештини и знаења;
- со контролата работниците се свесни дека доколку нивните работни перформанси се во пад, тие ќе бидат пратени на дообучување или втората опција е да добијат отказно решение и да бидат заменети со нови работници;
- со контролата се намалуваат трошоците во организациите;
- со контролата се градат долгорочни односи со клиентите врз основа на поседување на квалитетен кадар кој умее да одговори на нивните потреби;
- со контролата се намалува ризикот од непредвидени активности кои би завршиле со намалување на добивката.

Сите овие предности се детално елаборирани во рамките на магистерскиот труд, при што се добија јасни сознанија за влијанието на контролата во однос на поттикнување на успехот во современите организации.

### **Основни цели на МЧР во современите организации**

Низа на автори го истражуваат менаџментот на човечките ресурси во современите организации и доаѓаат до заклучоци за целите коишто тој треба да ги постигне во практичното работење.

Иако постојат повеќе активности на менаџментот на човечки ресурси, сепак поизразени, кои особено се вградени во софтверот на одделот на човечки ресурси, се следниве:<sup>1</sup>

- систематизација,
- регуртирање и селекција,
- персонална евиденција,
- хонорарна соработка,
- евиденција на документи за вработени,

<sup>1</sup> Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, *Advances in Management*, Harper Collins, New York, pp/66-69

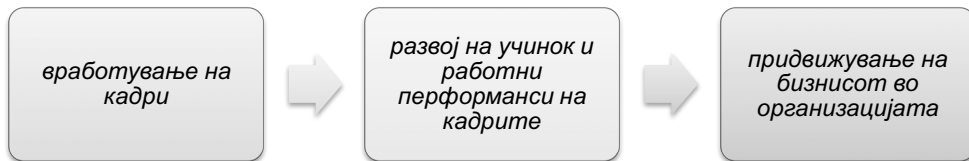
- кариера,
- отсуства,
- мерење на учинок (performance appraisal/performance review) и
- прегледи.

Mason констатира дека менаџментот на човекови ресурси ги координира сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се осигураат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организациските цели<sup>2</sup>.

Gary истакнува дека како меѓусебно се поврзани активности кои го детерминираат менаџмент системот за човекови ресурси на организацијата се: регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, надградувањето на работата и повратна информација, платата и бенефициите и односите меѓу вработените<sup>3</sup>.

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е следење на вработените од распишувањето на огласот за вработување, а продолжувајќи со развој на перформансите на работниците во насока на нивен кариерен развој, раст на нивната кариерна експертиза и развој на нивната професионалност.

Бојациоски објаснува дека целта на стратешкиот менаџмент на човекови ресурси го претставува градењето на систем на менаџментот на човекови ресурси што пак ги унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност.<sup>4</sup>



Слика 1. Цели на менаџмент на човечки ресурси  
Figure 1. Objectives of management of human resources

Сублимирано, со менаџментот на човечките ресурси се влијае на начин што се вработуваат кадри за тие да напредуваат и со нивниот напредок позитивно да влијаат на резултатите на организацијата во којашто се реализира одреден бизнис.

### Карактеристики на менаџирањето со вработените кадри

Да се менаџира со вработените кадри не е едноставен процес, бидејќи човечките ресурси се разликуваат во однос на:

- нивните знаења,
- поседуваните вештини,

<sup>2</sup> Mason, D. (2000) Voluntary nonprofit enterprise management, Plenum Press, New York.p.76

<sup>3</sup> Gary, D. (2005) Human Resource Management ,9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, pp.555-558

<sup>4</sup> Бојациоски, Д. (2003) Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, стр.247



- стекнатите искуства,
- опкружувањата од кои биле дел,
- амбициите,
- образованието,
- личните фактори и
- други разлики.

Chowdhary вели дека управувањето со човечките ресурси како деловна функција ги обединува функциите и задачите поврзани со луѓето, нивното привлекување, регрутирање, селекција, образование и други активности поврзани со обезбедување и развој на вработените. Оваа деловна функција поминала низ повеќе развојни фази низ историјата и постојано бележи некој определен напредок<sup>5</sup>.

Менаџирањето со човечките кадри ја иницира потребата од лидерски пристап во односот кон вработените кадри во организацијата, без лидерски пристап и разбирање на потребите на кадрите, секој обид да се задржат најдобрите вработени би бил неуспешен и би се анализираше пристапот и која е грешката во пристапот која довела до неуспех во менаџирањето со индивидуата или тимот.

Damodaran констатира дека некогашната кадровска служба која опфаќала собирање на апликации, чување на персонални досиеја, распоредување и други главно административни активности преминува во служба/одделение/сектор за управување со човечкиот ресурс кој е стратешки партнер на топ менаџментот и кој треба да овозможи остварување на стратешките цели на организацијата.<sup>6</sup>

Јовановски со своето истражување во областа на менаџирањето со човечките ресурси заклучува дека:<sup>7</sup>

- Денешната функција на управување со човечките ресурси е сè повеќе бизнис партнер на организацијата. Оваа функција ќе биде во служба на иднината на корпорациите. Основните процеси на управувањето со човечките ресурси се еднакви во целиот свет.
- Организациите треба да обратат големо внимание на стратешкото планирање, регрутирање и селекција, усовршување и следење на работната успешност и етичкото работење. Оние организации кои ќе ги игнорираат овие процеси ќе се ставаат во многу неповолна положба на пазарот.
- Фокусирањето кон човечките ресурси ќе претставува клучен фактор за успех на современите корпорации, а тоа имплицира еволуција во содржината на менаџментот за човечки ресурси. Современите корпорации сè повеќе ќе го користат стратешкиот пристап во управувањето со човечките ресурси, а тој ќе стане клучна област во целокупниот стратешки менаџмент на овие корпорации.

Менаџирањето со човечките ресурси како функција поминала неколку облици и бележи значајни напредоци, а во иднина се отвораат прашањата за унапредување на професионалниот пристап во менаџирањето со човечките ресурси во насока на нивен напредок и развој за општото добро на организацијата.

<sup>5</sup> Chowdhary S. (2001) Blending the Best of the East and the West in Management Education, All India Conference on Blending the Best of East and West in Management Education, 18-21 March 2001, IIM, Calcutta.p.177

<sup>6</sup> Damodaran, A. (2002) Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset, New york press, New York.p.90

<sup>7</sup> Јовановски, П. (2005) Финансиски менаџмент, ФОН, Скопје, стр.87



## Потребата од контрола на работните активности на човечките ресурси

Контролата на кадрите има големо влијание во однос на позитивното придвижување на нивните работни перформанси.

Тоа може да се согледа во следните потреби<sup>8</sup>:

- контролата на човечките ресурси развива комуникациските односи на ниво на организација;
- менаџерите мора да преферираат отворена комуникација со вработените и поттикнуваат меѓуколегијални односи;
- се поседува постојана евиденција во однос на тоа како напредуваат работниците во однос на учиниот кој го даваат на работното место;
- се поседува анализа во однос на трошоците за развојот на перформансите на човечките ресурси;
- се добива јасна слика дали учиноците на работниците влијаат конкурентно во однос на конкуренцијата на пазарот;
- се оценува колку работникот напредува во вештините, знаењата и искуствата;
- се добива јасна слика за тоа дали работникот умее да се снајде во тимот како дел од тимска работа;
- менаџерите им даваат препораки на работниците како тие би можеле да ги развијат своите професионални перформанси;
- се отвораат можности вработените да соработуваат и да си помагаат едни со други,
- се добиваат перцепции за идните можности на работниците, согласно со нивните работни перформанси и
- се реализираат други дополнителни можности кои од една страна влијаат на напредокот на работникот на индивидуално ниво, а од друга страна влијаат на успехот на целата организација.

Контролата секогаш треба да биде константна и да одговара на барањата на бизнисот. Имено, колку е поголема контролата и колку повеќе менаџерите се заложуваат за тоа да има добар резултат во согласност со она што е предвидено во бизнис планот кој се создава на почеток кога започнува да работи компанијата, толку е поголема веројатноста бизнисот да унапредува и во голема мера да се развива како што е предвидено. Секој еден бизнис кој успеал да се развие бил редовно контролиран, од повеќе аспекти (контрола на производство, на човечки ресурси, на конкуренција, на ресурси, на менаџмент политики и контрола на сите останати аспекти на менаџментот во компаниите).

## Модели на контрола на работата на човечките ресурси

Контролата на работата на човечките ресурси се спроведува на неколку начини кои низ праксата се покажале како продуктивни, како што се:

- следење на работните активности на вработените;
- мерење на работните перформанси на вработените,
- контрола на средина на работен процес;

<sup>8</sup> <http://www.pretpriemac.com/kontroliranje-kako-menadzherska-funkcija/> 10.01.2017



- контрола на крај на работен процес;
- дообучување во насока на напредок на резултати и
- отказ и замена на кадри.

Во продолжение на трудот истите се подетално елаборирани и објаснети низ призмата на контролата човечките ресурси, а во насока на позитивно влијание на организациските цели.

### **Следење на работни активности на вработени**

Со следење на работните перформанси на вработените се овозможува согледување на нивните активности, остварувања и напредок и се добиваат претстави за потенцијалните можности што би можело да се преземе како би се развиле работните вештини на работниците во организацијата.

Следењето на работните активности на вработените е првиот чекор во практичното спроведување на контролата во рамките на современите организации.

### **Мерење на работни перформанси на вработените**

Мерењето на работни перформанси на вработените значи правење на анализа на нивното работно дејствување во рамките на организацијата.

Карпан констатира дека оценката на учинокот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат подредените за важните цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите. Таа треба да ја задоволи потребата на вработените да знаат што очекуваат менаџерите од нив и како го мерат нивниот придонес кон остварувањето на тие очекувања<sup>9</sup>.

Burgess додава дека оценката треба да ја зајакне мотивацијата на вработените да се подобрат во својата работа со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика. Оценката треба да создаде основа за распределба на наградите, како што се: зголемување на платата, промоции или поодговорни работни задачи.<sup>10</sup>

Во некои организации работниците покажуваат отпор кога се мери нивниот работен учинок, додека пак во други контролата се перципира како нешто особено потребно, влијателно за поттикнување на квалитетот во менаџментот на човечките ресурси.

Според Kendrick, оценката на учинокот е раководна стратегија која има за цел да го подобри учинокот на одредено лице до посакуваното идно ниво преку процес на дискусија, заемен договор и последователни мерки<sup>11</sup>.

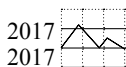
Вработените кои сакаат да напредуваат контролата на учинокот ја гледаат како предизвик и ги прифаќаат резултатите како нешто особено потребно кое води до нивно претставување (реално) каде што тие се наоѓаат во организацијата и колку успешно ја извршиле задачата која им била делегирана на нив како на работници.

Eccles упатува кон тоа дека оценката на учинокот не е момент кога треба да се решаваат дневни проблеми кои би биле игнорирани во периодот од претходната оценка. Фокусот на

<sup>9</sup> Kaplan, R. (2002) Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, *The accounting review*, Vol. 58, No.4, pp.686-689

<sup>10</sup> Burgess (2009) A review of productivity. *Work Study*, pp.6-9

<sup>11</sup> Kendrick, J. (2008) *Improving company productivity: Handbook with case studies*, MD, Baltimore, p.345



оценката треба да се насочи кон севкупниот учинок. Менаџерите не треба да ја користат како замена за редовното водење и надзор<sup>12</sup>.

Со мерењето на резултатите се добива една низа на споредбени постигнувања од моментални наспроти претходни работни учиноци кои ги покажал работникот. Врз основа на позитивната или негативната разлика се спроведуваат контролни мерки и се одлучува за иднината на работникот во постојната организација.

### **Контрола на средина на работен процес**

Во голем дел од современите организации работниот учинок се контролира на крајот од работниот процес, кога работникот веќе ќе ја има завршено задачата и кога е веќе доцна за корекција. Свесни за тоа, некои менаџери применуваат стратегија за контрола на средина на работниот процес со цел да имаат постојана евиденција во случувањата.

Kaplan објаснува дека мерењето на перформансите во средината од процесот е особено значаен, затоа што кога работникот добива јасна претстава за тоа што го постигнал во средината добива поголема шанса да се покаже успешен затоа што доколку навремено му се укаже на одредена грешка, работникот има шанса истата да ја коригира<sup>13</sup>.

Современите организации со практикувањето на преглед на средина од процесот уважуваат значење на начин што:<sup>14</sup>

- стануваат конкурентни,
- ги зголемуваат работните перформанси,
- постигнуваат ефикасност во работата,
- навремено се завршуваат работните задачи,
- се постигнува посакуваниот резултат во посакуваното време.

Без овие активности организацијата не може да напредува, ниту да биде конкурентна на пазарот на којшто дејствува. За да се покаже резултат, треба да се работи ефективно во секоја фаза од процесот на производство и продажба, тука средината на процесот е особено важен период за зголемена контрола.

### **Контрола на крај од работен процес**

Со примарната контрола на средината на процесот, од кадрите се очекува да покажат подобри резултати на контролата на крајот на работниот процес, кога работната задача е финално завршена.

Разликуваме традиционални и современи модели за мерење на работните перформанси, учинокот на работниците во современите организации (слика 2). Во оваа насока може да стане збор за: тестирање, интервју, ИТ модели, вкрстени оценувања, психолошки анализи и други модели.<sup>15</sup>

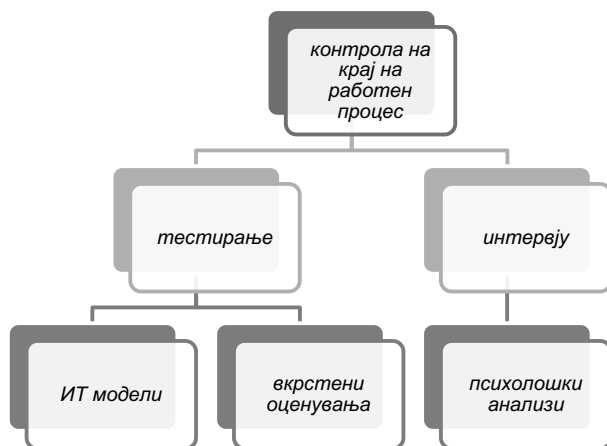
<sup>12</sup> Eccles, R. (2001) The performance measurement manifesto. Harward Business Review, p.111

<sup>13</sup> Kaplan, R. (2002) Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, The accounting review, Vol. 58, No.4, pp.555-558

<sup>14</sup> Клековски, С. (2008) Менаџмент со човечки ресурси, прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, стр.115

<sup>15</sup> Mithani & Dastane. (2009) Managerial Economics, Himalaya Publishing House, India, p.222





Слика 2. Контрола на крај на работен процес

Figure 2. Control end workflow

На крајот од периодот на оценувањето, со примена на разновидни модели за мерење на перформансите на кадрите се доаѓа до конечно оценување, потребно за да се воочи што постигнал работникот на неговото работно место.<sup>16</sup>

По него следуваат пофалби или санкции во зависност од добиениот резултат и тоа дали работникот постапил според инструкциите кои менаџерот му ги посочил по првото контролирање на неговиот учинок.

### Дообучување во насока на напредок на резултати

При контролата на работниот учинок, некои работници покажуваат солидни резултати, но со простор за дообучување. Тие работници се праќаат на дообучување со цел нивните работни перформанси да бидат унапредени и во иднина, работникот да влијае позитивно во тимската работа и при индивидуалното одвивање на работите.

### Отказ и замена на кадри

Слабите перформанси се непосакувана реакција во однос на изработеното од страна на работниците. Кога менаџерите добиваат слаби перформанси од страна на продажните тимови тие ги имаат следните опции:<sup>17</sup>

- да дадат предупредување на работниците,
- да ги пратат работниците на дообучување или
- да дадат отказни решенија и да ги заменат кадрите со други кадри со повисоки квалификации.

<sup>16</sup> Aswathappa K. (2002) Human Resource and Personnel Management, Tata McGraw Hill Pvt. Ltd., 3rd Edition, New Delhi, India, p.67

<sup>17</sup> Armstrong, M. and Baron, A. (2005) Managing Performance: performance management in action, CIPD, London, p.256



За разлика од кадрите кои се праќаат на дообучување, некои други кадри покажуваат слаби перформанси и добиваат отказни решенија, а на нивното место доаѓаат други кандидати кои се покажуваат повешто, поискусно и со поголема професионалност.

Управувањето со слабите перформанси повторно зависи од идеалите и верувањата на организацијата и, секако, степенот на подготвеност да се управува со ниски, слаби перформанси. Искуството покажува дека најголемиот дел од организациите одбиваат да задржуваат слаби перформанси поради што вработените со слаби перформанси добиваат често отказни решенија<sup>18</sup>.

Менаџерите констатираат дека е тоа за општо добро на организацијата и нејзината идна перспектива.

### **Предности и предизвици на контролата на човечките ресурси**

Предности на контролата на човечките ресурси се:

- се постигнува евиденција на кадрите во однос на нивниот учинок,
- се отвора можност за отворена комуникација со кадрите во однос на нивниот работен учинок,
- организацијата се ослободува од кадри со ниски работни перформанси и во исто време, со висок ризик од неуспешно реализирање на работните задачи,
- се поттикнуваат работниците да работат ефикасно и продуктивно на работното место.

Предизвици на контролата на човечките ресурси се:

- дообучување на кадрите со висок потенцијал за напредок,
- заменување на слаби кадри со силни кадри.

Анализата на предностите од контролата на човечките ресурси е потребна со цел да се добие реална слика за тоа што се случува со човечките ресурси – кои се влијателен фактор, а во исто време и најголема сила на компанијата.

### **Контролата како фактор за поттикнување на квалитетна работа**

Секоја една организација мора да воспостави контрола во управувањето со човечките ресурси затоа што во услови кога човечките ресурси имаат преголема слобода во своето работење често работат релаксирано и не се обидуваат да посветат посебно внимание во работењето<sup>19</sup>.

Квалитетот на условите на работна сила, како и квалитетот на човечките ресурси се важни за разбирање на целата активност на човечкиот фактор во процесот на производство и продажба<sup>20</sup>. Квалитетот на човечките ресурси се перципира како вредност, но и како стандард, критериум.<sup>21</sup>

Според една студија на Despotović, во денешната економија, на локално и на глобално ниво од секоја компанијата се бара да обезбеди квалитет на производи или услуги<sup>22</sup>.

Квалитетот на вработените кадри доаѓа како резултат на нивната психофизичка стабилност и наклонетост кон работата. При што квалитетот на производството доаѓа директно од квалитетот

<sup>18</sup> Bahtijarevic, J. (2000) Menadžment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb, p.46

<sup>19</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.

<sup>20</sup> Види повеќе кај Boxall, P., Purgcell, Jh. & Wright, P. (Eds.). (2010). The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.

<sup>21</sup> Види повеќе кај Božanić, V. (Ur.). (2009), Anketa o potrebnim veštinaма zaposlenih u Srbiji: Osnovni zaključci. Vlada Republike Srbije, Beograd.

<sup>22</sup> Despotović, M. (2009). Socijalno-ekonomski razvojni potencijal obrazovanja odraslih. Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu, 2, 33–51.

на човечките ресурси и нивната подготвеност да ги применат сите свои познавања, вредности и искуства во работата, при секоја работна задача.

Во литературата се наведува дека на квалитетот на човечките ресурси влијаат многу дополнителни фактори, меѓу кои се<sup>23</sup>:

- мотивациската структура на организацијата,
- активноста на вработените кадри,
- квалификациите на работниците,
- интелектуалната сопственост на организацијата и
- демографските карактеристики на актуелните и потенцијалните вработени.

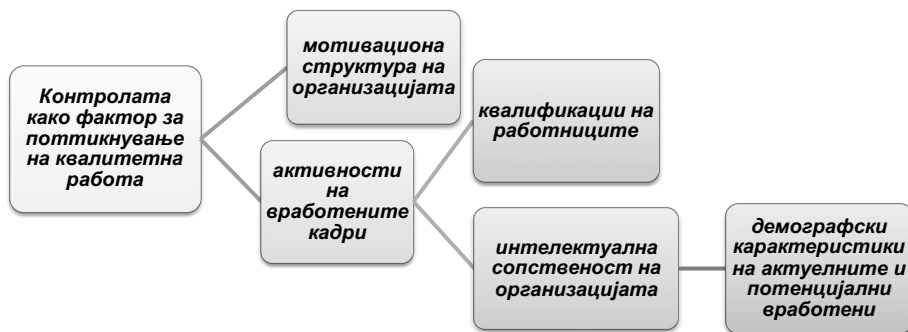
Наведените фактори се анализираат во поглед на контролата на работата на човечките ресурси, (Слика 3), каде, со *контрола на мотивацијата во организацијата* се добива слика за тоа колку вработените во организацијата се подготвени да придонесат за бизнисот да унапредува и за да се развива согласно со предвидените планови.

Со *контрола на активноста на вработените кадри* се добива слика за тоа дали работниците ги постигнале предвидените резултати коишто им биле предвидени во определен временски период.

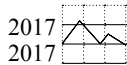
Со *контрола на квалификациите на вработените* се создаваат услови за идно планско работење во поглед на тоа дали работникот напредува согласно со неговите квалификации коишто ги поседува при вработувањето во споредба со моментот кога истите се мерат и оценуваат.

Со *контрола на интелектуалната сопственост на организацијата* се согледува колкави се реалните потенцијали на организацијата и кои услови и можности во неа можат да бидат унапредени и реализирани.

Со *контрола на демографските карактеристики на актуелните и потенцијалните вработени* се добиваат претстави за профилите на вработените и менаџментот точно знае дали поседува вработени кои би одговориле точно на некоја конкретна работна задача.



<sup>23</sup> Bannock, G., Baxter, R. & Davis, E. (1998). Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books, London.



Слика 3. Фактори на контрола на квалитет на човечки ресурси  
Figure 3. Factors control the quality of human resources

Контролата на работата на кадрите неминовно влијае на нивните резултати кои тие ги остваруваат преку индивидуална работа и работа во тим (тимска работа).

### Контролата како фактор за тимска соработка и пренесување на вештини

Успехот на контролата се заснова врз групна, односно тимска работа, каде пак се врши:<sup>24</sup>

- поставување на работни активности и работење на задача;
- градење и одржување на тимот;
- развивање на поединецот.

Трите елементи не само што меѓусебно се надополнуваат и условуваат, туку истите и се преклопуваат. Адаир истакнува дека луѓето очекуваат нивните водачи да им помагаат во постигнувањето на заедничката задача, да ја избалансираат синергијата на тимската работа и да одговорат на потребите.<sup>25</sup>

Исполнувањето на задачата го обединува тимот и ги задоволува поединците. Доколку потребите на поединецот не се задоволени, тимот ја нема својата кохезивност, што резултира изведбата на задачата да биде загрознена, а задоволување на потребата на поединецот да биде намалена.<sup>26</sup>

Неопходно е да се води контрола помеѓу потребите на тимовите и дадените задачи со цел да се утврди дека поединецот има капацитет и можност успешно да одговори на дадените задачи.

Задачата ја наметнува потребата од ефикасна тимска работа. Заради тоа треба да се знае дека градењето и одржувањето на тимот е условено од постојаното зголемување на кохезијата, додека пак потребите на поединецот имаат физички и психолошки карактер.<sup>27</sup>

*Физичките потреби* се однесуваат на подобрување на материјално-финансиската состојба, додека *психолошките* се однесуваат на потребата од добивање на признанија и подигнување на нивниот статус во организацијата.<sup>28</sup>

Колку е подобра контролата во тимот, толку е поголема веројатноста дека сите членови на тимот ќе придонесат активно за да успее проектот на кој работат (слика 4).

<sup>24</sup> Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment (Prevod sa engleskog)*, Zelnid, Beograd

<sup>25</sup> Adair, J. (1986). *Effective team building*, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>

<sup>26</sup> Adičes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Adičes menadžment konsalting, Novi Sad

<sup>27</sup> Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resources – Productivity Quality of Working*, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

<sup>28</sup> Cherniss C. & Goleman D. (2001). *The emotionally intelligence work place*, Jossey - Bass, San Francisco



Слика 4. Контрола во функција на развој на тимска работа  
Figure 4. Control in order to develop teamwork

Правилното контролирање е одлика на добрите водачи. Но, секако, во тој поглед не изостанува и користењето на изградени контролни системи, ефикасно делегирање и набљудувачки вештини кои создаваат можности за анализа на целокупната состојба во тимот<sup>29</sup>.

Водството во тимската работа овозможува балансирање на овие елементи. Постигнувањето на задачата е процес кој бара: јасно дефинирање на задачите, но и на можните ограничувања кои треба да се очекуваат, воспоставување на приоритети и проверување на расположливите извори, правење на план, правилно распоредување на работата и средствата, контролирање на квалитетот и темпото во работата, како и проверување на квалитетот на изведбите.<sup>30</sup>

Водачот треба постојано да го набљудува тимот и, во кратки црти, врши известување за напредокот во работата.<sup>31</sup> Со активна контрола, водачот добива претстава дали проектот се води во правилна насока или треба да биде спроведена засилена контрола кон средина на процесот и оттука да се постават нови насоки на проектот и нови задачи за кадрите кои работат во тимот.

Улогата на водачот при градење на тимот е во насока на воспоставување на јасни стандарди за работа, како и безбедносни стандарди, определување на големината и ангажирање на членови во истиот.

Успешниот водач врши избор на членови кои ги имаат оние особини кои тој како водач ги нема во доволна мера.<sup>32</sup>

Водачот го издигнува духот на тимот и се грижи за одржување на дисциплината во истиот како состојба која не ја ограничува слободата, туку врши поттикнување на креативни услови за максимално ангажирање на секој поединец при тимските активности<sup>33</sup>. Тој постојано врши охрабрување на сите чувства кои се во правец на достигнување на целта.

<sup>29</sup> Clamen, M. (2004). Lobiranj, CLIO, Beograd

<sup>30</sup> Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Quality of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

<sup>31</sup> Daft, L. R. (1992). Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul

<sup>32</sup> Dawson, P. (1994). Organizational Change, A processual Approach, Paul Champan Publishing Ltd., London

<sup>33</sup> Dent, F. E. (2006). Umeće Liderstva, Narodna biblioteka Srbije, Beograd



Слика 5. Улогата на водачот во контрола на тимот  
Figure 5. The role of the leader in control of team

Во овој контекст, водачот треба особено да внимава со контролата да не предизвика негативни емоции кај вработените поради кои тие би биле демотивирани и нерасположени да продолжат да работат на проектот, туку напротив, со контролата водачот треба да ги поттикне сите поединци поактивно да работат на проектот и така да се развива тимската работа.

### Емпириско истражување

Истражувањето е спроведено врз основа на методолошка основа во која се дефинирани предметот и целите на истражување.

Предметот на истражувањето е контролата како функција која предизвикува успех кај современите компании.

Целите на истражување се следните:

- дефинирање на контролата и детално образложување на нејзиното значење во рамките на организациите;
- елаборирање на контролните модели кои ги применуваат менаџерите за човечки ресурси кои сакаат да предизвикаат позитивно движење на бизнисот;
- искажување на значењето на контролата преку практични примери за контролирање на работните перформанси на вработените и
- поврзување на контролата со трошоците на организацијата и други менаџмент елементи.

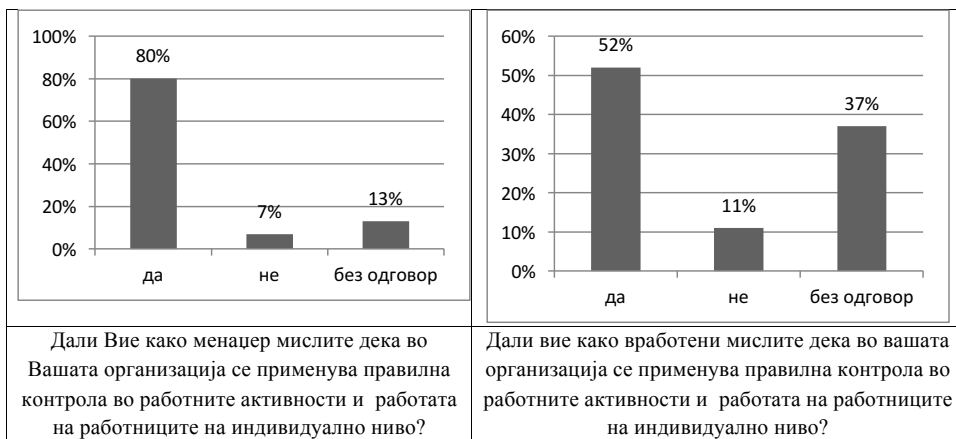
Како хипотетичка рамка беше поставена дека правилното контролирање на работните активности на човечките ресурси е значаен фактор за успешно мобилизирање и ефектуирање на работниците.

Методите кои се користени во истражувањето се: анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистиката.

### Резултати од истражувањето

Со истражувањето се опфатени 30 испитани менаџери и 70 испитани вработени од македонски организации. Во продолжение се претставени добиените резултати од спроведеното истражување.

Првото прашање за двете групи на испитаници беше: *Дали во организација се применува правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво.*



Слика 6. Дали во организација се применува правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво

Figure 6.

Whether in organization, proper control of the work activities and the work of the workers at the individual level is applied

Според добиените резултати, претставени на слика 6, мнозинството од испитаниците менаџери истакнуваат дека во организацијата со којашто тие управуваат вршат правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво и нивното позитивно мислење е 80%.

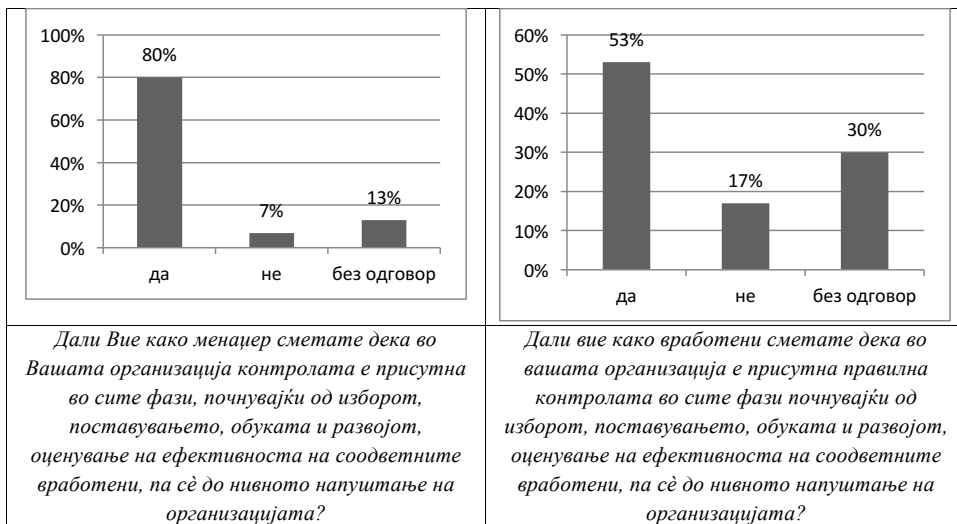
Додека пак само 52% од испитуваните вработени се согласни дека во организацијата во којашто работат се применува правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво, а додека со „не“ и „без одговор“ станале 48%, што значи дека нивното мислење е поделено.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 18,348, што значи дека е поголема од теоретската 5,991, со што се докажува дека исказите на испитуваните менаџери и испитуваните вработени не содејствуваат.

Исто така и коефициентот на контингенција  $C=0,290$  што означува многу слаба зависност на исказите на двете испитувани групи.

Второто прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата организација контролата е присутна во сите фази почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата?*

Одговорите на испитаните групи се дадени во долниот графикон.



Слика 7. Дали во организацијата контролата е присутна во сите фази почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата?

Figure 7.

Whether in the organization, control is present in all phases starting from the selection, setting, training and development, assessing the effectiveness of the respective employees, until their leaving the organization?

Според добиените резултати, претставени на слика 7, исто како и во првото прашање 80% од испитаните менаџери изјавиле дека во организацијата со којашто управуваат контролата е присутна во сите фази, почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата. Тоа значи



дека менаџерите констатираат дека тие се грижат за контролата да биде присутна во сите фази почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата.

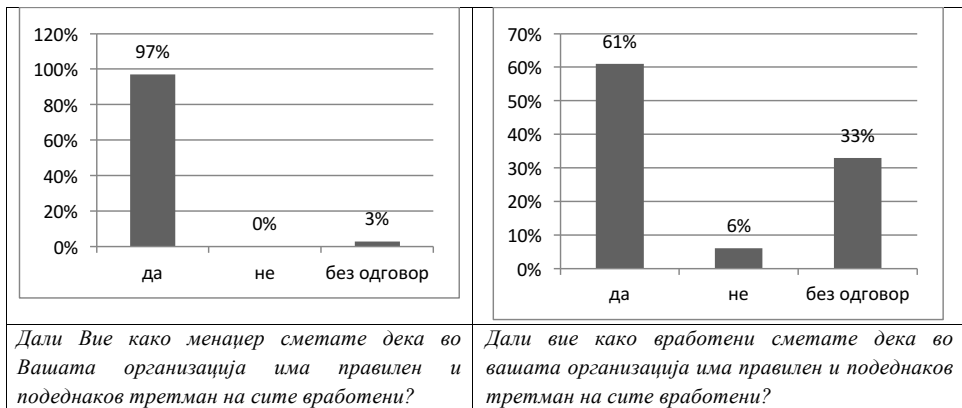
А, пак, половина од испитаните вработени, односно 53% мислат така, а 47% не мислат така, односно сметаат дека контролата не е добро застапена во сите фази.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 16,369, што значи дека и при ова прашање е поголема од теоретската 5,991, со што се докажува дека исказите на испитуваните менаџери и испитуваните вработени не се истоветни.

Исто така се манифестира многу слаба зависност на исказите на двете испитувани групи и коефициентот на контингенција  $C=0,275$ .

Третото прашање гласеше: *Дали сметате дека во организацијата има правилен и подеднаков третман на сите вработени?*

Одговорите на испитаните групи се дадени во долниот графикон.



Слика 8. *Дали вие како менаџер сметате дека во Вашата организација има правилен и подеднаков третман на сите вработени?*

Figure 8.

*Do you, as a manager, think that in your organization there is a correct and equal treatment for all employees?.*

Според добиените резултати, претставени на графикон 8, скоро сите испитани менаџери т.е. 97% одговориле дека во организацијата има правилен и подеднаков третман на сите вработени. Со тоа тие всушност укажуваат дека во организациите се врши добро менаџирање.



Но, од испитаните вработени само 61% мислат така, а додека 39% не мислат дека во организацијата има правилен и подеднаков третман на сите вработени. Предвид се земаат и негативните ставови на испитаниците, кои заедно со бројот на испитаници кои се без одговор е во мала мера помал од бројот на испитаници кои покажале согласност за наведеното прашање. Следно, согласно со добиениот резултат се добива слика дека иако за контролата дека реално се спроведува се изјасниле добар број на испитаници, но сепак се забележува дека постои пристрасност кон поедини, индивидуи или групи.

Општ заклучок е дека, според одговорите на испитаните групи на испитаници (менаџери и вработени) и пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот, која е поголема од неговата теоретска вредност, која изнесува 5,991, не е исполнета поставената хипотеза која гласеше дека правилното контролирање на работните активности на човечките ресурси е значаен фактор за успешно мобилизирање и ефектуирање на работниците.

Тоа ја потврдува потребата од ова истражување и укажува за потребата за континуирано оспособување на менаџерите, за правилно проценување на своите постапки. Притоа треба да се знае дека контролата е во голема мера поттик и мотивација за вработените доколку истата се спроведува правилно.

### **Преферирање на мерки за правилно контролирање на активности на човечките ресурси**

Правилно да се контролира работата на човечките ресурси значи да се води континуирано следење на целокупните активности на човечките ресурси во организацијата. Континуитетот во воспоставувањето на контрола значи постоење на контрола на почетокот од процесот, во средината од процесот и на крајот од процесот. Со тоа, доколку се појави знак на нестабилност во работата на човечките ресурси, има простор навремено да се алармира и да се дојде до соодветно решение, кое најчесто се сведува на унапредување на користењето на системи за правилно контролирање на работните активности на човечките ресурси.

Исто така, се препорачува користење на системи за правилно оценување на активностите на човечките ресурси и истото се рангира како влијателен фактор за валоризирање на работниците. Во праксата, менаџерите користат разновидни методи за контрола на учинокот, кои најчесто се сведуваат на:

- тестови за оценување на учинок,
- самооценка од страна на работниците,
- оценување од страна на работници и
- е-методи за следење на учинок.

Контролата е потребна во секоја фаза, затоа што секоја фаза има свое сопствено значење коешто треба да биде земено предвид кога се планира иднината на организацијата. Тоа се докажува со искуството дека на почетокот работниците имаат потреба од следење, менторирање и контрола како тие би се адаптирале на организацијата. Откако ќе се случи адаптацијата, вработените имаат потреба од постојано обучување за тие да можат одговорно да постапуваат на основа на работните задачи, да не прават грешки и да покажуваат добри тимски резултати.

Мора да се врши континуираното унапредување на контролата што дава можност за развој на бизнисот на колективно ниво и во исто време развој на работните перформанси на



вработените, на индивидуално ниво. Да се спроведува контрола во континуитет значи да се следат сите случувања во организацијата без оглед на тоа дали истите се со позитивен или негативен тренд.

### Заклучни согледувања и препораки

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е следење на вработените од распишувањето на огласот за вработување, а продолжувајќи со развој на перформансите на работниците во насока на нивен кариерен развој, раст на нивната кариерна експертиза и развој на нивната професионалност.

Менаџирањето со човечките кадри ја иницира потребата од лидерски пристап во односот кон вработените кадри во организацијата, без лидерски пристап и разбирање на потребите на кадрите, секој обид да се задржат најдобрите вработени би бил неуспешен и би се анализираше пристапот и која е грешката во пристапот која довела до неуспех во менаџирањето со индивидуата или тимот.

Следењето на работните активности на вработените е првиот чекор во практичното спроведување на контролата во рамките на современите организации.

*Контролата на активноста на вработените кадри* дава слика за тоа дали работниците ги постигнале предвидените резултати коишто им биле предвидени во определен временски период.

Правилното контролирање е одлика на добрите водачи. Но, секако, во тој поглед не изостанува и користењето на изградени контролни системи, ефикасно делегирање и набљудувачки вештини кои создаваат можности за анализа на целокупната состојба во тимот.

Водачот треба постојано да го набљудува тимот. Со активна контрола, водачот добива претстава дали проектот се води во правилна насока или треба да биде спроведена засилена контрола кон средина на процесот и оттука, да се постават нови насоки на проектот и нови задачи за кадрите кои работат во тимот.

Улогата на водачот при градење на тимот е во насока на воспоставување на јасни стандарди за работа, како и безбедносни стандарди, определување на големината и ангажирање на членови во истиот.

Емпириското истражување покажа дека од одговорите на испитаните менаџери и вработени и пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот, која е поголема од неговата теоретска вредност, која изнесува 5,991, не е исполнета поставената хипотеза која гласеше дека правилното контролирање на работните активности на човечките ресурси е значаен фактор за успешно мобилизирање и ефектуирање на работниците.

Тоа ја потврдува потребата од ова истражување и укажува за потребата за континуирано оспособување на менаџерите, за правилно проценување на своите постапки. Притоа треба да се знае дека контролата е во голема мера поттик и мотивација за вработените доколку истата се спроведува правилно.

Мора да се врши континуираното унапредување на контролата што дава можност за развој на бизнисот на колективно ниво и во исто време развој на работните перформанси на вработените, на индивидуално ниво. Да се спроведува контрола во континуитет значи да се следат сите случувања во организацијата без оглед на тоа дали истите се со позитивен или негативен тренд.



### Користена литература

Chan & Ho. (2000) *Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals*, *Advances in Management*, Harper Collins, New York

Mason, D. (2000) *Voluntary nonprofit enterprise management*, Plenum Press, New York,

Gary, D. (2005) *Human Resource Management, 9th Edition, Hardcover - Feb 22*, Kogan Page Limited, London,

Бојаџиоски, Д. (2003) *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје,

Chowdhary S. (2001) *Blending the Best of the East and the West in Management Education*, All India Conference on Blending the Best of East and West in Management Education, 18-21 March 2001, IIM, Calcutta,

Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset*, New york press, New York,

Јовановски, П. (2005) *Финансиски менаџмент*, ФОН, Скопје,

<http://www.pretpriemac.com/kontroliranje-kako-menadzherska-funkcija/> 10.01.2017

Kaplan, R. (2002) *Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research*, *The accounting review*, Vol. 58, No.4

Burgess (2009) *A review of productivity. Work Study*

Kendrick, J. (2008) *Improving company productivity: Handbook with case studies*, MD, Baltimore

Eccles, R. (2001) *The performance measurement manifesto*. *Harward Business Review*

Kaplan, R. (2002) *Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research*, *The accounting review*, Vol. 58, No.4,

Клековски, С. (2008) *Менаџмент со човечки ресурси, прирачник*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје

Mithani & Dastane. (2009) *Managerial Economics*, Himalaya Publishing House, India,

Aswathappa K. (2002) *Human Resource and Personnel Management*, Tata McGraw Hill Pvt. Ltd., 3rd Edition, New Delhi, India,

Armstrong, M. and Baron, A. (2005) *Managing Performance: performance management in action*, CIPD, London,

*Bahtijarevic, J. (2000) Menadžment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb,*

Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.

Boxall, P., Purgcell, Jh. & Wright, P. (Eds.). (2010). The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.

Božanić, V. (Ur.). (2009), Anкета o potrebnim veštinama zaposlenih u Srbiji: Osnovni zaključci. Vlada Republike Srbije, Beograd.

Despotović, M. (2009). Socijalno-ekonomski razvojni potencijal obrazovanja odraslih. Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu

*Bannock, G., Baxter, R. & Davis, E. (1998). Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books, London.*

Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). Menadžment (Prevod sa engleskog), Zelnid, Beograd

*Adair, J. (1986). Effective team building, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>*

*Adižes, I. (2006). Menadžment za kulturu, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad*

*Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Quality of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York*

*Cherniss C. & Goleman D. (2001). The emotionally intelligence work place, Jossey - Bass, San Francisco*

Clamen, M. (2004). Lobiranje, CLIO, Beograd

Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Quality of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

Daft, L. R. (1992). Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul

Dawson, P. (1994). Organizational Change, A processual Approach, Paul Champan Publishing Ltd., London