



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - ШТИП**

**МБА Менаџмент**

**Сашо Лазаровски**

**„ЕФЕКТИТЕ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ МЕНАЏМЕНТОТ НА  
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ”**

*-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-*

**Штип, јуни 2014**



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MBA - Management**

**Saso Lazarovski**

**THE EFFECTS OF GLOBALIZATION ON HUMAN RESOURCES**

**MANAGEMENT**

*-MASTER THESIS-*

**Stip, June 2014**

**Комисија за оценка и одбрана:**

**Претседател:** Круме Николоски  
Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Член:** Весна Георгиева Свртинов  
Доц, д-р Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Член:** Трајче Мицески – (ментор)  
Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

***Магистерскиот труд,  
го посветувам на моите најблиски кои ми ја дадоа сета  
неопходната поддршка за изработка на истиот  
Ви благодарам!***

***„Голема несреќа е кога човекот не знае што сака,  
а вистинска катастрофа е кога не знае што може”.***

***- Јован Дучиќ***

## **ЕФЕКТИТЕ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

**Содржина:****Страна:**

<b>Апстракт</b>	<b>8</b>
<b>Вовед</b>	
1. Оправданост на истражувањето	10
2. Предмет и цели на истражувањето	10
3. Методи на истражување	12
<b>I. Поим и значење на менаџментот на човечки ресурси</b>	
1. Менаџмент на човечки ресурси во глобалниот свет	14
2. Влијанието на променливото окружување врз менаџментот на човечките ресурси	27
2.1. Технолошки развој	27
2.2. Промена во природата на работењето	28
2.3. Демографски промени	30
2.4. Глобализација	31
2.5. Останати фактори	32
<b>II. Глобализацијата и новите клучни концепти во менаџментот на човечките ресурси</b>	
1. Управување со кариерата и влијанијата во работењето	35
2. Развивање на човечките ресурси	36
3. Одржување на човечките ресурси	37
4. Управување со разновидната работна сила	42
5. Управување со работните односи	46
6. Управување перформанси	51
7. Менаџмент на знаење	54
8. Организација која учи	59
9. Менаџмент на таленти	63

10. Тимска работа	66
<b>III. Емпириско истражување</b>	
1. Методологија на емпириското истражување	69
1.1. Оправданост на емпириското истражување	69
1.2. Предмет на емпириското истражување	71
1.3. Цели на емпириското истражување	71
2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување	72
3. Методи на истражување	72
4. Резултати од емпириското истражување	73
<b>IV. Креирање на модел кон менаџментот на човечки ресурси во услови на глобализација</b>	
1. Формулирање на стратегија за унапредување на менаџментот на човечките ресурси во услови на глобализација	111
2. Преферирање на корпоративно работење и улогата на човечките ресурси	113
3. Градење на модел за брзо реагирање и адаптирање кон позитивните промени	117
4. Грижа и насоки за градење на таленти како посебен аспект	122
5. Континуирано следење и мерење на задоволството на човечките ресурси	123
<b>Заклучок</b>	<b>125</b>
<b>Користена литература</b>	<b>132</b>

---

## АПСТРАКТ

---

### **„Ефектите на глобализацијата врз менаџментот на човечки ресурси”**

Глобализацијата е процес кој се однесува најмногу на економијата, политиката, општеството и на културата. Кај секоја од наведените области, глобализацијата може да биде толкувана на различни начини. Сфаќањата за глобализацијата може да се разликуваат, но заедничко им е сфаќањето дека во услови на глобализација доаѓа до зголемена раздвиженост на материјалните и нематеријалните ресурси.

Глобалните организации се носители на процесот и ефектите од глобализацијата, имајќи предвид дека токму со своите деловни активности тие доведуваат до зголемување на размената на добра и услуги, интензивирање на движење на факторот на производство, капитал и информации.

Организациите кои функционираат во глобалниот свет, знаат дека веројатноста за нивниот одржлив успех најмногу зависи од нивната способност да ги привлечат, да ги развијат и да ги задржат талентираните вработени.

Во магистерскиот труд се анализирани ефектите од глобализацијата, односно од глобалното окружување на организациите, врз менаџментот на човечки ресурси. Во него, ќе се отворат прашањата кои што се поврзани со ефектот на глобализацијата врз менаџментот на човечките ресурси.

**Клучни зборови:** Човечки ресурси, глобализација, менаџмент, обука, инвестиции, вработени, мотивирање, тимска работа

## ABSTRACT

---

### "The effects of globalization on human resources management "

Globalization is a process that applies most of the economy, politics, society and culture. In each of these areas, globalization can be interpreted in different ways. Understanding of globalization may vary, but the common understanding is that under conditions of globalization comes to increased movement of tangible and intangible resources.

Global organizations are carriers of the process and the effects of globalization, keeping in mind that it is their business they bring to the exchange of goods and services, intensive movement of factors of production, capital and information.

Organizations that operate in a global world, know that the likelihood of their sustained success mostly depends on their ability to attract, develop and retain talented employees.

In the thesis, there will be analyzed the effects of globalization on the global environment organizations, the management of human resources. It will open up questions that are related to the effect of globalization on human resource management.

**Keywords:** Human resources, globalization, management, training, investment, staff, motivation, teamwork

## **Вовед**

### **1. Оправданост на истражувањето**

Глобализацијата претставува процес кој може да биде набљудуван од различни перспективи, пред сè од економска, политичка, општествена и културна. Во рамките на секоја од наведените перспективи можно е да се најдат сосема различни сфаќања за глобализацијата.

Иако сфаќањата и ефектите од глобализацијата се разликуваат во поединечни елементи, на сите нив им е заедничко воочувањето на трендот дека во услови на глобализација доаѓа до зголемена раздвиженост на материјалните и нематеријалните ресурси. Глобалните организации се носители на процесот и ефектите од глобализацијата, имајќи предвид дека токму со своите деловни активности тие доведуваат до зголемување на размената на добра и услуги, интензивирани движење на факторот на производство, капитал и информации.

Имено, како што стои и во самиот наслов, предмет на истражување во магистерскиот труд се ефектите од глобализацијата, односно од глобалното окружување на организациите, врз менаџментот на човечки ресурси.

### **2. Предмет и цели на истражувањето**

Трудот, ќе има за цел да отвори прашања кои што се поврзани со, ефектот на глобализацијата врз менаџментот на човечките ресурси во хотелиерството.

Во современото деловно окружување, организациите се обидуваат јасно да ги одредат, а потоа и да се концентрираат на факторите кои ќе

влијаат врз неговиот успех. Фактори кои, во таа смисла, се чини дека заслужуваат многу повеќе внимание отколку било кои други, се разбира дека се луѓето, односно вработените во организацијата. Организациите кои функционираат во глобалниот свет, знаат дека веројатноста за нивниот одржлив успех најмногу зависи од нивната способност да ги привлечат, да ги развијат и да ги задржат талентираниите вработени. Само со предвидување и преземање на соодветни активности насочени кон развојот и задржувањето на потребните и образовани вработени, како и преку ефикасно управување со човечките ресурси кои успешно ќе ги интегрираат стратегиските цели на организацијата со индивидуалните потреби на вработените, организацијата може да очекува да биде успешна во глобалното, динамичното и постојано променливото конкурентско окружување.

Вака изложениот став, значително влијаел врз ефектите на глобализацијата врз менаџментот на човечките ресурси. Според прогнозите на некои експерти од оваа област, улогата на вработените и нивното знаење, менаџерите на човечки ресурси, и секако, целата област која го опфаќа менаџментот на човечки ресурси, на глобално ниво ќе го променат текот кој претстои во годините пред нас. Како што понатаму навлегуваме подлабоко во 21 век, станува сè појасно дека ефикасното управување со човечките ресурси претставува клучен извор за конкурентска предност на една одредена организација. Актуелноста на истражувањето во овој труд е замислена, така што истиот да претставува еден вид средство со кое би можеле идните студенти, вработени, односно идните генерации на менаџери и менаџери на човечки ресурси, да се стекнат со знаење за значењето, пред сè на човечките ресурси и нивните потенцијали, а потоа и за ефикасниот и делотворниот начин на управување со овие ресурси во услови на глобализација.

Затоа, за целите на нашето истражување, ќе биде направена анкета во две организации, преку која ќе бидат изведени заклучоци за тоа дали и

колку влијае обуката врз деловното работење на организацијата. Како пример ќе бидат земени организации од областа на хотелиерството, или попрецизно, хотелите „Аурора Ресорт & Спа“ и „Холидеј Ин“.

### 3. Методи на истражувањето

Анализирањето на ефектите на глобализацијата врз управувањето или врз менаџирањето со човечките ресурси, ќе биде спроведено преку користење на соодветна методологија на истражување. Со примена на дескриптивниот, аналитичкиот и компаративниот метод, ќе се проучуваат постојните теоретски аспекти на истражуваната област, како и практичните искуства спроведени од страна на менаџерите при управувањето со човечките ресурси во услови на глобално окружување, кои имаат за цел да се постигнат подобри деловни резултати во работењето на одредена организација.

Заклучоците и препораките содржани во трудот, ќе се темелат врз обемно теориско и емпириско истражување. Притоа ќе биде користена неексперименталната каузална метода за утврдување на причинско-последичните односи на манифестираниот деловен резултат.

Потребните податоци и сознанија за истражуваниот проблем произлезени од теориското истражување ќе бидат добиени со користење на техниката - анализа на документација, и тоа преку:

- ✓ Проучување релевантна домашна и странска теоретска литература од областа на менаџментот со човечки ресурси, со посебен фокус на клучните концепти на менаџментот на човечки ресурси, како и врз обуката и развојот на вработените во услови на глобална конкуренција.
- ✓ Анализа на релевантна статистичка документација од областа на менаџментот со човечките ресурси.

Емпириското истражување подразбира користење квантитативни и квалитативни техники на истражување, како: анкетаирање, интервју, фокус групи и партиципативно набљудување. Од инструменти се користени: анкетен прашалник комбиниран со скала на судови, протокол за полудиригирано интервју, протокол за фокус-групи и чек-листа за набљудување.

Изборот на техниките на истражување е соодветен за истражуваната област и дава гаранција за висок степен на издржаност на констатациите, ставовите и на препораките кои ќе ги бидат изнесени во овој труд. Како дополние на квантитативните техники на истражување, ќе се користи и партиципативно набљудување, чии резултати во голема мера ќе ги потврдат или ќе ги отфрлат резултатите добиени со квантитативните техники на истражување.

Што се однесува до компарацијата, како метод на истражувањето, таа ќе се користи со цел да се направи споредба помеѓу ефектите од глобализацијата врз менаџментот за човечки ресурси и врз вработените во организацијата.

## I. Поим и значење на менаџментот на човечки ресурси

### 1. Менаџмент на човечки ресурси во глобалниот свет

Менаџерите на човечки ресурси, во денешното турбулентно окружување, имаат многу важна улога. Одовде, лидерските вештини на менаџерот на човечки ресурси доаѓаат до полн израз. Лидерството денес подразбира помош на организацијата во управувањето со промените и за истото, потребно е одредена способност за дијагностицирање на проблемот, имплементација на организационите промени и евалуација на резултатите. Промените најчесто доведуваат до конфликт, отпор и збунетост помеѓу вработените. Менаџерите за човечки ресурси потребно е да ги согледаат промените во светлото на постигнување на успех. Затоа, нивната улога е голема, како во надминувањето на отпорот кон промените, подучување на вработените да работат во нови, променливи услови, така и во охрабрување на сите видови на промени. Истражувањата покажале дека во 87% од компаниите, со организациониот развој и со промените управувало, токму одделението за менаџмент со човечките ресурси.<sup>1</sup>

Во секоја област, па и во областа на менаџмент со човечките ресурси, техничките вештини се специјализирани вештини за одредена област. Во областа на менаџментот со човечки ресурси, техничките вештини подразбираат познавање на теоријата и праксата од стафинг, развој, наградување, организационен дизајн и комуницирање. Кон овие вештини неопходно е да се додадат и вештините од познавање на софтверско работење и компјутерските системи, како и знаење од областа

---

<sup>1</sup> R.Shuler, J. Walker (1990) Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, organizational Dynamics, pp 5 – 19.

на правната регулатива за оваа област која што секојдневно се менува и се ажурира.

Понатаму, кога се зборува за управувањето со луѓето, како поим, разликуваме две основни парадигми: персонален менаџмент и менаџмент на човечките ресурси.<sup>2</sup>

Во седумдесеттите години од дваесеттиот век се воочила идејата за персоналниот менаџмент кој што заживеал во големите организации, во согласност со Тејлоровата организација со работата и научниот менаџмент. Оваа функција ја покривала областа која го опфаќа регрутирањето и селекцијата, плаќањето, социјалната грижа за работниците, почитување на правилата во тогаш, поголемиот број индустриски организации, обуки на вработените, како и регулирање на начинот на нивно заминување од компаниите (намалување на работната сила, вишок на работна сила, пензионирање). Со поголемиот дел од овие дневни задачи раководел персонален специјалист, без учество на човечките менаџери. Значи, вака поставената функција за управување со работниците, се сведувала на извршување на административни работи и задачи, помалку или повеќе на административен и бирократски начин. Секако, личниот, односно персоналниот менаџмент не бил без свои критичари. Така, Питер Дракер бил на мислењето дека „персоналната администрација“ како што ја нарекувал оваа функција, е сет од неповрзани, поединечни, важни активности.

Политиките и праксата во управувањето со човечките ресурси, наречени менаџмент со човечките ресурси, настанале во доцните 70-ти и во раните 80-ти години во дваесеттиот век во Соединетите Американски Држави. Настанувањето на менаџментот на човечките ресурси претставува значителен прекин со парадигмата за персоналниот менаџмент. Овој начин на менаџерско размислување настанал под влијание на една низа фактори,

---

<sup>2</sup> Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 7.

од губење на времето во традиционалното масовно производство, па до влијанието на новите технологии врз работните процеси во услови на глобализација.

Имено, менаџерите станале свесни дека за брзиот развој на технологијата, во глобалното конкурентско окружување, ќе бидат потребни континуирани организациони промени, што ја имплицира и потребата за континуирано учење и обука на вработените. Затоа, повторно, потребно е работодавачите да имаат способност да ја проценат потребата од обука на своите вработени и да вложуваат соодветно потребни средства во напредувањето на своите, но и на вештините на своите вработени. Наведеното довело до зајакнување, зацврстување на врската помеѓу вработените и работодавачите. Дошло до промена, не само во работењето на работникот, туку и во работата на работодавачот. Персоналниот менаџмент веќе не можел да одговори на новонастанатите услови.

Во конкурентската глобална економија, со напредна и со постојано променлива технологија и подобро едуцирана работна сила, не било веќе доволно да се управува со луѓето реактивно и пасивно. Конкурентската предност веќе не доаѓа исклучително од капиталните инвестиции, туку од човечките ресурси, со кои е неопходно да се управува проактивно и стратегиски, секако, доколку организацијата сака да биде успешна.

За да можеме да ги споредиме карактеристиките на Персоналниот менаџмент (ПМ) и Менаџментот на човечките ресурси (МЧР), ќе се послужи́ме со следната табела:

Табела 1. Карактеристики на персоналниот и менаџментот на човечките ресурси<sup>3</sup>

<b>Карактеристики</b>	<b>Персонален менаџмент (ПМ)</b>	<b>Менаџмент на човечки ресурси (МЧР)</b>
<b>Стратегија</b>	Претежно занимавање со проблемите. Ад хок реагирање: перспектива на краток рок.	Занимавање со дневни проблеми, но по природа проактивно и интегрирано со останатите функции на менаџментот.
<b>Психолошки договор</b>	Базиран на престанокот на учеството на вработените.	Базиран на барањето за посакуваната посветеност од страна на вработените
<b>Дизајн на работата</b>	Типичен тејлоризам/ фордизам	Типично тимска основа
<b>Организациона структура</b>	Хиерархиска тенденција кон вертикалната интеграција.	Флексибилна Висок степен на outsourcing-от
<b>Наградување</b>	Заеднички базни камати Исплата врз основ на позицијата Сите бонуси поврзани со тејлоровски систем на работа	Јасно и нагласено Индивидуални и/или тимски перформанси Награда по придонес
<b>Регрутирање</b>	Регрутирање исклучиво на вработени сениори. Силна поврзаност со екстерни локални пазари на труд за поголемиот број регрутирања.	Регрутирање на сите нивоа на вработените Интерен пазар на работа за соге вработените Подобро потпирање на електронскиот пазар на работа за поп-соге вработените
<b>Обука / развој</b>	Лимитирана и главно ограничена обука на неменаџерите. Стриктна поврзаност со работата. Развој на менаџерот ограничена на топ менаџерите.	Трансформација во филозофијата на учењето и развој која ги надминува рамките на работните места. Развој предвиден за сите клучни вработени, вклучувајќи ги и неменаџерите. Силен нагласок на развојот на менаџментот и лидерството. Организациона структура која учи.
<b>Односи помеѓу вработените</b>	Плурализам; колективизам; доверба на низок степен.	Унитаризам; индивидуализам; висок степен на доверба
<b>Функционална организираност</b>	Специјализираност/ професионализам Одвоеност од линиските менаџери Бирографија и централизација	Широко вклучување на линиските менаџери во дневните ЧР проблеми Специјализирана ЧР група за креирање на политиката на ЧР
<b>Социјални прашања</b>	Заостанати очекувања	Не постои експлицитна улога
<b>Критериум за успех на функцијата</b>	Минимализација на трошоците на човечките ресурси	Контрола на трошоците за ЧР, но и максимална искористеност на човечките ресурси на подолг рок

<sup>3</sup> Hederson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 17.

Како што може да се забележи, на табелата број 1, основните разлики помеѓу персоналниот и менаџментот на човечките ресурси се огледуваат во следното:

✓ **Стратегија.**

За разлика од персоналниот менаџмент кој е насочен на дневните активности и ад хок решавањето на проблемот, менаџментот со човечки ресурси пристапува проактивно кон решавање на дневните прашања, но секогаш имајќи ја предвид стратегиската перспектива на подолг рок.

✓ **Психолошки договор.**

Во овој случај, се мисли на психолошки договор помеѓу организацијата и вработениот. Значи, не станува збор за договор во законска смисла на зборот, ниту било каква изјава во пишаната форма за условите за вработување и извршување на работата. Под психолошки договор се подразбираат очекувањата кои ги имаат како работодавачите, така и вработените, за меѓусебните очекувања кои ги имаат едни од други. Како што може да се види и во табелата, персоналниот менаџмент претпоставува дека основа на наведениот психолошки договор, е всушност престанувањето на вработените да го работат она што им е кажано и дека работодавачот всушност тоа и го очекува од нив. Во таа смисла, менаџментот на организацијата би требало точно и прецизно да одреди што се бара од вработените. Од друга страна, менаџментот на човечки ресурси, поаѓа од претпоставката дека во психолошкиот договор помеѓу вработените и работодавачите, постои позитивна и посветеност со волја кон вработените. Имајќи предвид дека во овој случај од вработените се очекува многу повеќе и дека работодавачите не можат секогаш точно да ги прецизираат сите потребни барања поврзани со работењето, од

самите вработени се очекува со помош на сопствената иницијатива и проценка, да постигнат што е можно повеќе и подобри резултати во своето работење. Од вработените, исто така, се очекува да ги усовршуваат своите вештини и знаења.

✓ **Дизајн на работата.**

Една од карактеристиките на персоналниот менаџмент се огледува во нискиот степен на автономијата на вработените и дизајнирањето на работите и работните задачи во согласност со поаѓалиштата на научниот менаџмент кој го нагласува научното проучување на работите и пронаоѓање на „најдобриот начин“ (One best way) со што би се унапредила ефикасноста на вработените.<sup>4</sup> При тежнењето кон поголема посветеност на вработените, а кои беа нагласени кај психолошкиот договор, во менаџментот на човечките ресурси, на вработените попрво им се дозволува повисок степен на самоконтрола во прашањата за работната и организационата дисциплина, отколку што им се наметнуваат готови решенија и директиви од страна на менаџментот. Оттука, тимската работа и на неа својствената иницијатива од страна на вработените, е токму една од клучните карактеристики на менаџментот на човечките ресурси.

✓ **Организациона структура.**

За разлика од хиерархиската структура, која одговара на веќе споменатите карактеристики на работењето на персоналниот менаџмент, менаџментот на човечки ресурси тежнее кон пофлексибилна организациона структура. Еден од пратечките феномени на оваа структура е и појавата на таканаречени клучни вработени (core employees) на сите организациони нивоа, а не само во редовите на топ-менаџментот, што било вообичаено за

---

<sup>4</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J. Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) Menadžment: Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 70.

пероналниот менаџмент. Core employees се вработени кои се клучни за организациониот успех. Тоа не се само топ менаџерите, туку сите вработени кои се со клучни знаења или вештини кои се важни за организациското деловно работење и развој. Овие вработени имаат висока пазарна цена. Тие се добро наградени и имаат услови за добар развој и можности за успешна кариера. Токму за оваа категорија е креирана идејата за „talent management” (менаџмент на таленти). Ова се вработени околу кои се води вистинска војна „за таленти” и кои се главна цел на менаџментот на човечки ресурси. Исто така, од овие вработени се очекува и континуирано учење и усовршување на нивните вештини со што би одговориле на барањата на забрзаниот технолошки развој и општата глобализација во светот.

Говорејќи за организационата структура, неопходно е да се спомене дека, колку и да е добра организационата структура, самата по себе не може да гарантира успех. За организационата структура треба да се размислува како за предуслов, а не како за гаранција за подобрување на деловните перформанси. Перформансите на организацијата се под влијание на многу фактори. Организационата структура не може да гарантира примена на вистинската стратегија или дека ќе се донесат вистински деловни одлуки.<sup>5</sup>

Споменувајќи ја флексибилноста како една од клучните разлики помеѓу организациите засновани на персоналниот менаџмент и организациите засновани на менаџментот на човечките ресурси, мора да се нагласи и тоа дека постојат три основни причини поради кои организациите тежнеат кон флексибилноста. Тие се:

- ✓ Минимализација на трошоците за човечки ресурси;

---

<sup>5</sup> Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 65.

- ✓ Заштита на јадрото на вработените во однос на вработените ангажирани по договор и на краток рок, и
- ✓ Одговор на барањата за сè повеќе различни работни сили, а да се привлече и задржи јадрото на вработените.

Зборувајќи со економски јазик, има три основни форми на флексибилност кои што се од интерес за работодавачите:

- ✓ Функционална флексибилност, која овозможува брзо преместување (превработување) на нови деловни задачи и активности;
- ✓ Нумеричка флексибилност, која овозможува организацијата брзо да го зголеми или намали бројот на вработените во зависност од побарувачката на пазарот, и
- ✓ Финансиска флексибилност, која се изразува преку воспоставување на систем за плаќање кој што ќе ја задоволи потребата од флексибилност.

Како илустрација за наведеното ќе послужат резултатите од едно истражување, односно од истражувањето Workplace Employee Relations Survey од 2011, кои покажуваат дека 70% од работните места во Велика Британија нудат намалување на работното време на одредени вработени, 54% нудат зголемување на работните часови, 45% промена на начинот на работа, 31% делење на работните места, 35% флексибилно работно време и 26% нудат работа од дома.<sup>6</sup>

- ✓ Наградување. Персоналниот менаџмент во наградувањето на вработените поаѓа од традиционалниот пристап условен со хиерархиска организациона структура и наградување по основ на должина на работење во организацијата, а не според конкретен

---

<sup>6</sup> Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 66.

резултат и придонес. Пристапот на менаџментот на човечки ресурси кон наградувањето поаѓа од придонесувањето, како индивидуално, така и тимско.

- ✓ Регрутирање. Софистицираните техники за регрутирање, како што се психометриски тестови и центри за проценка, користени се и во рамките на персоналниот менаџмент, но само за менаџерите сениори, додека значително поевтини и поедноставни методи се користеле за вработените – неменаџери. Во менаџментот на човечките ресурси, овие сериозни и софистицирани методи се користат за сите вработени или барем за клучните вработени во организацијата.
- ✓ Обука и развој на вработените. Кога вработените се набљудуваат како трошок, што секако треба да се избегнува, посветеноста кон обуката и развојот на вработените е незначителна и тоа е карактеристика на парадигмата на персоналниот менаџмент. Во менаџментот на човечки ресурси присутна е културата на континуиран развој на сите клучни вработени кои се набљудуваат како основ за конкурентска предност на организацијата.
- ✓ Односи помеѓу вработените. За разбирање на основните карактеристики на персоналниот менаџмент на човечките ресурси, важно е да се набљудува менаџерската перцепција на односите внатре во организацијата: како менаџерите очекуваат да реагираат вработените, како менаџерите мислат дека тие би требало да реагираат и како сите реагираат на однесувањето на другите во организацијата. Во таа смисла може да се зборува за три клучни перспективи: плуралистичка, унитаристичка и радикална.<sup>7</sup> Плуралистичката перспектива поаѓа од претпоставката дека општеството се состои од различни групи кои имаат свои

---

<sup>7</sup> Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 9-11

сопствени интереси и корист. Според ова гледиште, наивно е да се помисли дека интересите на вработените и на сопственикот се потполно усогласени. Затоа, од плуралистички аспект, конфликтите на работа се набљудуваат како неизбежни, но сами по себе не се погрешни. Главното прашање не е како тие да се избегнат, што би било невозможно, туку како да се управува со нив. Наспроти тоа, унитаристичката перспектива смета дека организацијата има за цел заедно со сите нејзини членови – сопственици, менаџери и вработени. Затоа, не би требало да се очекуваат реални конфликти на интереси помеѓу овие групи. На сите интересот е ист – високо ниво на ефикасност, кое доведува до зголемување на профитот и создавање на дополнителна вредност. Тука станува збор за win-win ситуација за сите заинтересирани страни. Менаџерите и оние кои што тоа не се, се членови на истиот тим, а конфликтите помеѓу нив се набљудуваат како некој вид на неуспех. Не се неопходни, ниту се неизбежни и може да бидат елиминирани. Третата перспектива е радикалната перспектива која смета дека конфликтите помеѓу вработените и менаџерите се неизбежен дел од пошироките општествени конфликти. Менаџментот секогаш ги застапува интересите на капиталот. Доколку наведеното се примени за споредување на персоналниот и менаџментот на човечки ресурси, може да се заклучи дека за разлика од плурализмот, колективизмот и многу неразвиената доверба помеѓу вработените во персоналниот менаџмент, менаџментот на човечки ресурси се карактеризира токму по унитаризмот, индивидуализмот, како и со висок степен на доверба помеѓу вработените.

- ✓ Функционална организираност. Во моделот на персоналниот менаџмент, самата функција која се однесува на прашањата и положбата на вработените, одвоена е од линиските менаџери. Ваквиот поглед на функционалната организираност, доведува до

формирање на големи, габаритни, најчесто бирократизирани департмани за персонални прашања. Моделот на менаџмент на човечки ресурси поаѓа од тоа дека прашањата кои се однесуваат на вработените, треба да бидат поврзани со останатите задачи на менаџерот, почитувајќи ја перспективата на секојдневното извршување на активностите. Според овој модел, таму каде што постојат специјалисти во одделенијата за човечки ресурси, нивната улога е да формулираат политика на човечки ресурси, како и да делуваат во соработка со линиските менаџери. Линиските менаџери ќе имплементираат поголем дел од политиката на човечките ресурси, барајќи помош од специјалисти за човечки ресурси во посебно тешки ситуации.

- ✓ Социјални прашања. Во моделот кај персоналниот менаџмент, од персоналниот менаџер се очекувало да биде дел од менаџерскиот тим и да се вклучува во решавање на социјалните и личните проблеми, секогаш да е помеѓу барањата на вработените и на работодавачите. Таква, експлицитна улога на менаџерот за човечки ресурси не постои. Некои автори сметаат дека имајќи ја пред вид унитаристичката култура, таква улога и не е неопходна. Секако, овој став има и свои критичари.
- ✓ Критериумите за проценка на успехот на функциите се потполно различни во наведените два модели. Во персоналниот менаџмент, организацијата ќе просудува за ефикасноста на функцијата врз основ на намалување на трошоците кои се поврзани со вработените. Во моделот на менаџмент со човечките ресурси, процената на оваа функција ќе се прави врз база на максимизирање на искористеноста на човечките ресурси, секако, преку спроведување на соодветни контроли на трошоците.

Имено, еволуцијата значи да се менуваат и да се развиваат луѓето. Во современиот глобален свет, одржливата конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија е релативно лесно да се обезбеди капитал врз база на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност, е секако најважен менаџмент предизвик во 21-от век.

Во таа смисла и неколку клучни теми се искристализирале со кои менаџментот на човечки ресурси нужно би требало да се занимава во 21-от век:<sup>8</sup>

- ✓ Усвојување на праксата за „високи перформанси“ која има за цел постигнување на подобри индивидуални, тимски и организациони перформанси на тој начин што се зголемува посветеноста на вработените и нивната вклученост во подобрувањето на резултатите од работењето. Практиката на високите перформанси подразбира сет од комплементарни работни практики кои покриваат три широки области: пракса со висок степен на вклучување на вработените, пракса на човечки ресурси и пракса на наградување;
- ✓ Флексибилната организација се потпира на клучните вработени со поголемо инвестирање во човечките ресурси;
- ✓ Организација на работењето на макро ниво – тимско работење, обука, развивање на нови вештини, групно решавање на проблемите, пораст на функционалната флексибилност, учество

---

<sup>8</sup> P A.K. Fletcher, From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management, The Transformation of the Role of HR in the Digital Age, H.G. Guental, D.L. Stone, ed., (2005) The Brave New World of eHR (Professional Practice Series), Human Resource Management in the Digital Age, 2-6.str.

на вработените во дизајнирањето на работните процеси и делење на корисно и специфично знаење;

- ✓ Софистицирана пракса на менаџментот на човечки ресурси во регрутирањето и селекцијата;
- ✓ Односи на вработените во позитивно, инспиративно и мотивирачко окружување;
- ✓ Менаџмент на промените: „единствена константа е промената” станува клише, но ја отсликува реалноста – конкурентно глобална економија и континуиран технолошки развој;
- ✓ „Организација која учи” е дефинирана како организација која го охрабрува учењето на сите нивоа и на тој начин се грижи за континуираните промени во самата себе;
- ✓ Менаџмент на знаење како користење на идеите и искуствата на вработените, клиентите и деловните партнери, поради унапредување на организационите перформанси;
- ✓ Лидерство кое иницира и реагира на промените и постигнува високи перформанси во работењето;
- ✓ Само набљудувачкиот менаџмент на човечки ресурси на наведениот начин и согледувајќи ги прашањата кои се занимаваат специјалистите од оваа област, може да се добие вистинска слика на положбата на менаџментот на човечките ресурси во современите организации и важноста која што оваа функција ја има во постигнувањето и одржувањето на конкурентската позиција на организацијата.

## **2. Влијанието на променливото окружување врз менаџментот на човечките ресурси**

Многу комплексното окружување на економијата на знаење наметнува познавање на одредени сили и фактори кои, по многу нешта, ги вообличуваат и насочуваат активностите на менаџментот на човечките ресурси. Во овие фактори се вбројуваат и технолошкиот развој, глобализацијата, демографските промени и природата на самото работење и други фактори чие познавање и следење е неопходно за правилно спроведување на сите активности на менаџментот на човечките ресурси.

### **2.1. Технолошки развој**

Технологијата ја менува природата на речиси сè што се работи. За тоа сведочат секојдневните активности кои денес се извршуваат на некој поинаков начин отколку што тоа се правело десетина години претходно: се комуницира на работа или во приватниот живот, се планираат патувања, се купува. На ист начин, технологијата го менува и начинот на деловното работење. Така, на пример, технологијата базирана на интернет комуникацијата, ѝ овозможува на компанијата Dell да ги организира своите кол центри во Индија, додека малопродавачите на Zara, избегнуваат создавање на скапи залихи, а благодарение на својата интернет дистрибутивна мрежа, која е поврзана со сите центри во светот, која ја овозможува потребната дневна достава на роба.

Имено, промените во работните процеси доведуваат до побарувачка од висококвалификувана работна сила. Всушност, за порастот на е-бизнисот, засилување на дејностите кои се потпираат на давањето на услугите и информационата технологија, потребно е и одреден профил и квалификација на вработените. Според некои истражувања, дејностите за

кои ќе биде побарувачката најголема до 2014 година, се во областа на здравството и информациските технологии. Најголем процентуален пораст имаат дејностите како што се медицинските сестри, лекарските помошници и аналитичарите на мрежни системи и системи за пренос на податоци на далечина.<sup>9</sup> За поголемиот број од овие занимања, потребно е и факултетска диплома. Она што е интересно е фактот дека помеѓу најбараните вештини и знаења спаѓаат и оние кои можат да се стекнат само на посебни, специјализирани обуки и тренинзи. Затоа од одделението за човечки ресурси се бара, не само добро осмислена постапка за вработување, туку и организирање на квалитетни тренинзи и обуки.<sup>10</sup> Во таа смисла, технологијата веќе на голема врата влегува и се вклучува во сите фази и активности на менаџерите на човечките ресурси. Така, станува збор и за пријавување на потенцијални кандидати за одредено работно место и нивно регрутирање преку интернет; процесот на селекција, кој не само што ги проверува вештините и знаењата од областа на информациските технологии, туку подразбира и користење на многу технологии и интернет методи и алатки при самата селекција (на пример: on line тестови и слично); методи на обука и тренинг базирани на web технологии и, секако, начини и методи на комуникација во самата организација, па дури и во врска со работите и активностите на менаџментот со човечки ресурси.

## 2.2. Промена во природата на работењето

Сè поприсутни се и промените во природата на самата работа, кои настануваат како последица на наведените, но и многу други фактори во окружувањето на економијата на знаење. Напрво, потребно е да се нагласи зголемувањето на високо технолошки профилирани работи и работни

---

<sup>9</sup> Bureau of Labor Statistic, occupational Employment, occupational outlook Quarterly, Winter 2003 – 2004, pp. 6 – 27; BLS, Tomorrow's Jobs, occupational outlook Quarterly, last modified June 2, 2004

<sup>10</sup> R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright (2007) Fundamentals of Human Resource management, Mc Graw Hill, International edition, str. 39.

места. Работите кои се базираат на знаење и на висока технологија во индустриите кои се занимаваат со производство на авиони, компјутери, телекомуникации, апарати за домаќинство, фармацевтски производи, медицинска опрема и препарати, сè повеќе ги заменуваат фабричката работа во производство на челик, гума и текстил. Имено, има сè помалку работници кои работат тешки и напорни физички работи со опасни машински построенија, а има сè повеќе вработени кои поголемиот дел од своето работно време го поминуваат внесувајќи команди на своите компјутери. Уште една глобална промена во деловното работење, за која сме си сведоци, секако е и зголемувањето на работата и на работните места кои што се занимаваат со давање на услуги, во однос на производните работи. Во денешната економија на знаење, конкурентската предност во бизнисот се мери повеќе со невидливиот, отколку со видливиот имот на организациите. Традиционалните фактори на производството – земјата, работната сила и капиталот, го немаат повеќе приматот во освојувањето на конкурентската предност. Поради тоа, организациите сè повеќе напори вложуваат во креирањето и размената на релевантното и важечко знаење. Авторот кој што прв го има увидено значењето кое знаењето го има и може да го има во создавањето на економски бенефит за организацијата и општеството во целина, и кој таквата економија ја нарекол економија на знаење, бил авторот Питер Дракер. Во 12-тото поглавје од својата книга „The age of Discontinuity: Guidelines to Our Change Society”, кое го носи името Економија на знаење (The Knowledge Economy), Дракер се фокусира на силите кои ја менуваат економијата на сегашноста и го креираат општеството на иднината, а како едно од основните обележја на новата економија Дракер го нагласува знаењето, потребата да се стави во центарот на новата економија знаењето и образованието, нивната импликација на работата, лидерството и општеството во целина, и секако, работниците на знаење како носители на сите наведени активности.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Drucker, P. (1992) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, Harper & Row, str. 263-268.

### 2.3. Демографски промени

Работната сила се карактеризира со сè постарата работна сила и со зголемувањето на бројот на пензионирани работници. Всушност, поголемиот број аналитичари и теоретичари на менаџментот со човечки ресурси, актуелното стареење на работната сила, го сметаат како најголем демографски тренд кој што влијае на вработените.

Всушност, основниот проблем е што не постои доволен број млади вработени кои ќе ги заменат сè поголемиот број на пензионирани припадници од „baby boom” генерацијата. Моментално, во развиените земји на четворица вработени доаѓа по еден пензионер, додека за некои 20 години тој однос ќе биде променет на 2,7 вработени на еден пензионер. Овде, секако треба да се спомене и мислењето на големиот број автори кои се согласни со присуството на промените во однос кон работата и работните вредности кои се разликуваат од генерација до генерација. За разлика од постарите, сега главно пензионирани вработени, кои биле фокусирани на работата повеќе отколку на семејството, сегашната активна работна сила (Генерација X, родени помеѓу 1965-1980 година, како и генерацијата Y родени помеѓу 1982 и 2000.), фокусот на своите интересирања го поместуваат од работата на семејството или постигнуваат одреден баланс помеѓу овие две сфери на интерес.

Одовде произлегува и тешкотијата пред која се наоѓаат работодавачите со што би го постигнале наведениот баланс, но во услови на конкурентско окружување кое бара повеќе. Разновидноста на работната сила, како по прашањето на расата, така и по прашањето на етничката и националаната припадност, е сè повеќе присутна. Се зголемува присуството на жената на пазарот на работна сила. Уште една карактеристика на современата работна сила е зголемувањето на работниците кои се вработени со неполно работно време, работници кои

работите ги извршуваат по договор, работници кои работат повеќе работи и оние кои работат на одредено време.

## 2.4. Глобализација

Под терминот глобализација се подразбира ширење на деловното работење на организацијата на странските пазари. Имено, глобализацијата му наметнува на современиот менаџмент бришење на границите помеѓу државите. Компаниите се прошируваат на странските, на надворешните пазари од повеќе причини. Проширувањето на продажбата е еден од нив. Како за илустрација, Google се проширува во Кина, воведувајќи Google Instant Messaging Service, Walmart отвора свои продавници во Јужна Америка, Dell интензивно се шири на кинескиот пазар, препознавајќи ја земјата како иден најголем светски пазар за компјутери. Втора причина за излез на компаниите на странските пазари може да биде и барањето на нови, странски производи и услуги кои ќе се продаваат во иднина, како и намалување на трошоците за работната сила. Некогаш причина е и формирањето на партнерства кои за кои е потребно деловно работење, односно деловна соработка надвор од границите на матичната земја.

Глобализацијата со себе носи и поизразена конкуренција, не само помеѓу компаниите, туку и помеѓу поединците, додека мобилноста на работната сила значително се зголемува. Поголема глобализација подразбира и поголема конкуренција, а поголемата конкуренција од современите компании бара истите да бидат „први во класата“ – да ги намалат трошоците, да ги направат вработените попродуктивни и да може да произведат подобри производи и што е можно поефтино. И компаниите и поединците, треба да работат повеќе и поаметно отколку што тоа го правеле без глобализацијата.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Dessler, G. (2011) Human Resource Management, Pearson, New Jersey, str. 37

Добрата страна на глобализацијата за корисниците на услугите и производите се секако, ниските цени и зголемувањето на квалитетот на производите и услугите. Од друга страна, глобализацијата со себе ја донесува потребата од многу повеќе работа, но и помала сигурност во работењето. Пронаоѓањето и ангажирањето на вработените надвор од границите на матичната земја, е една од сите присутни појави во современото деловно работење на големите компании. Дури, и според некои истражувања, компаниите во следниот период ќе го користат овој метод на наоѓање на работна сила дури и за високо специјализираните работни места – менаџери на продажба, генерални менаџери, менаџери на човечки ресурси.<sup>13</sup> Тука е моментот да се нагласат и добрите страни на глобализацијата и за работодавачите, а тоа се новите пазари кои се вредни со милиони и новите корисници на производите или услугите. Од друга страна, неопходно е да се спомене и другата страна на медалот, а тоа е постојано присутниот и оправдан страв од нови и непредвидливи конкуренции, не само на странскиот, туку и на домашниот терен, односно пазар.

## 2.5. Останати фактори

Во насловите на дневните весници, секојдневно може да се прочитаат клучни предизвици кои стојат пред менаџментот на човечките ресурси – рецесија, ofsourcing, менаџери, банкротни, откази, невработеност. Во текстот во продолжение ќе бидат напоменати некои од нив, но со напомена дека во обврската на секој кој што сака да се занимава со оваа област пронаоѓањето на начините да се управува со промените настанати покрај наведените и многу други фактори во мера во која тие влијаат на животот и на работата на вработените<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Dessler, G. (2011) Human Resource Management, Pearson, New Jersey, str. 38.

<sup>14</sup> DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) Human resource management, John Wiley & Sons, Inc, str. 21-23

Од почетокот на финансиската криза во 2008 година, лицата кои се занимаваат професионално со менаџментот на човечките ресурси, се соочуваат со предизвиците кои следуваат од настанатата рецесија. Секако, давањето на откази е една од најтешките задачи на менаџерите со човечки ресурси, но не е и единствен од тој вид. Моралните прашања произлезени од моралното страдање на луѓето кои што добиле отказ и кои се чувствуваат несигурно и отфрлено; преквалификацијата и оспособувањето за извршување на други работи на луѓето кои што останале во компаниите, што со себе носи и зголемување на одговорноста; намалување на бенефициите со што би се заштедиле средства, што од друга страна, доведува до можно заминување од организацијата на клучните вработени кои бараат постабилна компанија во која што би работеле, и така натаму.

Ofsourcing претставува процес на преместување на работите во друга држава од економски причини. Најчесто е во прашање индустриското производство, иако овој вид на деловно работење е единствено кое што минува низ наведените активности. Многу работодавачи, на офшорингот гледаат како на неминовност за останување во пазарната конкуренција, начин на наоѓање на неопходните вештини, намалување на цената на работната сила или трошоците за дистрибуција. Видови на работа погодна за офшоринг се, сè почесто, компјутерското програмирање, развој на софтвери, системска анализа и слично. Последица на офшоринг е губењето на работа. Сè почести се сликите на семејствата кои што работеле со генерации во фабрики, како стојат пред затворените врати на фабриките и прашувајќи се каде и што понатаму.

Уште еден од многу присутните предизвици за менаџерите со човечки ресурси, секако се менаџерите и аквизицијата. Последиците на спојување на компаниите на еден од двата начини можат да бидат различни: несигурност, промена, губење на работата, како и спојување на различните култури што е речиси неизбежно. Целите на овие начини на спојување се излез на нов или на светски пазар, собирање на нови технологии или

добивање на одредени финансиски предности. Меѓутоа, многу е чест случајот овие, навидум оправдани деловни потфати, да останат без успех. Една од причините, секако е непосветувањето на доволно внимание токму на функцијата на менаџментот на човечките ресурси во овие процеси. Како пример кој што се наведува во теоријата и праксата е менаџерот на компанијата Hewlett Packard со компанијата Compaq, со чија реализација во загуба биле клиентите затоа што вработените многу повеќе внимание посветуваат на чувањето на својата работа, отколку на своите клиенти.

## **II. Глобализацијата и новите клучни концепти во менаџментот на човечките ресурси**

### **1. Управување со кариерата и влијанијата во работењето**

Управувањето со кариерата се однесува на дизајнирање и имплементација на процесите кои му овозможуваат на поединецот изборот на работите кои ги извршува, да ги насочува во правец кон остварување на перспектива која во таа смисла ја има организацијата, но и самиот поединец. Значи, управувањето со кариерата е насочено кон балансирање на организационите и индивидуалните кариерни потреби. Набљудувано од аспект на индивидуалната перспектива, управувањето со кариерата се однесува на развојната политика и пракса на вработениот кои тој ги презема со што би го остварил својот пол потенцијал, извршувајќи одредени работи и работни задачи. Набљудувано од аспект на организационата перспектива, управувањето со кариерата се однесува на политиките и праксата кои организацијата ги презема со што би обезбедила задоволување на своите краткорочни или долгорочни потреби од одреден број на образовани и соодветни луѓе, на соодветни работни и работни задачи, на сите организациски и хиерархиски нивоа. Секако, не може, на подолг рок, да се очекува апсолутно поклопување на овие интереси. Имено, за разлика од веќе вообичаениот аспект дека организацијата е таа која треба да води сметка за напредувањето во кариерата на своите вработени и да создаде услови за нивен развој, современите трендови во време на глобализација, односно во време на глобални промени, од вработениот очекуваат и бараат максимално ангажирање на овој план. Во таканаречената ера на нови кариери, поединецот управува со својата кариера, а не организацијата. Развојот на кариерата сега му припаѓа на секој вработен.

## 2. Развивање на човечките ресурси

Под развој на вработените, или под развој на човечките ресурси, се подразбираат сите видови на активности кои опфаќаат тренинг и обуки на вработените, кои се насочени кон максимизирање на постоечките и потенцијалните придонесувања од страна на вработените, постигнување на крајните цели на деловното работење на организацијата, набљудувано на пократки и на подолги рокови. Традиционално, сите активности од овој вид се сметани како трошоци, додека денес на истите се гледа како на инвестиција. Работодавачите, денес се соочуваат со задолжителни вложувања во своите вработени, бидејќи унапредувајќи ги нивните знаења и вештини, ја подобруваат и положбата на организацијата во конкурентското окружување.

Почетниот чекор во дефинирањето на секоја активност од овој вид е идентификувањето на потребите кои за одредени знаења и вештини, се јавуваат во организацијата. Генерално набљудувано, постојат три вида на придвижувачи на наведените активности, а тие се: *јаз*, празнина која што постои помеѓу она што организацијата, секторот или тимот кој во неа работи и она што е всушност неопходно и побарано да се направи. Исто така, може да настане и *проблем* кој е можно да се реши со одредени активности обуки и тренинзи. На крај, може да се појави и *потреба*, која најчесто на подолг рок набљудувано, е настаната како резултат од потребната синергија помеѓу соодветните човечки ресурси и деловните активности кои е неопходно да се преземат во некој иден временски период.

Во теоријата и праксата вообичаен е базичниот модел за развој кој се состои од четири фази. Тие се:<sup>15</sup> идентификување на потребите за развој, дизајнирање на соодветни активности за развој кои ќе одговараат на таа потреба, спроведување на развојот и, на крај, евалуација на резултатите и

---

<sup>15</sup> Martin, J. (2010) Key Concepts in Human Resource Management, Sage, London, str.100'104.

на евентуалниот напредок настанат како последица од активностите за развој. За потребите од константен развој на вработените, како ултиматум на менаџментот воопшто, а посебно менаџментот на човечки ресурси, ќе стане збор и во продолжението на овој магистерски труд.

### 3. Одржување на човечките ресурси

Функцијата на менаџментот на човечките ресурси, покрај наведените, се базира и на умеенето за одржување на рамнотежа помеѓу економските цели на организацијата и целите и интересите на вработените. Овде, не треба да се изостават и целите кои се однесуваат на надворешната заедница, надворешното окружување во кое што организацијата работи, како и нивното помеѓусебно поврзување.

Конкретно, тоа би значело дека функцијата на менаџментот на човечки ресурси, или управување со човечките потенцијали, односно нивната задача во организацијата да ги одржува човечките ресурси, од вработувањето на квалитетни и нови кадри, преку ефикасно формирање на тимови, до постојано стручно усовршување на поединците, односно овозможување на постојано придонесување за остварување на мисијата и визијата која организацијата ја има пред себе поставено како стратегија на деловното работење.

Меѓу првите автори кои ја препознаваат потребата на претпријатијата да планираат таленти за клучните позиции, времено или на перманентна основа, со цел одржување на човечките ресурси во организацијата е францускиот менаџер, автор на теоријата за управување и организирање на работната сила во почетокот на 20-тиот век е Henri Fayol<sup>16</sup>. Во неговите четиринаесет менаџмент правила<sup>17</sup>, кои се потврдуваат во пракса и денес,

---

<sup>16</sup> Henri Fayol (1841-1925).

<sup>17</sup> Henry Fayol, General and Industrial management, [www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html)

тој ја истакнува одговорноста на менаџерите да обезбедат стабилност и сигурност во работењето на вработените и да обрнат исклучително внимание на прогресот на нивните кариери. Вонредно важно е претпријатието да ги зачува своите доверливи, искусни и обучени вработени. Стабилноста на работата овозможува чувство на припадност на вработените во средината каде ги извршуваат своите обврски, а со тоа вработените се охрабрани да ја извршуваат работата поефикасно и со поголем квалитет. Доколку претпријатието не ја обезбеди оваа потребна стабилност, одливот на вработените негативно ќе влијае врз деловните активности на претпријатието.

Поради правилно одржување на човечките ресурси, планирањето и управувањето со наследниците во организацијата, претставува процес кој помага во обезбедување на долгорочна стабилност во организацијата. Имено, соодветното планирање на кадарот може да се дефинира како напор за обезбедување на континуирани деловни резултати на целото претпријатие, една организациска единица, секторот и/или работен тим со создавање на услови за развој, замена и позиционирање на клучните луѓе на клучни позиции. Тој е динамичен процес при што претпријатијата повеќе не гарантираат континуирано вработување, без разлика дали поединецот лошо или добро ја извршувал својата задача<sup>18</sup>. Процесот се препознава како системски напор на претпријатието да обезбеди одржување, или континуитет во лидерството на клучните позиции, да го зачува и дополнително развие интелектуалниот капитал и капиталот на знаење во претпријатието, воедно да ги охрабри поединците во нивното понатамошно напредување<sup>19</sup>.

Карактеристиките на ефикасното планирање на замени, може да се поделат во четири категории.<sup>20</sup> Прво, концептот на планирање на наследниците е *футуристички* и не е одраз на замените кои се итна

<sup>18</sup> William J. Rothwell, *Effective Succession Planning*, 4<sup>th</sup> Edition, Amacom 2012

<sup>19</sup> William J. Rothwell, *Effective Succession Planning*, 4<sup>th</sup> Edition, Amacom 2012

<sup>20</sup> Charan, R., *Ending the CEO Succession Crisis*, Harvard Business Review, 8851, 2005

потреба во претпријатието, туку концептот повеќе се однесува на квалитетот и бројот на луѓето за обезбедување на потребите на претпријатието во иднина. Второ, процесот е *динамичен*. Како не е можно да се предвиди иднината на претпријатието во сите детали, планот треба да е способен да претрпи измени, модификации и дополненија согласно промените на деловните планови и околината во која работи претпријатието. Трето, за процесот е потребна *заложба* на целото претпријатие и не може да се делегира на ниту една посебна функција во претпријатието како што е на пример областа на односи со вработени. Конечно, процесот е *континуиран*, и треба да е воден за време на целото постоење на претпријатието. Тој не претставува програма која може да се комплетира во одреден временски период, туку се развива, менува и дополнува со развојот на претпријатието и неговиот менаџмент.

Планот за наследници, развојот на вработените и потребата на вработените создаваат одржлива целина со која менаџерите планираат и управуваат во претпријатието. Тие процеси, придружени од стратешкиот план на претпријатието, го даваат долгорочниот план за вработените во претпријатието.<sup>21</sup>

Целта на планирањето на наследници не е кој од вработените ќе биде вклучен во процесот, туку колку секој индивидуалец сериозно ќе ја прифати својата улога за креирање на успешна иднина на претпријатието. Значи, не е битно кој влегува во процесот на планирање, туку колку далеку поединецот оди кога ќе му се пружи шанса да биде дел од планот. Со вклучување на комплетниот менаџерски потенцијал на претпријатието во планирањето на замените на менаџерите, се добиваат две важни предности. Едната е дека менаџерскиот потенцијал кој не бил идентификуван во прелиминарната евалуација на неговите резултати и компетенции, добива шанса да биде дел од планот и втората е дека е направена заложба да се реализираат потенцијалите на сите менаџери, со

---

<sup>21</sup> Charan, R., Ending the CEO Succession Crisis, Harvard Business Review, 8851, 2005

што се подобрува ефикасноста на целиот менаџмент на претпријатието и се создава нова корпоративна култура.

Процесот на планирање и управување со наследниците за да биде ефикасен, во претпријатието мора да постојат и да се негуваат одредени услови. Ефикасно планирање на замените во претпријатието е возможно доколку севкупниот менаџмент на претпријатието, секоја организациска целина, секоја функција и секое менаџерско ниво покаже посветеност кон овој процес. Доколку ваквата посветеност и партиципација во процесот не постои, претпријатието постанува ранливо на два начина.<sup>22</sup> Прво, немањето на комплетна посветеност и партиципација во процесот, во иднина неминовно води кон кусок на менаџери во оние области кои не се придружиле кон корпоративните заложби овој процес да успее. Менаџерите од овие области немаат соодветна обука и развоен план и заостануваат зад останатите во претпријатието и соодветно покажуваат послаби резултати. Второ, разликата помеѓу областите кои регуларно учествуваат во планирањето на замени и оние кои немаат план за замена, доведува до тензии во претпријатието кои можат да доведат до разни форми на протекција и неадекватни резултати при еволуирањето на менаџерите.

Услов за ефикасно планирање на менаџерите е и интеграцијата на менаџерските ресурси и деловниот план на претпријатието. Човечкиот ресурс не може само да се гледа како трошок, туку и како неопходен ресурс за спроведување на деловните процеси. Интеграцијата на деловните процеси со менаџерските ресурси не повикува само на идентификација на типот и бројот на идните менаџери, туку и согледување на нови деловни можности од страна на постојните менаџери со целиот нивен талент и потенцијал што го поседуваат. Тоа значи дека менаџерите играат активна улога во дефинирањето на деловниот план. Сепак, како и сите други ресурси, така и менаџерите треба да се извор на нови можности на претпријатието, но претставуваат и негов ограничувачки фактор.

---

<sup>22</sup> Blyth, A., Who will be next in hot seat?, Print week, 2005

Процесот на оценување на менаџерот не само што дава насока за натамошен развој на менаџерот, туку служи и како процес за негова селекција. Периодичната оценка на менаџерите е средство за прилагодување на планот на замени, бидејќи самите менаџери во време се менуваат и напредуваат. Целиот процес има природна динамика, што е одлика на природата на човекот.

Селектирањето на менаџерите кои најмногу ветуваат, има економска логика, но поширокото вклучување на сите менаџери може да изгради здрава компанија, која соодветно ги одржува човечките ресурси. Ефикасното планирање и управување со замените треба да се однесува на сите други работни категории и нивоа во претпријатието кои не се менаџерски, без разлика на областа каде припаѓаат: техника, продукција, продажба, финансии и/или логистика. Потребата да се прошири дефиницијата за планирање и управување со замените надвор од рамките на менаџерските места, станува сè поважна во услови кога претпријатието врши децентрализација на одлучувањето, кога лидерството сè повеќе навлегува во пониските хиерархиски делови на претпријатието и кога акумулираното техничко знаење, како дел од корпоративната култура на претпријатието, претставува клучен фактор во водење на деловните активности. Со други зборови, планирањето и управувањето со замените претставува начин да се обезбеди континуиран развој на лидерството и интелектуалниот капитал, воедно успешно да се управува со капиталот на знаење на претпријатието.

Планирањето на наследници во денешно време е прифатено како важна компонента на процесот на стратешкото планирање. Тоа обезбедува континуитет на лидерството, штити од проблеми во транзиционите периоди на претпријатието, како и ги намалува грешките од предвремена промоција на вработените.<sup>23</sup> Комбинираниот процес на развојот на кариерите на вработените и планирањето на наследници за секое претпријатие, без

---

<sup>23</sup> William J. Rothwell, *Effective Succession Planning*, 4<sup>th</sup> Edition, Amacom 2012

разлика дали претпријатието е во приватен или јавен сектор, дава моментален увид во расположливоста на талентите потребни сега и во иднина.

Главните компоненти на планирањето на наследници се идентификацијата, анализата на клучните позиции, оценувањето на кандидати и нивното селектирање. Иако поголемиот дел од литературата е посветена на транзицијата на ниво на извршни директори во претпријатијата, како што беше горе споменато, овој процес може да се примени и на сите клучни позиции од било кое организациско ниво. Честите промени во претпријатијата, нивното реструктурирање, намалување на бројот на вработени, предизвикува и промена на работните места, па планирањето на замени често се користи и за дефинирање на латералното поместување на вработените (ротација на работни места).

#### **4. Управување со разновидната работна сила**

На почетокот би било добро најпрво да се појасни поимот „управување со разновидноста“ во контекст на работните организации, односно на кој начин истиот се однесува на поимот „дискриминација“.

Разновидноста на работната сила вклучува низа разновидности според етничка или национална припадност, родот, функцијата, способностите, јазикот на кој се зборува, религијата, животниот стил, културата, интелектуалните способности и слично, на вработените внатре во одредена организација. Управувањето со разновидната работна сила е составно и планирано насочување на организацијата да привлекува и задржува вработени од различни профили и со различни можности. Во контекст на составот на управување со човечките ресурси, управувањето со разновидната работна сила е вкупниот учинок на разновидноста на поединечните потсостави, како што се вработувањето, наградувањето, оценувањето на успешноста, развојот на вработените и поединечните

однесувања на раководителите со цел за постигнување на конкурентска предност преку водството и тимската работа.

Токму оваа цел на управувањето со разновидната работна сила на организацијата да ѝ служи како алатка за зголемување на конкурентноста на пазарот, воедно е и главната разлика кога ќе го споредиме со поимот антидискриминација. Антидискриминацијата содржи во себе елементи на општествен договор и заштита на човековите права кои се законски/уставно дефинирани, а со тоа и обврзувачки. Врз таа основа, законски се наметнуваат одредени обврски кои се однесуваат на сите, па и на државните субјекти, со што би се намалиле или отстраниле причините до кои доаѓа до дискриминација по одредени основи. За разлика од тоа, управувањето со разновидната работна сила претставува доброволен напор на претпријатието да ги препознава и да ги вклучува лицата со различни карактеристики, за да може од тоа да извлече постигнување на подобар деловен успех. Со тоа, управувањето со разновидната работна сила, исто така придонесува и за целите на антидискриминацијата, само што овде се спроведува самоиницијативно од страна на одредено претпријатие или организација, препознавајќи ја користа или добивката од таквиот пристап, чии крајни резултати се долгорочни и самоодржливи.

Управувањето на човечките потенцијали во контекст на разновидноста, се однесува на управување со хетерогена група на луѓе со цел за постигнување на организациските цели. Внатре, во една организација, постои разноликост по една цела низа на параметри кои што се однесуваат на способноста на вработените, на факторите на слободното време на вработените, работното време и положбата во организацијата.

Креативноста, иновативноста и способноста за решавањето на проблемите се клучни елементи за развој и опстанок на организацијата, кои посебно доаѓаат до израз во кризни времиња, каде што потребата од зголемување на конкурентноста е од пресудна важност за самиот опстанок. Поради потребите од тоа тие елементи да бидат делотворни, со текот на

времето, од искуството на организациите кои делувале глобално или во изразено мултикултурални општества, се развил концептот на управување со разновидната работна сила, со што би се дал придонес за остварување на конкурентската предност. Со текот на времето, тој концепт се развил и се проширил на многу поголем аспект на разновидноста, од само културни и национални/расни разлики, со што управувањето со разновидната работна сила може да се смета како корисна за сите видови и големини на организација и за сите општества – бидејќи разновидноста помеѓу луѓето е секаде и е секогаш присутна.

Од стратешки аспект, гледајќи на целокупната организација на претпријатието, управувањето со разновидната работна сила се однесува на три елементи: раководители, вработени и организациска култура. При тоа се поаѓа од тоа дека на ниво на деловна стратегија и на стратегијата на управувањето со човечките ресурси е дефинирано дека разновидноста е важен, дури и клучен елемент за осигурување на иновативност, креативност и адаптивност на претпријатието. Вистинските иновации доаѓаат од инклузивното окружување кое што ги цени различните идеи, ги обединува поединечните перспективи и овозможува соработнички однос во целата организација.

Разновидната работна сила во претпријатието, ја одржува сликата на самиот пазар и дава прав увид во потрошувачките перспективи, додека истовремено разновидните групи на луѓе создаваат за себе специфични заклучоци и со тоа се создава простор за креативност. Таквите разновидни тимови многу често даваат подобри резултати, за разлика од тимовите кои се составени од најдобрите поединци (професионалци), бидејќи разноликоста на перспективите и пристапите во решавањето на проблемите ги надминуваат способностите на поединците. Карактеристиките во работата на разновидни тимови се однесува на поголема критичка процена на понудените решенија, со што прифатената солуција на крајот добива и посилна поддршка. При тоа нивото на

подготвеност од ризик се зголемува, бидејќи процената била темелна, имајќи предвид дека е направена од различни аспекти и избегнат е ефектот од групно размислување. Секако, овој вид на работа во тимовите донесува и предизвици по прашањето на групната кохезија и динамика, при што тогаш, улогата на раководителот е поизразена.

Инклузивното работно окружување е клучно за развојот на разновидноста, бидејќи претставува плодно тло каде што идеите би можеле да созреваат и да се развиваат. За создавање на такво окружување, потребно е организацијата да се води од неколку основни карактеристики на инклузивното работно окружување:

- ✓ да се верува и охрабрува работникот за придонесувањето во постојаното унапредување во работењето;
- ✓ да се почитуваат предиспозициите за соработка и различностите во мислењата;
- ✓ да се умее да се размислува креативно во насока за решавање на проблемите и откривање на можностите, и
- ✓ да се цени и да се искористува разновидноста.

Раководителите имаат клучна улога во препознавањето, поврзувањето и користењето на разновидноста за постигнување на деловните пробивања на претпријатието. Разновидноста на тимовите и нивните резултати во работата се најмногу применливи во работните окружувања кои се насочени кон постигнување на резултати, за разлика од просечно ориентираните. На тој начин, вработените и тимовите имаат поголема, ако не и целокупна одговорност за постигнувањето на резултатите, а кај разноличните тимови тие резултати по правило имаат поголема вредност. Во тој контекст, улогата на раководителите е да воспоставува тимови кои можат да испорачаат такви резултати, не водејќи се исклучително од функционалните компетенции на поединечните членови на тимот, туку и

личните карактеристики и преференции за начинот на работење (на пример, подобро самостојно, отколку групно). Исто така, раководителот треба да осигура дека окружувањето на почитување на разновидноста ќе се почитува и негува за време на работењето на поединечниот тим.

Стратешкото управување со разновидноста претставува значителен предизвик за начинот на управување со човечките ресурси, бидејќи во глобален контекст, како за големите, така и за помалите компании или фирми, соочувањето со разновидните облици на разновидноста неминовно – е прашање само ако се постави спрема нив: дали да ги игнорира или да се искористат. Разноликоста не е својствена само за овие големи компании, туку и кај малите и средните, но секако во поинаков облик. Во поголемиот број помали фирми постојат елементи на управување со разновидноста, иако тие настанале несвесно и стихијно, додека единствено начинот на управување со разновидноста, во претпријатијата од различните големини, може да осигура и конкурентска предност и деловна добивка.

## **5. Управување со работните односи**

Правото на работа претставува едно од фундаменталните човекови права загарантирани со Уставот и со бројни меѓународни документи кои по својата ратификација претставуваат дел од домашното законодавство.

Правата на работниците, што произлегуваат од работниот однос, генерално се регулирани со Законот за работни односи, иако за одделни категории лица, покрај овој закон, се применуваат и посебни прописи. Правата на работниците, исто така, се регулираат и се менаџираат и со колективни договори за секоја одделна област, кои се склучуваат помеѓу работодавачите, синдикатот и Владата.

Законот за работни односи е донесен во 2005 година<sup>24</sup>. Основна цел на Законот за работни односи е почитувањето на правото на работниците на слобода при трудот, на достоинството и на заштита на интересите на работниците во текот на работниот однос. Според член 6 од Законот, се забранува дискриминацијата на кандидатите при вработување или ставањето во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидноста, религиозното, политичкото или друго убедување, националното или социјалното потекло, статусот на семејството, имотната состојба и сл. Законот предвидува на жените и мажите да им бидат обезбедени еднакви можности и еднаков третман при вработувањето, вклучувајќи унапредување, еднаква исплата за еднаква работа и други права. Според член 7 од Законот, принципот на еднаков третман подразбира забрана и/или директна и индиректна дискриминација на кандидатите за вработување и на работниците.

При тоа, под директна дискриминација се подразбира секое постапување со кое лицето било ставено, се става, или би можело да биде ставено во понеповолна положба од другите лица во споредбени случаи, додека индиректна дискриминација постои кога определена, навидум неутрална одредба, критериум или практика, го ставила или би го ставила во понеповолна положба во однос на другите лица кандидатот за вработување или работникот поради определено својство, статус, определување или уверување. Дискриминацијата е забранета по однос на условите за вработување, вклучувајќи ги и критериумите и условите за избор на кандидати за вршење на определена работа во која било гранка. Во случаите на дискриминација (член 10), кандидатот за вработување или работникот има право да бара надоместок на штета согласно со Законот за облигациони односи.

---

<sup>24</sup> „Службен весник на РМ“ број 62/05, број 106/08, 161/08, 114/09, 130/09, 50/10 и 52/10 и број 158/2010- пречистен текст

Како новина во Законот за работни односи, (која произлегува од меѓународните документи), во насока на забрана на дискриминацијата и заштита од повреда на правата од работен однос, е и решението од член 9, според кое се забранува вознемирување и полово вознемирување. Како вознемирување се дефинира секој акт на несакано однесување предизвикан од некој од случаите од член 6 од Законот, кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатот за вработување или на работникот, а кое предизвикало страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување. Под полово вознемирување се дефинира секое вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатот за вработување или на работникот, а кое предизвикува страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување.

Заради осигурување на правото на заштита од мобинг, законодавачот предвидел дека товарот на докажување дека немало дискриминација паѓа врз работодавачот. Во случај на спор, товарот на докажување паѓа врз поединецот или групата против која е поведен спорот за вршење на психичко вознемирување-мобинг на работно место, освен ако докажат дека различниот третман е направен поради исклучоците предвидени со Законот.

Уставниот принцип на еднаков пристап до работното место за сите граѓани во Законот е операционализиран преку регулирање на постапката за вработување, при што се предвидува дека потребата од работници се обезбедува со огласување преку јавен оглас во дневниот печат, со објавување во службата надлежна за посредување при вработување и во агенцијата за посредување. Обврска на работодавачот е при објавувањето на потребата од вработување, во јавниот оглас да ги наведе условите што се барат за вршење на конкретната работа. Член 22 од Законот за работни односи предвидува дека при вработување во јавни установи, јавни претпријатија и други правни лица кои вршат јавна служба, органи на

државната управа и единици на локалната самоуправа, се применува начелото на соодветна и правична застапеност на граѓаните кои припаѓаат на сите заедници во РМ, односно во единиците на локалната самоуправа, *без да се нарушат критериумите на стручност и компетентност*. Еднаквиот третман и недискриминацијата при вработување меѓу мажите и жените законодавачот ја предвидел со воведувањето на законската обврска за обезбедување полова еднаквост при објавувањето на слободните работни места. Така, работодавачот не смее слободното место да го објави само за мажи или само за жени, освен ако определениот пол е неопходен услов за вршење на таа работа. Исто така, објавувањето на слободното место не смее да сугерира дека работодавачот дава предност при вработувањето на определен пол. Според Законот, од кандидатот за вработување смее да се бара да приложи само докази за исполнување на бараните услови за вршење на работите за конкретното работно место. При склучувањето на договорот за вработување, од друга страна, работодавачот не смее од работникот да бара податоци за семејниот, односно за брачниот статус и за планирањето на семејството или да бидат доставени и други исправи и докази кои не се во непосредна врска со работниот однос.

Вработувањето, статусот, правата, унапредувањето, должностите и одговорностите на лицата вработени во државните органи и во органите на локалната самоуправа, не се регулирани само со Законот за работни односи, туку и со посебен закон - со Закон за државни службеници. Според Законот за државни службеници, овие лица имаат статус на државен службеник. Вработувањето во државна служба се врши преку објавување јавен оглас за вработување во државна служба, преку објавување интересен оглас за вработување, преземање на државен службеник од еден во друг орган на работно место со исто звање и преку распоредување на државниот службеник во истиот орган на друго работно место со исто звање. Агенцијата за администрација јавниот оглас за вработување во државна служба го објавува на својата интернет страница и во најмалку два дневни

весника.

Република Македонија го донесе Законот за спречување и заштита од дискриминација<sup>25</sup>, како еден од критериумите за приклучување кон Европската унија, чија основна цел е обезбедување и почитување на основните човекови права. Дискриминацијата поврзана со работата и работните односи се посочува како прва област во која граѓаните можат да се соочат со нееднаков третман во настојувањето да го остварат едно од основните уставно загарантирани права - правото на работа. Согласно со член 4 од Законот за спречување и заштита од дискриминација, од сите државни органи, од единиците на локалната самоуправа, правните лица со јавни овластувања и правните и физичките лица од сите области се бара да ја спречат и да ја заштитат дискриминацијата на граѓаните по сите основи. Во член 6 од Законот поблиску се дефинирани видовите дискриминација. Така, се посочува дека постои директна дискриминација - која го опфаќа секое неповолно постапување, разликување, исклучување или ограничување, кое како последица има или би можело да има одземање, нарушување или ограничување на еднаквото признавање или уживање на човековите права и основни слободи, споредено со третманот кој го има или би можело да го има друго лице во исти или во слични услови. Под индиректна дискриминација, врз дискриминаторска основа се подразбира секое ставање на лице или група во неповолна положба во споредба со другите лица, со донесување очигледно неутрални одредби, критериуми или со преземање определени практики, освен кога таквите одредби, критериуми или практики произлегуваат од оправдана цел, а средствата за постигнување на таа цел се соодветни и неопходни. Според член 14, точка 9) од Законот, не се смета за дискриминација определувањето на условот за максимум старост во процесот на вработување што е поврзан со потребата од обука или заради потребите од рационални временски ограничувања поврзани со пензионирање, предвидени со закон, кога тоа е

---

<sup>25</sup> Службен весник на РМ” број 50/2010

објективно оправдано за постигнување на легитимната цел, а содржината на ова разликување не го надминува неопходното ниво потребно за постигнување на целта. Од ова произлегува дека дискриминацијата по однос на возраста е лимитирана само за строго дефинирани потреби, а возраста не може да биде пречка за остварување на правото на вработување.

## 6. Управување со високи перформанси

Постојат многу дефиниции кои објаснуваат што всушност значи работење со високи перформанси. Една од дефинициите смета дека овој поим претставува комбинација од луѓе, технологии, менаџмент и продуктивност, кои се ефикасно поврзани со цел да создадат конкурентска предност базирана врз постоечки основи. Начинот на работење со висок учинок доведува до висок индивидуален и организационен учинок. Високоперформансните работни практики се оние практики кои за резултат имаат постигнување на високи индивидуални и високи организациони перформанси<sup>26</sup>. Заедничките елементи на овој начин на работење е потребата да се унапредат знаењето, вештините и способностите на вработените, изнаоѓање на соодветни видови на мотивација и начини за задржување на клучните и квалитетни вработени во организацијата<sup>27</sup>. Така набљудувана, работата со високи перформанси се карактеризира, пред сè, со одржлив пазарен успех, иновации, како во квалитет, така и во задоволувањето на потребите на потрошувачите, со фокус на потрошувачот или корисникот на услугите и константното унапредување на квалитетот на услугата или производот, базираност на тимска работа, јасна поврзаност помеѓу обуката и развојот и организационите цели, како и поддршка во организационото и индивидуалното учење.

<sup>26</sup> Coulter, M. (2008) Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd, str. 179

<sup>27</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. (2005) Menadžment, Data status, Beograd, 282. str

За постигнување на наведените карактеристики во работењето на вработените треба да се обезбедат одредени предуслови. Еден од нив е секако, делењето на потребните информации и знаење. Всушност, слободниот проток на информации, на пример, за стратегијата, плановите, резултатите од работењето, претставуваат основа за вклучување на вработените и зголемување на нивните овластувања во самиот процес на работа. Друг предуслов е развојот на знаење. Константно зголемувањето на знаењето на вработените претставува услов за нивната подготвеност да одговорат на новите знаења кои што им се достапни. Преку наведениот развој, вработените ќе бидат во можност да формулираат соодветна интеракција со веќе постоечкото знаење, да создаваат ново знаење и да го применуваат во однос на самите деловни процеси, клиенти и во деловното работење на организацијата во целина. Врската помеѓу резултатите и наградата, секако дека е еден важен предуслов за работење со високи перформанси. Мерењето на активностите или перформансите е само еден дел од комплексната врска која што постои помеѓу однесувањето и перформансите. Всушност, мерењето подразбира одредено испитување на однесувањето, како и испраќање на одредени сигнали од страна на работодавачите за посакуваното однесување на вработените кое треба да доведе до високи перформанси. Вториот дел на оваа врска претставува наградувањето кое наоѓа начин за да го охрабри посакуваното однесување кај вработените, со тоа што им се нудат одредени награди. Покрај паричните награди, тоа може да биде и развој на сопствената кариера, промоција, обука и развој, повисоко ниво на автономија во работењето и во одлучувањето. Егалитаризмот или еднаквоста, е исто така важен предуслов за високите работни перформанси. Овој интересен концепт претставува сфаќање по кое секој во организацијата има различна, но и подеднакво важна улога за постигнување на организациониот успех.

Понатаму, неопходно е да се нагласи и улогата која што ја има менаџментот на човечки ресурси во постигнувањето на работа со високи

перформанси. Според некои автори<sup>28</sup>, постојат три области на активности на менаџерите со човечки ресурси кои се од големо значење за подобрување на работните перформанси на вработените. Станува збор за следните практики:

✓ *Пракси кои доведуваат до поголемо вклучување на вработените.*

Овде се работи за начините по кои се зацврстува довербата и комуникацијата помеѓу вработените и работодавачите. Наведените практики опфаќаат континуирано информирање на вработените за деловната стратегија, плановите, целите и постигнувањето на посакуваните организациони перформанси, ефикасно вклучување на вработените во процесите на донесување на одлуки, зачестени истражувања за начинот на работа на вработените и публикација на резултатите, креирање на тимови со висок степен на самоуправа, усвојување на принципот Каизен – континуирано унапредување на деловниот систем.

✓ *Пракса на човечките ресурси.*

Поголемиот дел од овие практики се насочени на создавање на дополнителни вредности на човечкиот капитал внатре во организацијата. Овие практики вклучуваат усвојување на годишните проценки на резултатите на вработените која вклучува и фидбек од претпоставените и клиентите, поврзување на активностите на менаџментот на човечките ресурси со деловната стратегија на организацијата, усвојување на систем за константен преглед од потребата за образование и обука на вработените, обука на вработените која овозможува изведување на разновидни работи од страна на вработените, употреба на дизајн на работите за унапредување на перформансите и усвојувањето на менторството, како составен дел од професионалниот и кариерниот развој на вработените и менаџерите.

✓ *Пракса на наградување.*

---

<sup>28</sup> Martin, J. (2010) Key Concepts in Human Resource Management, Sage, London, str. 137-139.

Овие активности овозможуваат поголемо чувство на припадност и посветеност на вработените на организацијата и тие подразбираат усвојување на системот на плаќање врз база на перформансите, усвојување на принципот на учеството на вработените во профитот, користење на флексибилен опис на работите кои ќе ја охрабруваат ротацијата на работа, замена на работата и слично, усвојување на флексибилни облици на работа, усвојување на семејните бенефиции и нематеријалните стратегии на мотивација.

## **7. Менаџмент на знаење**

Последните години од дваесеттиот век довеле до пораст на интересот за знаење како единствена форма која што може да гарантира освојување на конкурентската предност на организацијата. Традиционалните фактори на производство – земјата, работната сила и капиталот, веќе го немаат приматот при освојувањето на конкурентската предност. Уште и Питер Дракер зборувал дека денешните, современи и стручни, работници не се „работна сила, тие се капитал”,<sup>29</sup> капитал кој што е продуктивен и создава дополнителна вредност за својата организација. Компанијата е успешна и добра толку колку што се добри и успешни поединците во неа. Како креативен и иновативен дел на секоја организација, луѓето имаат водечка улога во создавањето и во одржувањето на нејзината конкурентска предност. Само високо едуцирани, правилно мотивирани вработени, преку постојано и континуирано учење на нови деловни вештини, можат да одговорат на предизвиците кои ги наметнува новото деловно окружување и економијата на знаење.

Менаџментот на знаење се базира на идејата дека наведениот ресурс на организацијата се наоѓа во знаењето на вработените. Од таа причина, успешноста на организацијата и нејзините деловни резултати зависи од

---

<sup>29</sup> P. Drucker (2005) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, str. 95.

флексибилноста на која вработените го креираат своето знаење, го делат знаењето помеѓу себе и го користат на најефикасен можен начин.

Сите модерни компании се натпреваруваат во знаење, но доколку не се користи и не е во секој момент достапно до сите оние на кои им е потребно, дотолку, знаењето кое постои во рамките на компаниите, станува безвредно. Креирањето и ширењето на знаењето внатре во современата организација, станува одлучувачки фактор во постигнувањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност. Всушност, единствената одржлива предност на современата организација произлегува од она што таа компанија знае, колку ефикасно го употребува она што го знае и колку брзо го стекнува и го користи новото знаење.<sup>30</sup> Современата организација во ерата на знаењето е онаа која што учи, памети и делува врз основ на информациите и знаењата достапни на најдобар можен начин.

Менаџментот на знаење подразбира усвојување на колективно знаење со цел за постигнување на деловните цели на компанијата. Најкратко кажано, менаџментот на знаење има улога да осигура дека луѓето го имаат знаењето кое им е потребно, таму каде што им е потребно и во моментот кога им е потребно, односно вистинско знаење, на вистинско место и во вистинско време. Најширокиот пристап на овој концепт е размислувањето за менаџментот на знаење како процес кој што ги претставува единствено трите компоненти:<sup>31</sup> луѓето, процесите и технологијата, и кои поминуваат преку фазите: создавање на знаење, освојување на знаење, чување на знаење, поделба на знаењето со останатите и примена на знаењето, на тој начин формирајќи го својот животен циклус.

Менаџментот на знаење е процес на усвојување и користење на целокупното теоретско и практично искуство на сите во организацијата било каде во деловниот процес – на хартија, во документите, базите на податоци

---

<sup>30</sup> Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv

<sup>31</sup> Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, str. 139

или во умовите на вработените. Околу 95% информацијата постои како така наречено премолчено знаење. Тоа е всушност движечка сила за иновациите – една конкурентска предност која ја поддржува компанијата во непредвидливото деловно окружување. Целта на современото деловно работење е користењето на технологијата така што знаењето ќе се чува, дистрибуира и шири низ целата организација со поврзување на вработените со документирањето знаење, а сè по пат на сложениот систем на менаџментот на знаење.<sup>32</sup>

За потребите на разбирањето на односот помеѓу менаџментот на човечките ресурси и менаџментот на знаење, се поаѓа од дефиницијата за менаџмент на знаење, но овој пат од аспект на менаџментот на човечките ресурси. Според оваа дефиниција<sup>33</sup> „менаџментот на знаење подразбира собирање и користење на ресурсите со цел создавање на такво окружување кое ќе овозможи достапност на информациите до поединците и во кое поединците ќе бидат во можност да се стекнат, да ги делат и да ги користат таквите информации за да го развиваат своето знаење и каде што ќе бидат охрабрувани да го применуваат тоа знаење во корист на организацијата како целина.“

За да би можел менаџментот на човечки ресурси да ги задоволи потребите од променливото и непредвидливото окружување во економијата на знаење, потребно е да се осврне кон максималното искористување и грижа за знаењето кое го поседуваат вработените во организацијата и на тој начин да се обезбеди постигнување на стратегиска вредност за самата организација. Тоа доведува до поврзувањето на менаџментот на човечките ресурси со концептот на менаџментот на знаење, односно можноста за создавање, делење, чување и употреба на знаењето, на начин кој ќе доведе до создавање на дополнителна вредност за организацијата.

<sup>32</sup> DZordevic – Boljanovic, J. (2009) Menadžment znanja, Data status, Beograd

<sup>33</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000) Knowledge Management and the Role of HR, Prentice Hall, str. 5

Областа каде што во праксата се јавува најголемата потреба за имплементација на овој концепт, е недостатокот од делење на знаењето помеѓу вработените. За илустрација на наведеното, ќе се послужиме со често присутните ситуации кога неопределеното знаење останува неискористено: поголемиот број вработени, група или сектори работат на исти проблеми, со тоа што никој од нив не знае за активностите на оние другите, што доведува до дупирање на работата; еден тим има развиено исклучително ефикасен систем за решавање на одреден проблем, а вработените во другиот дел на истата организација не знаат за овој метод, бидејќи не постои официјална политика за трансфер на нивното знаење, што доведува до заборавање на знаењето многу брзо, за многу кратко време и, на крај, ситуација која во најголемиот број случаи се врзува за менаџментот на човечки ресурси – вработениот ја напушта организацијата, а неговото знаење не е сочувано, ниту е пренесено на останатите. Резултатот е: знаењето е трајно загубено.

За да се избегнат овие ситуации или за да се сведат на минимум, програмата на менаџментот на знаење нуди многу методи чија примена може да овозможи непречено делење на знаењето помеѓу вработените. Тука ќе бидат споменати само оние методи кои што се во блиска врска со функцијата на менаџментот на човечките ресурси, односно кои може да овозможат пренос на знаењето на вработените кои заминуваат од компанијата на своите колеги кои остануваат во организацијата. Тие се:<sup>34</sup>

- ✓ *Заедничка пракса* – мрежа од луѓе кои имаат заедници интерес или проблем во специфичната област на компетенција и кои се подготвени да работат заедно за одредено време и да учат, да го развиваат и да го делат тоа знаење. Важно за делувањето на овие заедници е дека постои актуелна тема која ги поврзува сите нејзини членови, како и мотивација на сите членови за резултатите од

---

<sup>34</sup>[www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Methods\\_and\\_Tools/Knowledge\\_Management\\_toolkit/Mentoring,preueto6.6.2011](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Knowledge_Management_toolkit/Mentoring,preueto6.6.2011).

конкретните активности на овие заедници.

- ✓ *Жолти страници* – помага на вработените да ги пронајдат другите вработени во организацијата кои имаат знаење и вештини потребни за одредена задача или проект. Оваа метода има посебна примена кај големите организации и им помага на организациите „да знаат што знаат“. За комплетирање на овие бази на податоци потребно е за секој вработен да се внесе име, презиме, назив на работното место, тим, главни проекти, професионални квалификации, CV, области на знаењето и вештините, области на интерес, клучни контакти (интерни и екстерни), членство во мрежите на знаење или во заедниците на знаење, контакт. Важно е овие податоци да се ажурираат редовно и пристапот до нив да е возможно што поедноставен.
- ✓ *Дискусија после активностите* – дискусијата за проектот или активностите, која им овозможува на поединците вклучени во проектот да научат од сопственото искуство што се случило, зошто, што е добрата страна на преземените активности, за што е потребно подобрување и кои лекции можат да се научат од даденото искуство. Идејата за овој начин на делење на знаењето е отвореноста и учењето, а не решавањето на проблемите и утврдување на евентуалната вина за нешто што не е направено така како што е планирано.
- ✓ *Меѓусебно подучување на вработените* – професионална метода чија намера е унапредување на колегијалноста и подобрување на резултатите. Оваа метода подразбира процес низ кој професионалците ги делат своите експертизи еден со друг, со поддршка и помош од другата страна, со цел преглед на постоечките вештини, учење на нови вештини и/или решавање на проблемите.

- ✓ *Интервју на заминување* – разговор кој се врши со „вработените кои заминуваат“ како начин да се задржи нивното знаење. Оваа метода претставува начин за да се собере знаење за тоа што сè е потребно да се изврши соодветно задачата која била во надлежност на вработениот кој што заминува од организацијата. Добро изработено, ова интервју може да биде win-win ситуација и за организацијата и за вработениот кој што си заминува – организацијата го задржува знаењето на вработениот кој заминува и го прави достапно за останатите, додека поранешниот вработен успева да го дефинира својот единствен придонес за организацијата и остава „свој печат“. Добрата страна на оваа метода е тоа што може да е спроведе релативно брзо и за неа не се потребни големи средства за нејзино спроведување.
- ✓ *Менторство*. Менторот е лице кое со искуство, кое е желно, способно и расположено да подучува и да тренира лица со помалку знаење во одредената област – поради годините или искуството во друга нерелевантна област. Целта на оваа метода е развој на вештини, унапредување на организацијата и на нејзината култура и развој на кариерата на вработените. Претпоставка на доброто менторство се јасно определените цели на менторството, избор на вистински ментор како и добар однос помеѓу менторот и неговиот ученик.

## **8. Организација која учи**

Учењето, во услови на современо деловно работење, станува основна претпоставка на организационата конкурентност. Во теоријата и праксата во менаџментот на крајот од 20 и почетокот на 21 век, како императив се наметнува барањето на менаџерите, истите што повеќе да бидат флексибилни, проактивни и во сè фокусирани на иновацијата и квалитетот.

Ерата на учење се покажува сè повеќе и на дело. Организациите учат едни од други. Светот станува сè повеќе свет на алијанси и добар начин да се дојде до нови знаења и да се оствари конкурентската предност. Организацијата може да се адаптира на промените и да иницира промени во својата средина, само доколку е способна да учи.<sup>35</sup>

Питер Сенге, за чие име најчесто се врзува концептот на „организацијата која учи“, смета дека организацијата која учи го поттикнува континуираното учење и генерирањето на знаењето на сите нивоа. За да може една организација да има својство на организација која учи, мора да развива пет дисциплини на учење и тоа: *лично усовршување, ментални модели, заедничка визија, тимско учење и системско размислување* :<sup>36</sup>

- ✓ *Лично усовршување*, подразбира лична одговорност на вработените за константно лично усовршување и постојан напредок. На тој начин се поттикнува не само развој на индивидуално ниво, туку и развој на организацијата како целина. Во таа смисла, неопходен е поттик на самата организација за иновативност и креативност на вработените, во поттикнувањето на промените, учење од успехите, но и учење од грешките.
- ✓ *Ментални модели* – подразбираат лични парадигми и „слики“ за тоа како функционира светот, вклучувајќи и експлицитни и имплицитни разбирања и претпоставки, во потрага за утврдување на одлуките и акциите. Учењето се одигрува кога луѓето го менуваат својот ментален модел или ментална мапа. „Организацијата која учи“ мора да обезбеди надминување на „одбранбената рутина“ и да креира различни ментални модели кои ќе придонесат за подобрување на нејзината конкурентска позиција.

<sup>35</sup> Mašic, B., Babic, L. Đorđević – Boljanovic, J, Dobrijevic, G., Veselinovic, S. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, str. 493 – 496

<sup>36</sup> Mašic, B., Babic, L. Đorđević – Boljanovic, J, Dobrijevic, G., Veselinovic, S. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, str. 493 – 496.

- ✓ *Заедничка визија* – тоа е главен инструмент за интеграција на вработените во организацијата. Како поглед во иднината, заеднички за сите вработени, визијата е од пресудно значење за насочување на организацијата, интеграција на вработените, зголемување на посветеноста и приврзаноста кон групата, односно организацијата.
- ✓ *Тимско учење* – е учење кога станува збор за две или повеќе индивидуи кои заедно учат од исто искуство или активности, ја подобрува конверзацијата и вештината на размислување, така што луѓето во групата можат попосветено и поинтелигентно да ги развиваат и подобруваат способностите отколку што тоа е случај кај едноставна сума на индивидуални таленти, членови на тимот. За да се реализира тимското учење, организациите треба да негуваат култура и клима која ќе ја охрабрува комуникацијата и ќе го поттикнуваат осамостојувањето и развојот, како кај поединецот, така и кај тимовите и организацијата во целина.
- ✓ *Системско размислување* – претставува систематски процес на истражување и комуницирање, преку разбирање на силите и интерните односи во однесувањето во системот. Систематското размислување во организационото деловно работење укажува на можните насоки за ефективни и ефикасни промени во организацијата, во согласност со економските, технолошките и другите менаџерски предизвици во окружувањето. Резултатот од системското размислување во организациите кои учат е не само прилагодувањето кон промените од окружувањето, туку и предизвикување на промените во својата средина, што, секако, е и суштина на проактивниот начин на менаџерско размислување и делување.

Она што нас нè интересира во трудот, е улогата на менаџментот на човечки ресурси во организацијата која учи. Имено, оваа улога се состои во поставувањето и градењето на основните знаења, компетенции на

вработените, нивна мотивација и посветеност, кои се потребни на организацијата. Менаџментот на човечките ресурси, во таа смисла, треба да овозможи изградба на организациона способност и капацитети за развој на вештините, свеста, знаењата и разбирањата во постигнување на следното: чувство за цел, добра тимска работа, континуирано учење, подготвеност за прифаќање на промените, промоција на учечките врски помеѓу интерните и екстерните корисници и обезбедување и креирање и делење на знаењето. Менаџментот на човечките ресурси треба да изгради култура заснована на силна основа за обука и тренинг, како и соодветни политики и системи за селекција, вработување и наградување на вработените во организацијата.

Од организациона перспектива, едно од најважните прашања на организацијата која учи е дали знаењето, вештините, научените ставови и однесувањата, ќе бидат лесно достапни на самата работа. Одовде, ова е и клучно прашање во евалуацијата на ефикасноста на процесот. Во таа смисла некои општи правила треба да се почитуваат во организацијата на процесот на учење, како што се:<sup>37</sup>

- ✓ Максимизирање на совпаѓањето помеѓу ситуациите кои се учат и деловните (работните) ситуации.
- ✓ Обезбедување на што е можно повеќе искуство во врска со задачата која се работи.
- ✓ Обезбедување на што е можно повеќе примери во врска со концептите и вештините кои се учат.
- ✓ Идентификување на важните аспекти на задачите.
- ✓ Обезбедување разбирање на главните принципи.
- ✓ Обезбедување дека научените однесувања и идеи ќе се вреднуваат

---

<sup>37</sup> Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 98

во конкретни деловни ситуации.

- ✓ Дизајнирање на контекстот на учење во кој ќе се види применливоста на она што се учи.

Најчестите видови на учења кои што се појавуваат во современите организации во време на глобални промени се: активното учење, учење преку акција, тренинг, континуиран професионален развој, корпоративски универзитети, е-учење, инструкции, заеднички развојни активности, предавања, менторство, тренинзи и обуки надвор од работното место, поделба на улогите, симулации и деловни игри.

## **9. Менаџмент на таленти**

Менаџментот на таленти е област која е сè повеќе во епицентарот на истражувањата и интересирањата, не само кај теоретичарите, туку и кај практичарите на менаџментот на човечки ресурси, а која означува правец во кој се развива, во традиционалната смисла сфатена, функција на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси, како функција која дава поддршка, треба да прерасне во стратегиска деловна група која ја овозможува и ја подобрува комуникацијата помеѓу вработените, посредува во размената и делењето на знаењето и напредувањето и константното усовршување на вработените. Различни теоретичари овој правец го нарекуваат со различни термини, како што се: менаџмент на таленти, менаџмент на работниот учинок на вработените, менаџмент на животниот циклус на работната сила, менаџмент на човечкиот капитал. Мислењето за името менаџмент на таленти, се смета дека е најсоодветниот назив. Кратко кажано, обидот вистински луѓе со вистински вештини да се најдат на вистинските работни места, што е и општа дефиниција за менаџментот на таленти, е основно тежнење и

предизвик на секоја современа организација<sup>38</sup>.

Нужноста за менаџмент на таленти, како нов концепт во менаџментот на човечки ресурси е фокусирање на стратегиски најважните вработени: иновативни и креативни работници на знаење. Одовде, менаџментот на таленти најчесто се доведува во врска со политиките на менаџментот на човечки ресурси насочени кон максимизирање на сите вработени, односно со политиките кои се поврзани со регрутирањето, селекцијата, задржувањето и развојот на оние вработени кои се идентификувани како клучни за успех во деловното работење на организацијата.

Како би изгледала организацијата која поединечни автори ја нарекуваат организација која ја придвижуваат талентите – организација која инвестира и вложува во своите единствени и специфични способности за управување со талентите, со што би произвела инзвонредни резултати за организацијата.<sup>39</sup> Овие организации се вешти во дефинирањето на потребите од таленти, откриваат разновидни извори на таленти, со развој на индивидуалните и тимските таленти внатре во организацијата. Она што е важно да се нагласи е неопходноста наведените способности на организацијата да се интегрираат со организационата деловна стратегија и заедно да се вградат во деловните процеси. Единствено на таков начин е можно да се создаде еден постојан извор на конкурентска предност на организацијата.

За да може организацијата да ги исполни наведените очекувања, потребно е да исполни пет основни талент-императиви<sup>40</sup>:

- ✓ *Талентот* е стратегиско прашање и стратегија на човечкиот капитал и претставува суштинско прашање на секоја деловна

---

<sup>38</sup> Cappelli, P. (2008) Talent on demand. Managing Talent in an Age Of Uncertainty, Harvard Business Press, str. 1-10

<sup>39</sup> Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited, str. 10.

<sup>40</sup> Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited, str. 11.

стратегија. Ова ја подразбира потребата од сфаќање на вредноста на талентите, препознавање на клучните компоненти на деловните стратегии кои се однесуваат на талентите, како и нивните импликации на организационите перформанси.

- ✓ *Различноста* е најголема вредност за организацијата. Клучната конкурентска предност на организацијата се базира на способноста на организацијата да привлече, а нејзините вработени да работат со различни и разновидни таленти.
- ✓ *За оваков вид на организација* учењето и развојот на вештините се едни од најважните способности. Насочувањето кон јасно разбирање на специфичните и единствените вештини и компетенции води кон успех.
- ✓ *Правилното ангажирање* може да трансформира деловни резултати. До привлекување и со мотивирање на вработените ќе се овозможи зголемување на талентите во организацијата и подобрување на нејзините деловни резултати.
- ✓ *Обуката и развојот на талентите* е грижа на сите организации. Менаџментот на човечките ресурси има клучна улога по ова прашање, но најдобрите практики и култури насочени кон талентите треба да бидат вградени во целокупното деловно работење на организацијата.

Може да се заклучи дека неопходноста за одговор на променливото окружување на економијата на знаење, глобализацијата, знаењето и работниците со знаење како основа за постигнување и одржување на конкурентската предност, ја наметнува и потребата од измена на функциите на менаџментот на човечки ресурси во насока кон формулирање на деловни стратегии кои во центарот на своето интересирање ќе ги стават талентираниите, иновативните и креативните вработени. Во таа насока, за современата организација, претставува нужност, она што е всушност,

суштината на менаџментот на таленти – вистински луѓе и вистинско знаење да бидат во вистинско време и на вистинско место, што е многу сериозна задача која се наоѓа пред современиот менаџмент на човечки ресурси.

## 10. Тимска работа

Поминаа времињата кога се работело без тимови. Денес посебно се преферираат тимовите, и сè поголем број организации ги откриваат предностите од тимското работење и го усвојува како основа на современото деловно работење. Праксата покажала дека тимската работа ја подобрува продуктивноста, го зголемува квалитетот на производот или услугата, ја зголемува ориентацијата на потрошувачот, го забрзува протокот и размената на идеи и знаење, го унапредува учењето, на побрз и поефикасен начин одговара на барањата кои произлегуваат од променливото окружување, ја зголемува мотивацијата на вработените, ја развива флексибилноста кај вработените.

Проучувањето на тимот и на тимското работење е предмет на многу научни дисциплини. Во продолжение ќе биде дадена кратка анализа на ефикасноста на тимовите и на начинот на нивното формирање. Впрочем, тие се и од суштинско значење за менаџментот на човечките ресурси.

Постојат автори кои самото значење на овие поими го објаснуваат со самиот збор тим, како акроним од англискиот збор team, така се објаснува на следниот начин: Together (заедно), Everyone (секој), Achieve (постигнува), More (повеќе). Се работи за тоа што успешно формиран тим со своите резултати треба да ги надмине индивидуалните резултати, во тимот проблемите да се решаваат поуспешно отколку кај поединците, креативните идеи да се раѓаат и да се поттикнуваат помеѓу членовите на тимот, помеѓу членовите на тимот да се развива доверба, да се зацврстува комуникацијата, да има постојано учење и усовршување, се донесуваат квалитетни деловни одлуки и се подобрува задоволството на вработените

со работата.

Објаснувањето за настанувањето и за успешноста на тимот, лежи во причините за неговото настанување. Многу е тешко денес да се најде поединец кој ќе ги има сите особини кои се потребни за извршување на сложени деловни проблеми, затоа што некои особини, колку и да се потребни, помеѓу себе се исклучуваат.

Исто така, за мултидимензионалноста во деловното работење и за секојдневните задачи денес е потребно поседување, на исто така, повеќедимензионални вештини за кои е ретко, речиси невозможно, да се пронајде во само еден човек. Значи, она што е невозможно да се пронајде во само еден човек, извесно е возможно во тимот. Затоа се вели дека тимот е многу повеќе од брилијантни поединци. Имено, тоа што е потребно за еден тим да биде успешен е: соодветна големина, комплементарни вештини на неговите членови, заедничка одговорност, заедничка цел и специфични и достижни цели на изведување.

Она што е интересно за тоа, кога е во прашање менаџментот на човечките ресурси, е нужност за зголемување на тимот и неговите клучни прашања. Посебно важни прашања од овој аспект е прашањето на избор на членови на тимот, развој и обука на членовите на тимот, нивни квалификации, вештини и искуства, мотивација на членовите во тимот, нивна меѓусебна одговорност, потенцијални конфликти и секако, прашањето за раководител на тимот.

Авторот Meredith Belbin, од Кембриџ дал голем придонес во развојот на тимот и одговорил на прашањето зошто еден тим е поуспешен од другиот. Според него, сите членови во тимот имаат двојна улога. Едната е функционалната улога (некој е член на тимот затоа што има одредено работно место или извршува одредена функција во организацијата), а другата е таканаречената тимска улога (некој е креативен, па е потребен во тимот, некој е аналитичен, некој е елоквентен и слично). Врз основ на

своето истражување, Belbin ги има дефинирано следните основни улоги во тимот. Тие се: *претседател, иноватор, изведувач, оценувач, придвижувач, тимски играч, финалиер, човек за врска и специјалист*. Како резултат на ова истражување, настанал и тестот кој во согласност со карактеристиките на членовите во тимот, ја одредува и нивната улога во тимот. Целта на овој начин на формирање на тимовите е воспоставување на рамнотежа на тимските улоги. Ова е од големо значење, посебно за деловните области во кои се случуваат големи промени во структурата на работната сила, производствените техники, производите, пазарите или трошоците, каде што постои конкуренција, притисок и потреба за брзо одлучување и акција. Значи, менаџерите на човечки ресурси имаат многу важна задача во формирањето на рамнотежни и продуктивни тимови кои се основа на современото деловно работење во вистинската смисла на зборот. Секако, нивната улога не се завршува со формирањето на тимот, туку, може да се каже дека истата само што започнува. Овде првенствено се мисли на продуктивноста на тимот, мотивацијата на членовите на тимот, обука и усовршување на членовите на тимот, решавање на конфликтите и судирите во тимот, како и многу други прашања.

### III. Емпириско истражување

#### 1. Методологија на емпириското истражување

##### 1.1. Оправданост на емпириското истражување

Постојаната обука и постојаното надоградување на знаењето на човечките ресурси, како и следењето на глобалните трендови, претставуваат единствен клуч на успехот на секоја организација. Затоа, за целите на нашето истражување, ќе биде направена анкета во две организации, преку која ќе се обидеме да изведеме заклучоци дали и колку влијае обуката врз деловното работење на организацијата. Како пример ќе бидат земени организации од областа на хотелиерството, или попрецизно, хотелите „Аурора Ресорт & Спа“ и „Холидеј Ин“.

Имено, во областа на хотелиерството битен момент е пристапот на вработените во хотелот со гостите, односно менаџирањето со човечките ресурси. Со едноставна анализа можеме да заклучиме дека е најбитно однесувањето на вработените која е всушност главната алка во ланецот уште од самото пристигнување, па сè до заминувањето на гостите. Однесувањето е нешто што е подложно на промени, односно, може да се учи и усовршува преку постојани обуки, во согласност со стандардите во хотелиерството. Но, тоа зависи и од чувствата на поединецот, неговите размислувања и ставови, системот на вредности и одговорности кон средината, особено кон работната, па оттука треба да се набљудува како склоп од сите овие фактори. Во современиот менаџмент на човечки ресурси, кон вработените во услужните дејности се посветува исто толку големо внимание, како што и вработените во хотелот треба да посветуваат кон гостите. Новиот бран на промени и тенденцијата во управувањето со човекови ресурси, поголем акцент става на личноста на вработениот кој со

своето однесување кон гостите придонесува за зголемување на вкупната ефикасност, зголемување на профитот и можност хотелите да опстојат во суровиот свет на конкуренцијата.

Целта на секој успешен хотел е да ги пронајде и да ги вработи вистинските луѓе, да ги обучи истите, за да можат да ги задоволат очекувањата на посетителите и да ги натераат повторно да дојдат. Единствено на тој начин може да се издвојат од големата конкуренција, бидејќи сите оние кои не можат да го понудат тоа, се осудени да пропаднат. Оние кои водат политика на вложување во човечките ресурси, односно нивните вработени се подложни на постојано обучување и усовршување, можат да понудат вистинско доживување и чувство на добредојде, кое на современите гости им е неопходно и непроценливо. Согледувајќи ја актуелната состојба во нашите хотели, можеме да заклучиме дека кај нас мошне малку се инвестира во обуката на вработените. Токму заради тоа треба да укажеме на користа која произлегува од нејзината примена со цел да се смени сегашната ситуација, а обуката да биде почесто застапена во иднина, имајќи ги предвид нејзините позитивни ефекти.

Со хиперонимите за хотелиерство, што е услуга, во трудот се преоѓа на дефинирање на поимот човечки ресурси, како и нивно управување, со цел формирање на успешен тим за работа. Во тоа може да помогнат поединечни фази на веќе докажани начини за пронаоѓање на правите луѓе за работа на таква позиција. Од планирање на работното место, преку регрутирање и селекција на вистинските поединци, се преминува кон нивна обука за да се создадат професионалци кои знаат како да ја извршат својата работа, така што се постигнува континуирано вложување во нивната обука и надградување, со што покрај самите вработени, најголем бенефит има хотелот.

Во современото хотелиерство обучувањето на човечките ресурси се соочува со различни предизвици кои треба да се поминат. Еден од начините за соочување со предизвиците е создавање на мотивиран и

амбициозен тим спремен за надградување и образување на полето на хотелиерството.

Со тренинг и обука се започнува веднаш по вработувањето во хотелот. Дополнителното усовршување на личноста не се врши стихично, туку плански, откако ќе се заклучи дека тоа е навистина потребно, што повторно позитивно влијае врз сфаќањето на обуката како инвестиција, а не трошок. Иако изгледа едноставно како финален „производ“, обуката подлежи на претходна детална анализа, изучување на разни аспекти од страна на обучувачот, како што е меѓу останатото и одредувањето на целната група, верификување на методите и материјалите кои ќе се применуваат за да може да се постигнат предвидените цели.

## **1.2. Предмет на емпириското истражување**

Предмет на ова истражување ќе биде важноста на поединецот, како и неговото влијание врз функционирањето на целиот хотел и како тој придонесува за зголемување на услугата која им се нуди на гостите. Кулминацијата во согласност со таквото функционирање е беспрекорна услуга. Ќе се задржиме на обуката која ја имаат вработените во хотелиерството, нејзината застапеност и влијание.

## **1.3. Цели на емпириското истражување**

Целта на ова истражување е да покажеме колкава е застапеноста на обучувањето на вработените во хотелиерството. Колку обуката има влијание врз рејтингот и успешноста на хотелот, опстојувањето на пазарот, посетеноста, слично, а со тоа да докажеме дека обуката не е нешто на кое треба да се гледа со недоверба и како финансиска загуба, туку дека таа е вистинската инвестиција која води кон подобри резултати.

## **2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување**

### ***Генерална хипотеза***

Од голема важност за секоја организација се континуираните вложувања во човечките ресурси, посебно во услови на глобализација каде што секојдневно човечките ресурси се соочуваат со промени од секаков вид. За следење на трендовите, од исклучителна важност се вложувањата во човечките ресурси, односно во нивната обука и во нивното надградување на знаењата.

## **3. Методи на истражување**

Во трудот ќе бидат употребени научни методи кои се применуваат во општествените науки. Покрај теоретските истражувања, се применуваат аналитичкиот, синтетичкиот, компаративниот и статистички метод. За подобро разбирање се применуваат и хипотетични примери. При изработка на трудот ќе се применат и други методолошки постапки, кои резултираат како во теоретски, така и во практични сознанија. Од методите за истражување ќе се применат методот на набљудување и методот на испитување.

Заклучоците донесени врз база на истражувањата кои се спроведени за изработка на овој магистерски труд, ќе бидат сумирани и објаснети во трудот. При изработката на магистерскиот труд ќе се користи домашна и странска литература, секундарни извори на податоци, статистички показатели, како и сопствени истражувачки зафати. Ќе се изврши анкетно истражување во неколку хотели за нивните ставови за примена на обука на вработените, нивните искуства, проблемите и потешкотиите со кои се соочиле при обучувањето на своите вработени.

#### 4. Резултати од емпириското истражување

Обука на вработените во хотелиерството претставува процес на учење при што се тежнее да се изврши трансфер на знаење кое ќе ги подобри вештините и способностите да се извршува одредена работа и ќе го промени ставот и поведението на индивидуата или групата. Обуката има за цел стекнување конкретни знаења, вештини, способности во врска со работата и работните задачи и нивна примена на дело во процесот на работата.

Со современиот техничко-технолошки развој, сè почесто се наметнува потребата од прераспоредување на работници во хотелот и испуштање на работници од хотелот. Ваквата реалност ја наметнува потребата од спроведување преобука на вработените. Преобуката, како дел од обуката, е далеку подобра да се изврши врз вработените во хотелот, отколку да се вработуваат нови работници.

Обуката во хотелиерството во Република Македонија се спроведува преку план и програма за обука. Плановите и програмите за обука во основа содржат целна група која треба да се обучува, вид обука, место на изведување на обуката (на работно место, во центри за обука, на терен итн.) и фреквенција на изведување на обуката (месечно, квартално, годишно итн.). Плановите и програмите за обука треба да се дизајнирани да го подобрат извршувањето на работата на работникот, групата, организациските нивоа или во целина на хотелот, Келвин Шатл разликува четири фази на т.н. круг за обука. И тоа:

- ✓ Идентификација на потребите за обука;
- ✓ Развој на стратегија, план и програма за обука;
- ✓ Извршување на обуката и научени решенија (лекции);

✓ Оцена на резултатите на обуката.

Во зависност од бројот на лицата кои се обучуваат, разликуваме: индивидуална обука - е онаа обука кога се обучува поединец за стекнување определени знаења, вештини или извршување на определени задачи; и групна обука - овозможува истовремено обучување на повеќе лица, односно група луѓе заради извршување на исти или слични задачи.

Во зависност од добиеното знаење во определена област, преку спроведената обука разликуваме: основна и дополнителна, односно посебна обука. Преку основната обука вработените се стекнуваат со општи сознанија за работата, додека со дополнителната обука вработените ги прошируваат и продлабочуваат знаењата стекнати со основната обука.

Во зависност од временскиот период на извршување, обуката може да се подели на: обука пред стапување на работа; обука по приемот на работа и функционална обука, во текот на целиот работен стаж. За некои работни места во хотелиерството потребно е идниот вработен да поседува одредени квалификации, со кои, доколку ги стекне, ќе го обезбеди своето работно место. Во такви случаи е потребна обука пред стапувањето на работа. Овој вид обука се применува кај потенцијалните кандидати за вработување.

Обуката во хотелиерството по приемот на работата опфаќа широк спектар на обуки, кои како потреба за нововработениот ги идентификува манаџерот. Овој вид на обука ќе му помогне на нововработениот подобро да ги извршува работните задачи во хотелот.

Функционалната обука во текот на целиот работен стаж е обука која се применува за зголемување на постојаното знаење, за подобрување на вештините и способностите на вработените. Всушност, оваа обука се однесува за определени работни функции во хотелите, каде што е потребно да се утврдат конкретни знаења.

Обуката во македонските хотели и едукативните центри кои вршат обука на хотелиерски персонал, се одвива во присуство на искусен обучувач во конкретната област и со негова постојана контрола сè до оспособување на вработените за успешно вршење на работните задачи. Во зависност од местото на изведување обука, може да се изведува на работното место и надвор од работното место. Обуката на работно место им овозможува на вработените да се соочат со вистински ситуации на работното место каде што веднаш ќе се почувствуваат продуктивни. Тоа е обука преку работење. Постојат многу програми кои се наменети за овој вид обука. Меѓу нив спаѓаат ротација на работни места каде вработените поминуваат одреден период на повеќе работни места и се стекнуваат со соодветни знаења.

Обука надвор од работното место, која се одвива во симулирани работни услови. За овој вид обука се користат технички опремени предавални, каде често се презентираат филмови, се изведуваат разни видови симулирани вежби, групни дискусии, програмски инструкции кои можат да бидат во форма на пишан материјал, видео, аудио или компјутерски програми и слично. Содржината на обуката опфаќа слични работни задачи кои се извршуваат на работното место, а се користат опрема и материјално-технички средства кои се користат на работното место, но сето тоа се одвива во различни простории или услови, сè со цел да се избегне негативното влијание на просторот врз обуката.

Постојат голем број методи кои се користат во обука на вработените во македонските хотели. Тие не можат категорично да се детектираат како методи за обука, туку најчесто тие се методи кои се користат и во развојот на личноста и истите се идентификуваат како методи за обука и развој на човечките ресурси, односно вработените во хотелите. Меѓу позначајните методи на обука на вработените во хотелиерството во Република Македонија се:

- ✓ подучување;

- ✓ советување;
- ✓ пренесување на овластување;
- ✓ збогатување на работното место;
- ✓ ротација на работното место;
- ✓ практична обука на работното место;
- ✓ учење на работа;
- ✓ надворешни курсеви;
- ✓ семинари;
- ✓ дебатни состаноци;
- ✓ компјутерски програми;
- ✓ симулација на работните ситуации;
- ✓ видео презентација;
- ✓ едукативни центри;
- ✓ квалификации;
- ✓ техничка обука;
- ✓ посети.

## Емпириско истражување

### „Аурора Ресорт & Спа 5\*“

Неодамна е отворен прекрасниот „Аурора Ресорт и Спа“ во Берово. Овде, високите стандарди на луксузното хотелско сместување на македонскиот или странскиот турист му нудат и овозможуваат прекрасно „бегство“ од динамиката на модерното време, забрзаниот ритам на секојдневното живеење, дневните активности и работните обврски. „Аурора Ресорт и Спа“ претставува комплекс кој е идеално вклопен во природното опкружување од густа борова шума, издигнат над круната на Беровското Езеро, со поглед кон кањонот на Малеш Планина.

Доколку се земе предвид и фактот дека алтернативните форми на туризам, чистиот воздух, здравата храна и традиционалните вредности се нешто што веќе подолго време се тренд во светските туристичките текови, тогаш неоспорно е дека Берово е идеално место за изградба на ваков комплекс. Ова е мало по капацитет одмаралиште, но големо во однос на сè она што може да го понуди.

Комплексот, чиј максимален капацитет е 100 легла, претставува целина од повеќе градби, кои за гостите нудат различни типови на соби, семејни соби, полуапартмани, како и луксузни апартмани. Сите се опремени со модерен мебел, бања, тераса, мини бар, ТВ. Ресторанот во „Аурора Ресорт и Спа“ е уникатно архитектонско дело во кое и најголемите гурмани и сладокусци ќе имаат можност да ги вкусат традиционалните локални специјалитети, како и најубавото од интернационалната кујна. Амбиенталната архитектура и природните материјали вградени во ентериерот се во идеална синтеза со минималистичката обработка на одделни елементи, што креира извонредна атмосфера на елеганција и луксуз.

Засега, во Ресортот, од планираните содржини за рекреација, функционира само надворешниот базен со површина од 180 м<sup>2</sup>. До крајот на летово, треба да бидат завршени спа-центарот и тенискиот терен. Наскоро, гостите ќе можат да се анимираат и со други најразлични активности: организирано џип-сафари, возење на велосипеди во природа, јавање на коњи, планинарење, рибарење.

„Аурора Ресорт и Спа“ претставува и идеално место за одржување на бизнис средби, конференции, семинари, обуки и конгреси, за што клиентите имаат на располагање целосно и модерно опремена конференциска сала за околу 100 лица. Во „Аурора Ресорт“ има повеќе од 50 вработени лица, високо-професионален кадар.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> „Aurora Resort & Spa“, Берово: Светски, Достапно на <http://www.malesh-net.com>

## „Холидеј Ин”

„Холидеј Ин” е еден од најубавите хотели во Р Македонија. Се наоѓа во центарот на Скопје. „Холидеј Ин” располага со 178 соби, од кои 98 еднокреветни, 53 двокреветни, 11 ексклузивни, 14 апартмани, како и еден претседателски апартман. Од вкупниот број соби, 90 се за непушачи, а 88 за пушачи. Потоа има 18 поврзани соби што се користат во посебни пригоди, како и една соба за инвалидизирани лица. Сите соби се современо опремени, со минибарови, сателитска ТВ, како и директен телефонски приклучок со говорна пошта. Апартманите и ексклузивните соби имаат преси за пеглање и апарати за подготвување кафе. Целиот хотел е климатизиран.

Посебна гордост на хотелот е безбедносниот систем, особено системот за противпожарна заштита, кој е изведен според американските стандарди и е единствен од тој вид во Македонија и на Балканот. Во рамките на хотелот работат два ресторани, има конференциски центар со 7 сали за состаноци, од кои едната сала собира 650 луѓе. За рекреација на гостите има мал, но современ фитнес-центар и сауна.

Во хотелот се вработени повеќе од 100 луѓе, раководени од менаџери кои редовно одржуваат и планираат обуки за вработените.

## Квантитативна анализа

### Социодемографски карактеристики на испитаниците

Табела 1 – Социодемографски карактеристики на анкетираниите менаџери и супервизори од „Аурора Ресорт“ и „Холидеј Ин“

<i>Социодемографски карактеристики на анкетираниите менаџери од двата хотела</i>						
<b>Пол</b>	Машки	Женски				
	12	8				
<b>Образование</b>	Средно	Вишо	Високо	Магистратура/Докторат		
	5	3	12	2		
<b>Возраст</b>	20-30	31-40	41-50	+51		
	5	12	2	1		
<b>Работно искуство</b>	До 5	5-10	10-15	15-20	20-25	+25
	5	10	3	2		

Табела 2 – Социодемографски карактеристики на анкетираниите вработени од двата хотела

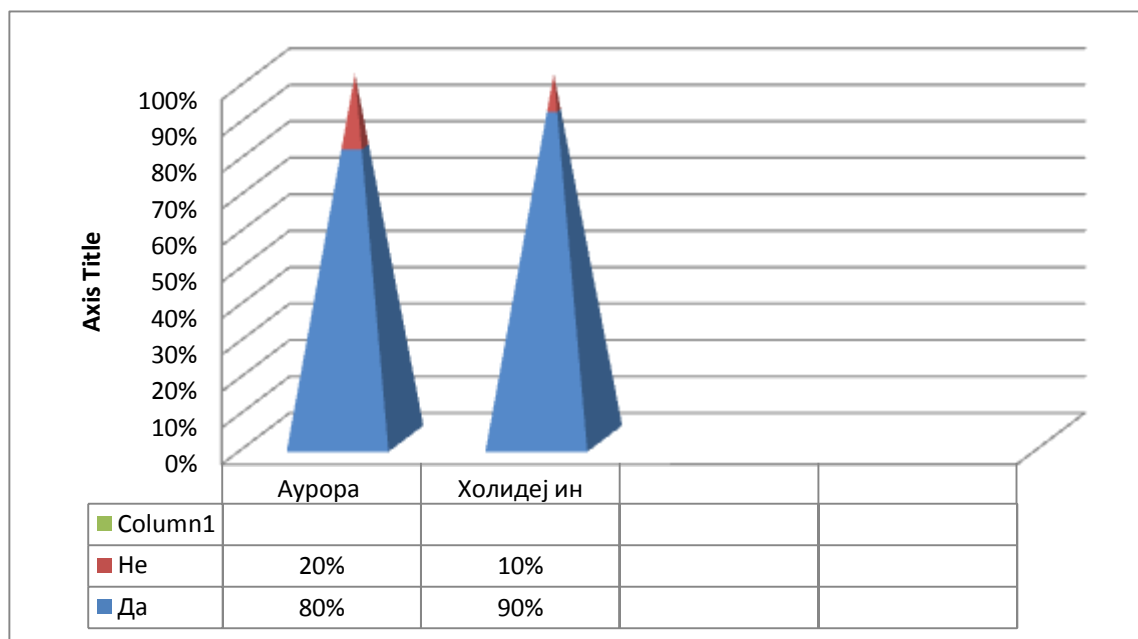
<i>Социодемографски карактеристики на анкетираниите вработени од двата хотела</i>						
<b>Пол</b>	Машки	Женски				
	28	12				
<b>Образование</b>	Средно	Вишо	Високо	Магистратура/Докторат		
	14	5	20	1		
<b>Возраст</b>	20-30	31-40	41-50	+51		
	22	13	5	/		
<b>Работно искуство</b>	До 5	5-10	10-15	15-20	20-25	+25
	26	13	1			

## Анализа на резултати за вложување во обуката на вработените во „Холидеј Ин” и „Аурора Ресорт”

### Истражување спроведено на менаџери и супервизори

Во овој дел од трудот ќе бидат претставени резултатите кои беа спроведени во емпириското истражување за потребите на овој труд, во хотелите „Аурора Ресорт” и „Холидеј Ин”. Резултатите се прикажани во графикони, по што, во понатамошниот дел од трудот ќе биде дадена и нивна анализа.

На **првото** прашање „Дали при огласувањето на слободно работно место сметате дека треба да биде задолжително стручно образование на кандидатите?” се добиени следните резултати:

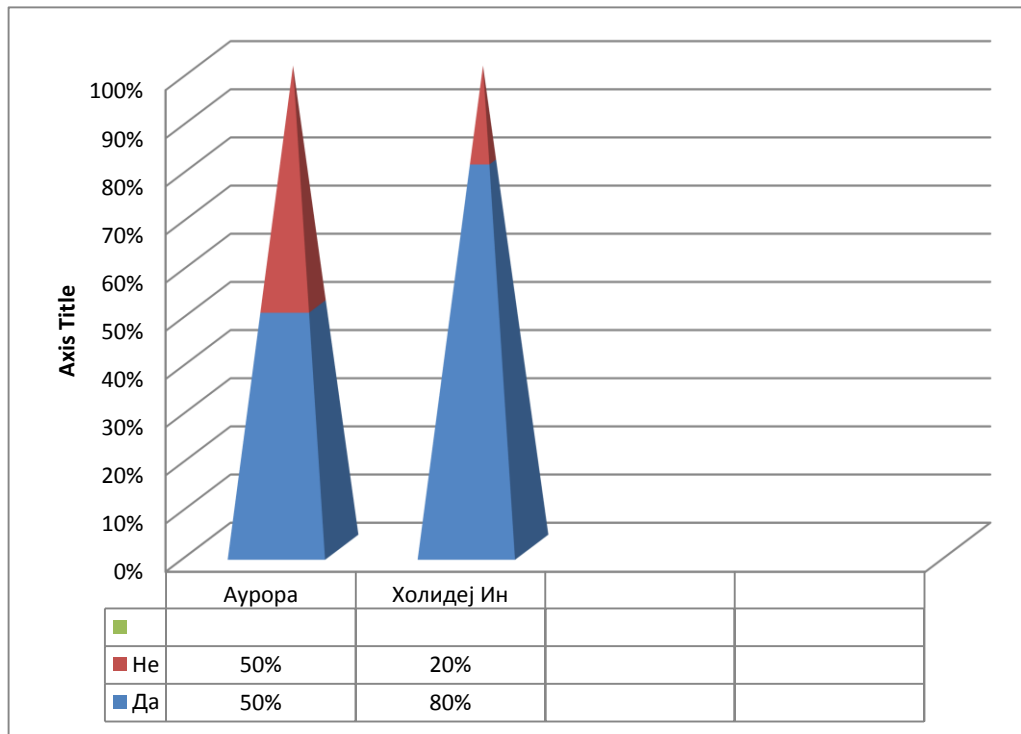


Слика 1.

Од сликата 1, можеме да дојдеме до заклучок дека 80% од анкетираниите менаџери и супервизори во хотелот „Аурора” и 90% од испитаниците во хотелот „Холидеј Ин”, сметаат дека при вработувањето во

хотелиерството, претходната стручна образовна подготвеност на апликантите е од големо значење при извршувањето на селекцијата на потенцијалните вработени.

На **второто** прашање: „Дали завршеното стручно образование на апликантот игра клучна улога при вработувањето?“ се добиени следните резултати:

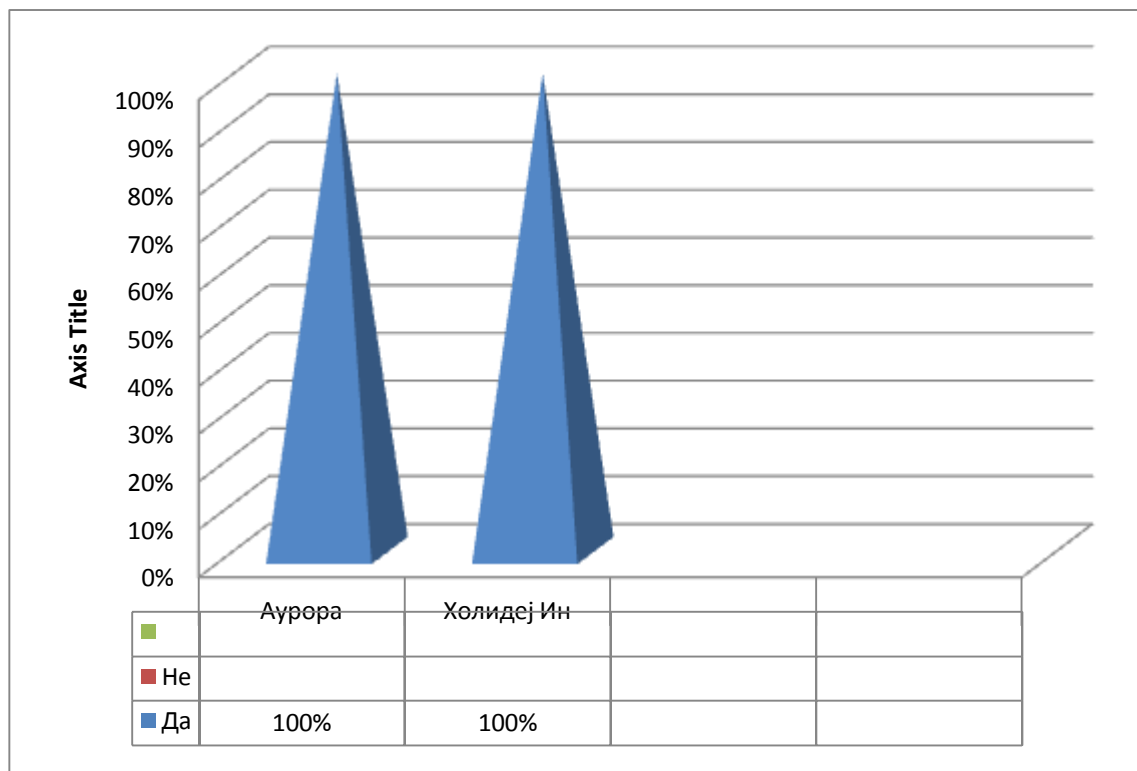


Слика. 2

Од сликата 2, можеме да истакнеме дека половина (50%) од испитаните менаџери и супервизори од хотелот „Аурора“ и 80% од хотелот „Холидеј Ин“, сметаат дека завршеното стручно образование на апликантите за отворената работна позиција во хотелот е од клучно значење при вработувањето.

Притоа, истакнувајќи дека оние вработени кои започнале да работат во хотелите, а претходно имале завршено стручно образование, биле поподготвени за работата, дури и кога немале претходно работно искуство.

На **третото** прашање: „Дали завршените обуки од областа на хотелиерството се сметаат за предност при регрутација на кадар?“, се добиени следните резултати:

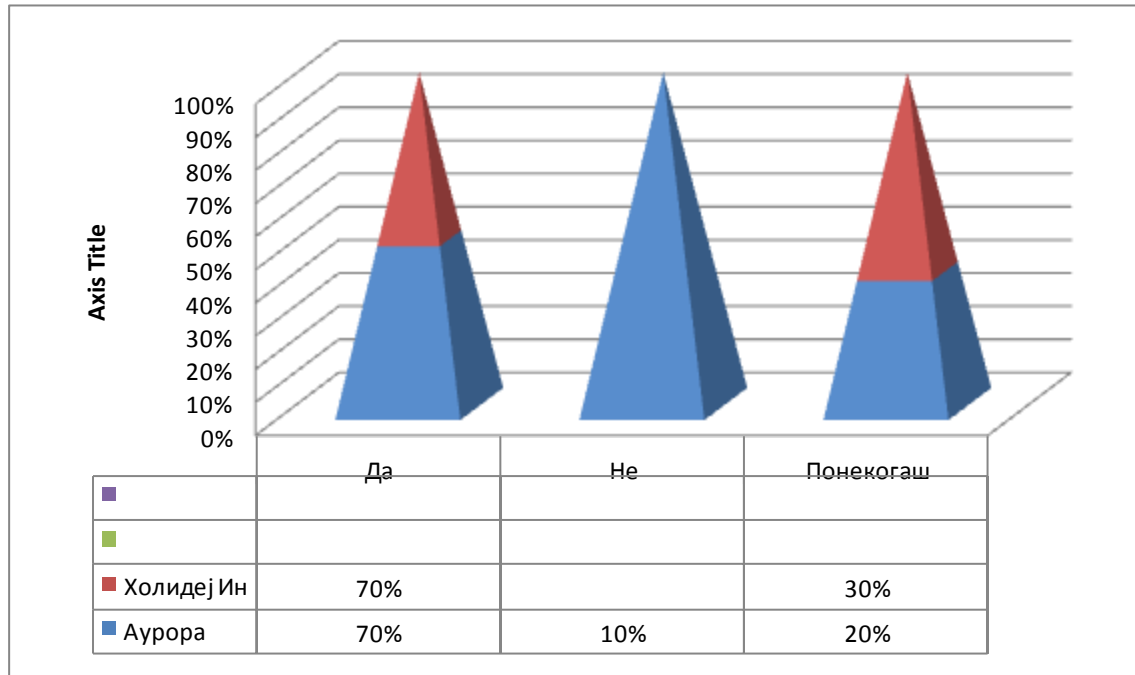


Слика 3.

Од сликата 3, јасно може да се забележи дека:

100% од испитаниците се согласуваат дека обуките од областа на хотелиерството значително придонесуваат при вработувањето во хотелите, односно при регрутирањето на потенцијалните кандидати кои испратиле апликација за одредена отворена работна позиција во некој од хотелите.

На **четвртото** прашање: „Дали сметате дека групните обуки на вработените во хотелот може да придонесат кон подобрувањето на целокупната работа?“, се добиени следните резултати:

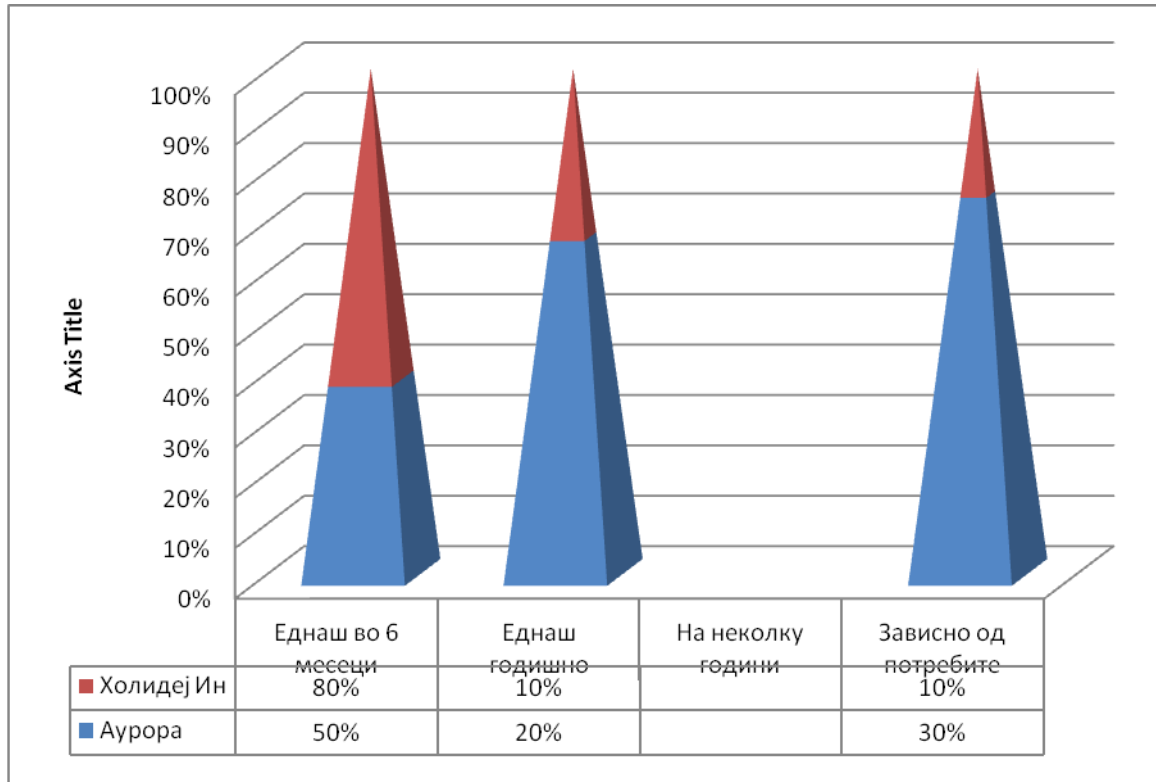


Слика 4

Од сликата број 4, може да се увидиме дека:

- ✓ 70% од испитаните менаџери и супервизори од хотелот „Аурора“ и 70% од „Холидеј Ин“, сметаат дека групните обуки на вработените во хотелот можат да придонесат кон подобрувањето на целокупната работа во хотелот:
- ✓ Додека пак 30% од испитаниците од „Холидеј Ин“ сметаат дека тоа е само понекогаш, односно зависно од секоја индивидуа која учествува во обуката, тој процент кај испитаниците од хотелот „Аурора“ е 20%, и 10% од овие испитаници сметаат дека групните обуки воопшто не придонесуваат во подобрувањето на работата во хотелот.

На **петтото** прашање: „Колку често од страна на хотелот се организираат обуки за вработените?“, се добиени следните резултати:



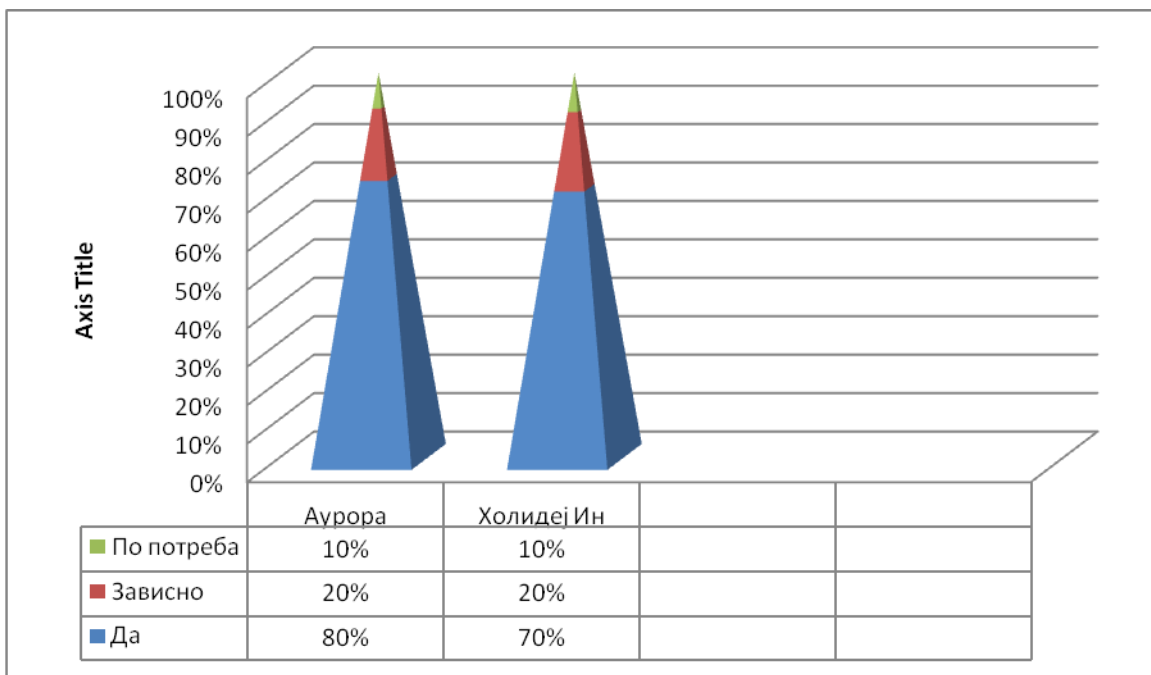
Слика 5

Од добиените резултати од истражувањето, можеме да го истакнеме следното, кое може да се види сликовито на сликата 5:

- ✓ Најчесто, односно 80% од испитаниците од хотел „Холидеј Ин“ и 50% од испитаниците од хотел „Аурора“ истакнале дека еднаш во шест месеци хотелот организира обуки за вработените.
- ✓ 10% од испитаниците од „Холидеј Ин“ и 20% од испитаниците на „Аурора“ истакнале дека во хотелот се одржуваат обуки еднаш во годината, и

- ✓ 10% од испитаниците од „Холидеј Ин” и 30% од испитаниците на „Аурора” истакнале дека обуките во хотелот во кој работат се одржуваат зависно од потребите.

На **шестото** прашање: „Дали за нововработените има задолжителна обука од страна на супервизорите?”, се добиени следните резултати:



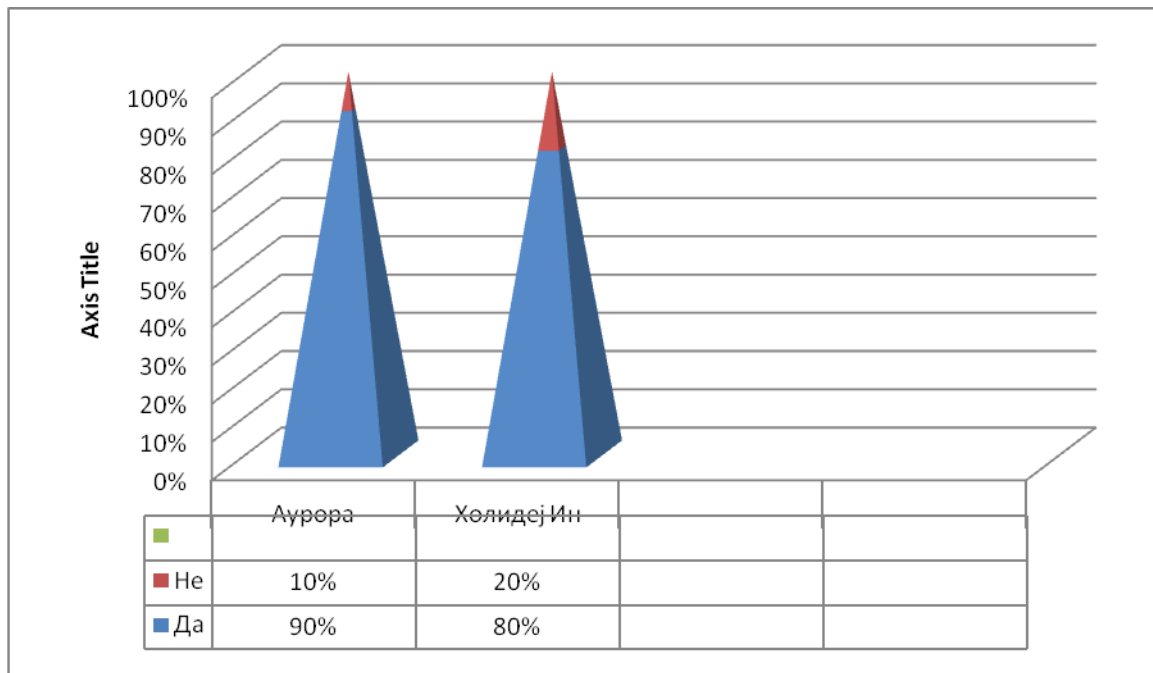
Слика 6

Според добиените резултати од истражувањето спроведено на менаџери и супервизори во хотелите, прикажани на сликата 6, можеме да истакнеме дека во хотелите „Аурора” и „Холидеј Ин” често се одржуваат обуки за нововработениот кадар, што е одговор на 80% од испитаниците на хотел „Аурора” и 70% од испитаниците на „Холидеј Ин”, додека пак:

- ✓ 10% од испитаниците од хотел „Аурора” и 10% од испитаниците на хотел „Холидеј Ин” истакнале дека обуки за нововработените се одржуваат согласно со потребите кои се јавуваат во одредени оддели или работни позиции.

- ✓ 20% од испитаниците од хотел „Аурора“ и 20% од испитаниците на хотел „Холидеј Ин“ истакнале дека обуки за нововработените во нивниот хотел се одржуваат зависно од потребите, односно во зависност од подготвеноста на нововработениот за работната позиција на која е ставен во хотелот.

На **седмото** прашање: „Дали по одреден временски период се прави евалуација на вработените?“, се добиени следните резултати:



Слика 7

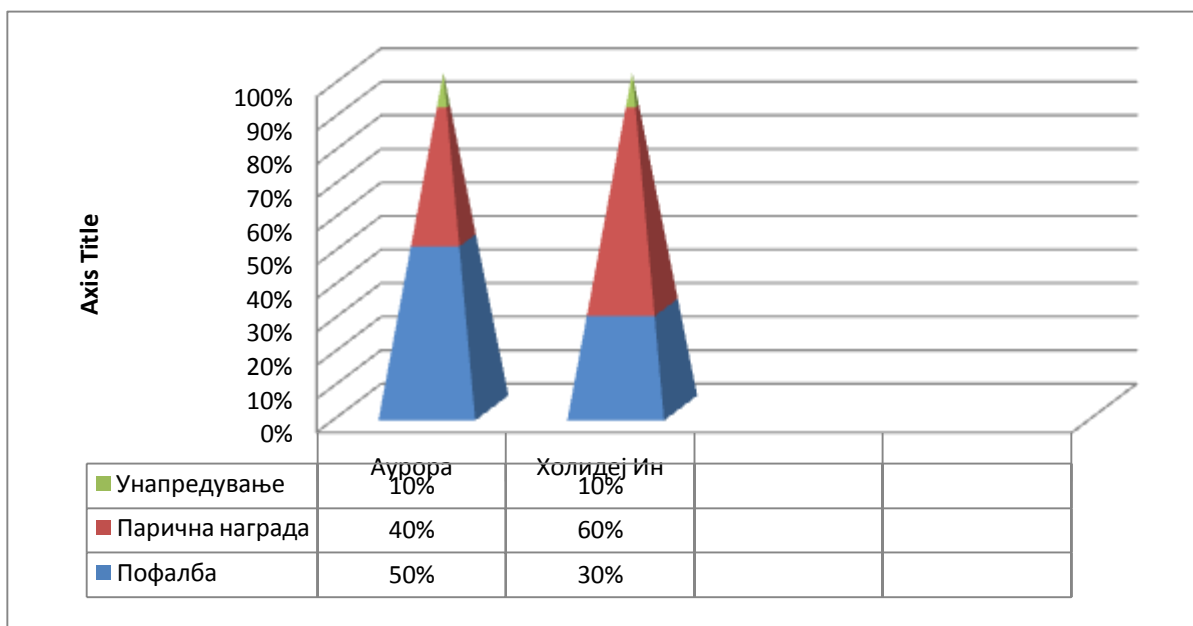
Од добиените резултати, прикажани на сликата 7, можеме да истакнеме дека:

- ✓ 90% од менаџерите и супервизорите во хотел „Аурора“ и 80% од менаџерите и супервизорите во „Холидеј Ин“ одговориле дека во хотелот во кој работат, редовно се прави евалуација на вработените, односно, се проверува нивото на нивното познавање за работата, како тие напредуваат во истата, дали има потреба од нивно надоградување

преку обуки со цел да се зголеми нивото на стручност во работата и сл.

- ✓ Додека пак, 10% од испитаниците од хотел „Аурора” и 20% од испитаниците од хотел „Холидеј Ин” истакнале дека не се вршат редовно евалуации на вработените.

На **осмото** прашање: „Кое средство на мотивација е најчесто применувано во Вашиот хотел?“, се добиени следните резултати:



Слика 8

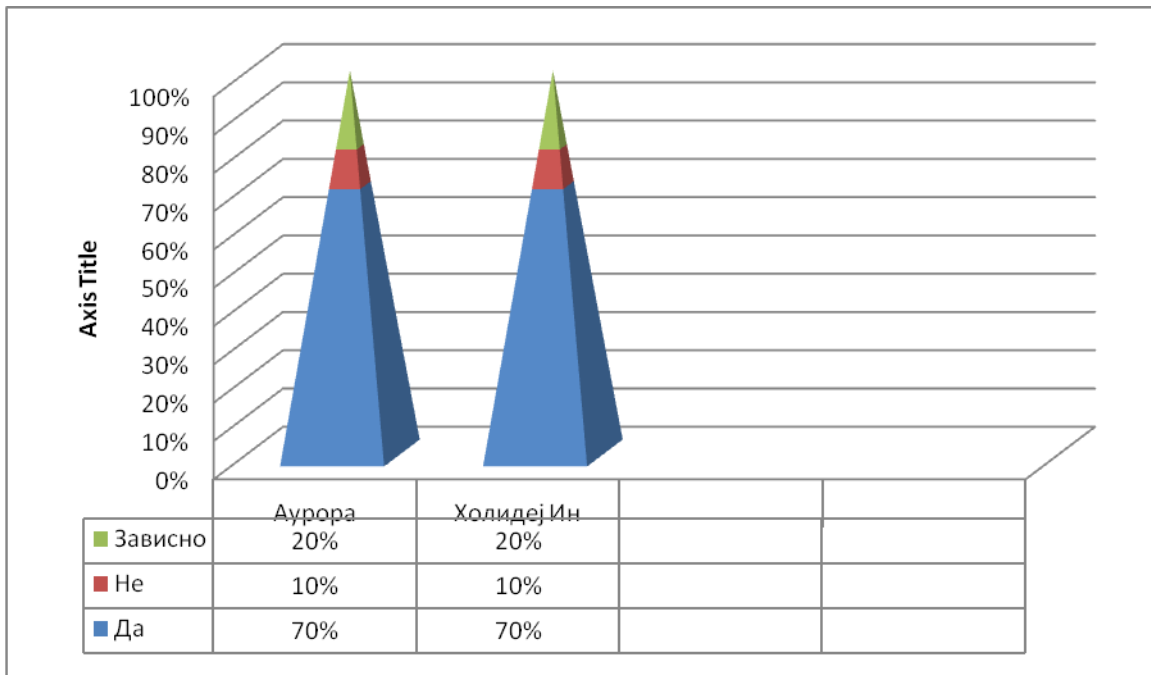
Во успешните хотели работодавците се свесни дека мотивацијата игра значајна улога за задоволството на вработените и нивниот придонес во работата, па така тие често ги мотивираат вработените на повеќе начини. Од добиените резултати од анкетираниите, кои се прикажани на сликата 8, можеме да истакнеме дека:

- ✓ Како најчесто мотивациско средство во хотелот „Аурора” се користи пофалба на вработениот кој најмногу придонесува во работата или пак се труди да се подобри во истата, што е одговор на 50% од

испитаниците. Како второ мотивациско средство е паричната награда, што е одговор на 40% од испитаниците и 10% од нив одговориле дека како мотивациско средство го сметаат унапредувањето.

- ✓ Од добиените резултати на испитаниците од хотелот „Холидеј Ин“, можеме да истакнеме како најчесто (60%) мотивациско средство се применува паричното наградување на вработените кои најмногу придонесуваат во работата, потоа следува со 30% од одговорите на испитаниците – пофалба и како најмалку (10%) применувано мотивациско средство е посочено унапредувањето.

На **деветтото** прашање: „Дали сте задоволни од напредокот на вработените по завршување на планираната обука?“, се добиени следните резултати:

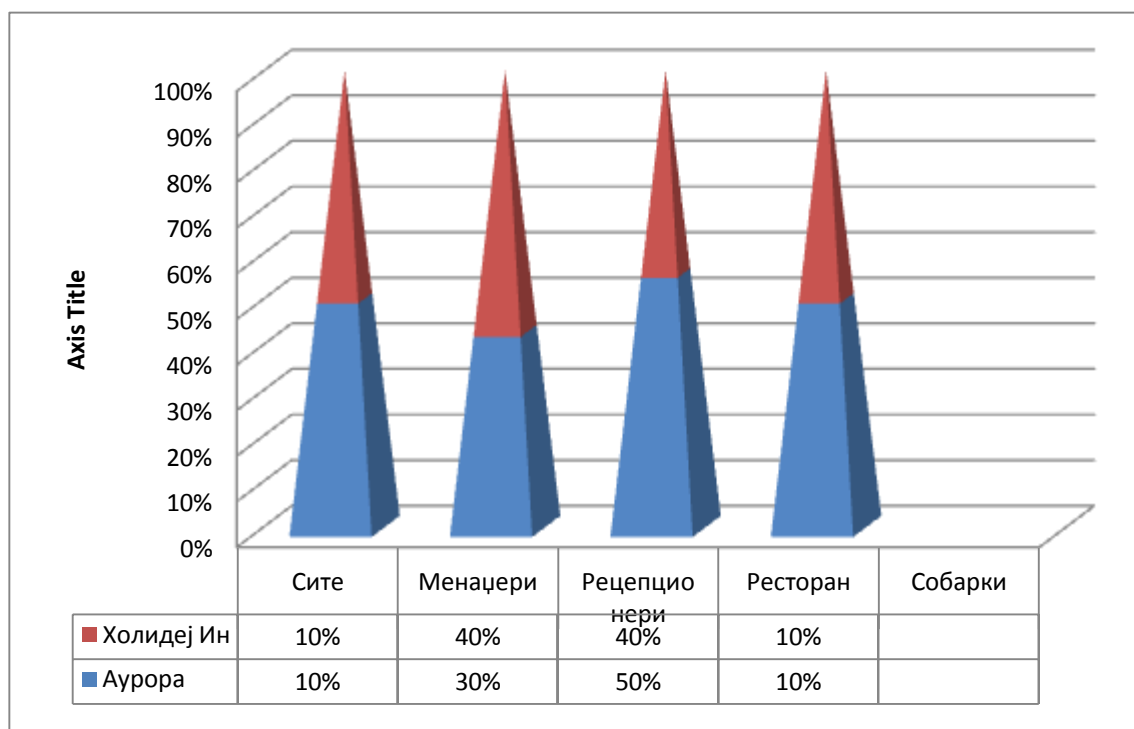


Слика 9

Од добиените резултати, кои се прикажани на сликата 9, од спроведеното истражување на менаџерите и супервизорите во хотелите можеме да истакнеме дека:

- ✓ 70% од испитаниците од хотел „Аурора” и 70% од испитаниците од хотел „Холидеј Ин” се задоволни од напредокот на вработените по завршување на планираната обука и изведената обука од страна на хотелот.
- ✓ Додека пак, по 10% од испитаните менаџери од двата хотела одговориле дека не се задоволни од напредокот на вработените по завршената обука, додека по 20% од нив сметаат дека тоа е зависно од секој вработен кој учествувал во обуката.

На **десеттото** прашање: „За кои работни позиции најчесто се организираат обуки?”, се добиени следните резултати:

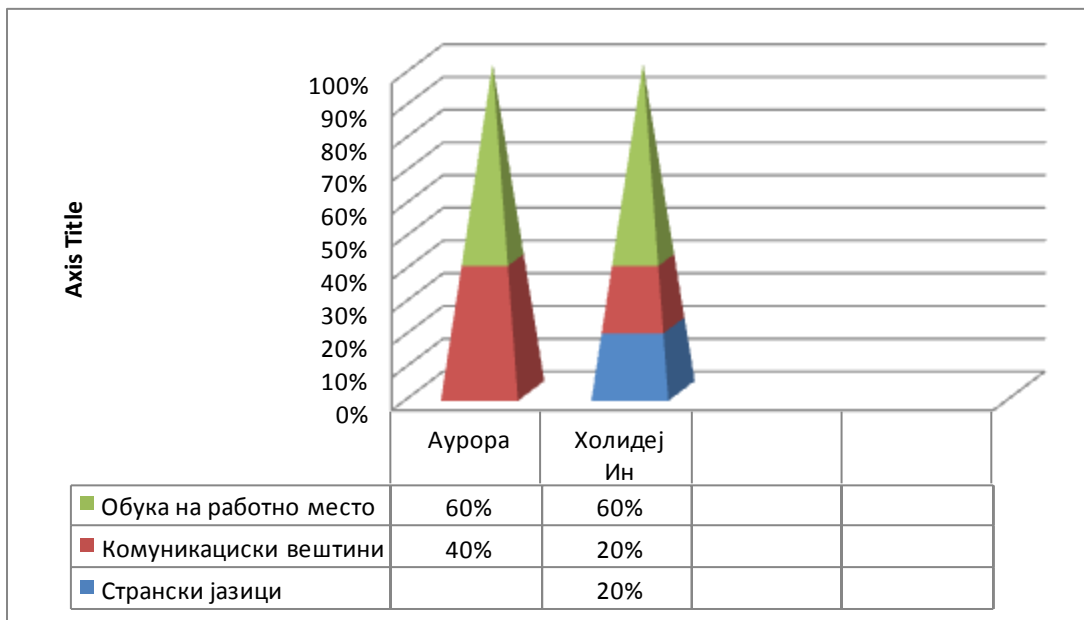


Слика 10

Од добиените одговори на анкетираниите менаџери и супервизори од хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“, дадени на сликата 10, можеме да истакнеме дека:

- ✓ Во „Холидеј Ин“ најчесто се одржуваат обуки за менаџерите (40%) и рецепционерите (40%), потоа за вработените во ресторанот (10%) на хотелот (келнери, шанкери, кувари) како и на сите групи вработени во хотелот (10%).
- ✓ Во хотелот „Аурора“ ги добивме следните одговори: најчесто обуки се одржуваат за рецепционерите, бидејќи тие се на удар при контактот со клиентите на хотелот, потоа 30% за менаџерите, бидејќи тие се оние кои ги координираат останатите вработени и се грижат сè да биде под контрола во хотелот, како и по 10% од испитаниците одговориле дека обуки се одржуваат за вработените во ресторанот на хотелот како и сите останати вработени во хотелот.

На **единаесеттото** прашање: „Најчесто кој вид на обуки се организираат за вработените во хотелот?“, се добиени следните резултати:

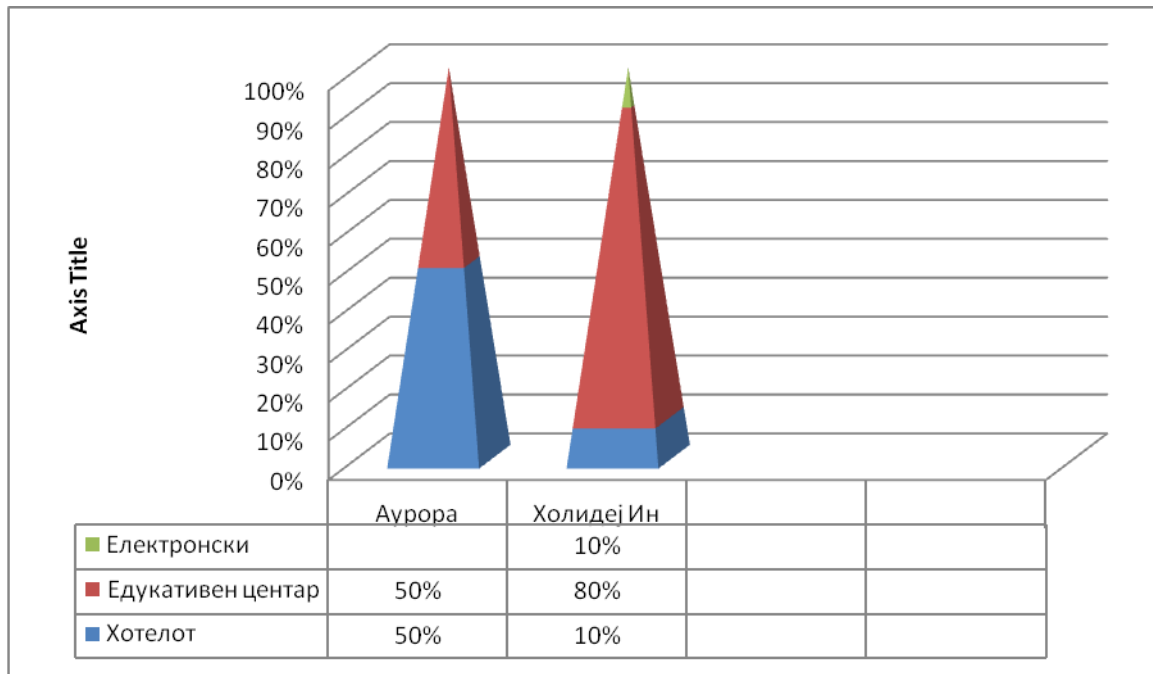


Слика 11

Од сликата 11, можеме да заклучиме дека во двата хотели каде беше спроведена анкета, се добиени истите одговори во однос на најчесто применуваната обука на човечките ресурси во хотелот, односно по 60% од анкетираниите менаџери во хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“ истакнале дека во нивниот хотел најчесто се одржува обука на работното место, односно зависно од работната позиција на вработениот кој хотелот одлучил да го прати на обука. Потоа, како што може да се забележи на сликата, следува 40% од вработените на хотел „Аурора“ посетуваат обука за комуникациски вештини, што е одговор на 20% од испитаниците на хотел „Холидеј Ин“ и 20% од истиот хотел ги испраќаат своите вработени на обука за странски јазици.

Доколку се направи компаративен преглед, може да се увиди дека менаџерите и супервизорите од двата хотела сметаат дека најбитна обука за човечките ресурси кои работат во хотелите, е способноста за успешно завршување на работата, на секој вработен засебно, зависно од неговата работна позиција, па така, тие најчесто се одлучуваат да ги групираат вработените по категориите во кои работат и да ги испраќаат на обуки, со цел да се зголеми нивната продуктивност во хотелот.

На **дванаесеттото** прашање: „Каде најчесто се одржуваат обуките?“, се добиени следните резултати, претставени на сликата 12:

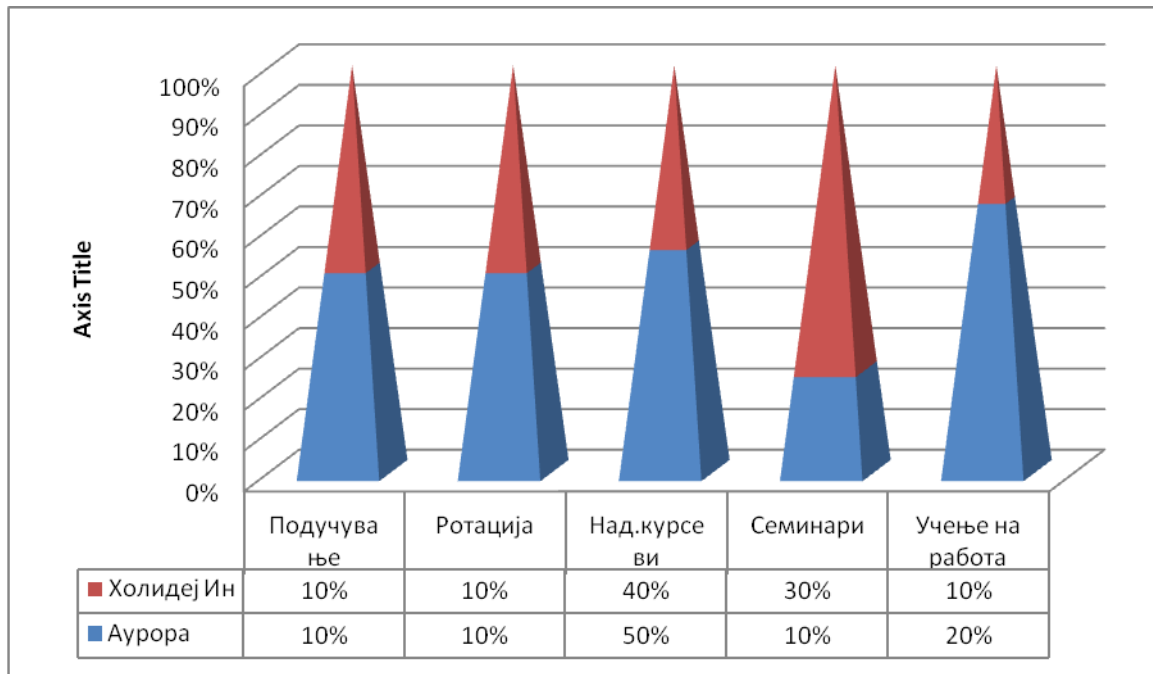


Слика 12

Анкетираните менаџери и супервизори истакнале дека:

- ✓ Вработените во хотелот „Аурора“ најчесто ги обавуваат обуките во самиот хотел (50%) или пак во соодветен едукативен центар (50%) .
- ✓ Вработените во хотелот „Холидеј Ин“ обуките на вработените понекогаш ги одржуваат електронски, односно по пат на интернет комуникација (10%), 10% од испитаниците одговориле дека обуките се одржуваат и во хотелот, но најчесто во едукативен центар (80%) со соодветни едукатори за одредена работна позиција.

На **тринаесеттото** прашање: „Кои методи на обука најчесто се применуваат при одржувањето на обуката?“, се добиени следните резултати, кои се дадени на сликата 13:



Слика 13

Од менаџерите и супервизорите на хотелите „Аурора” и „Холидеј Ин” беше побарано да одговорат кои методи најчесто се применуваат при одржување на обуки на човечките ресурси во хотелите, и беа добиени следните резултати:

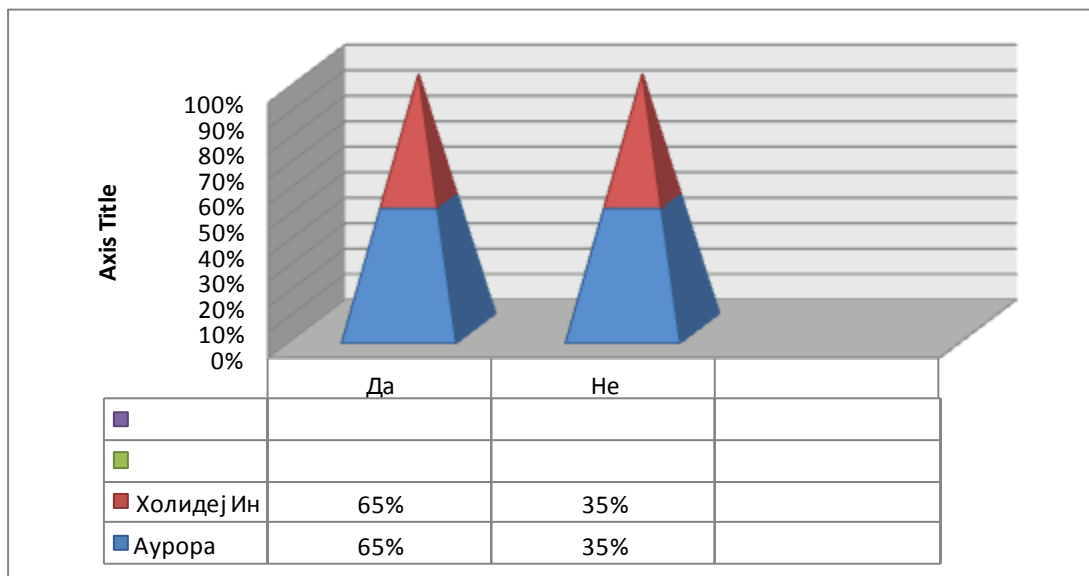
- ✓ Најчест метод за одржување на обуките во хотелот „Холидеј Ин” се надворешните курсеви и едукативни центри (40%), потоа посетата на семинари (30%), и по 10% од добиените одговори се однесуваат на подучувањето и советувањето од страна на самите менаџери, потоа, збогатување и ротација на работното место, како и учење на работа и видео презентации.
- ✓ Како најчест (50%) метод во хотелот „Аурора” се истакнати исто така надворешните курсеви и едукативни центри, 20% од одговорите на испитаниците се посочени на учењето на работа и видео презентациите, за потоа да следуваат по 10% за подучувањето и

советувањето, ротацијата на работното место и посетата на семинари.

### Истражување спроведено на вработени

Во овој дел од трудот, преку графикони се прикажани резултатите кои беа добиени од спроведеното истражување на вработените од „Аурора ресорт & Спа” и хотелот „Холидеј Ин”.

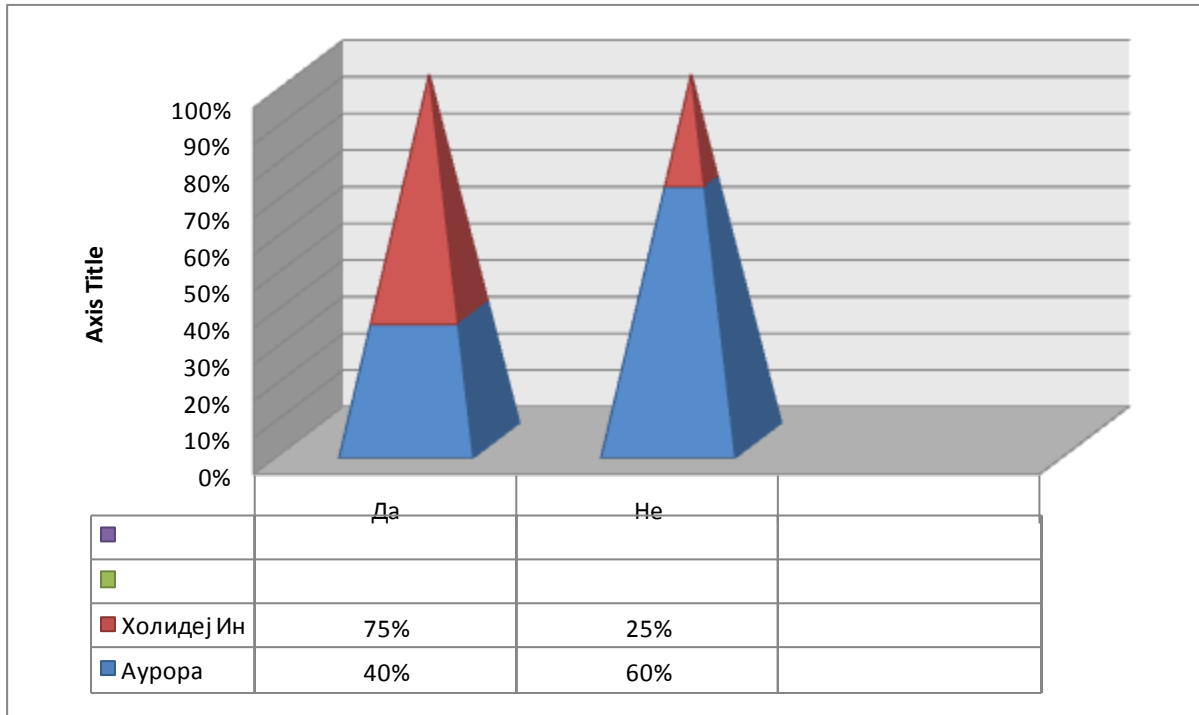
На **првото** прашање: „Дали при вработувањето имаше удел Вашето претходно образование?”, се добиени следните резултати:



Слика 14

Од добиените резултати, претставени на сликата 14, можеме да забележиме дека испитаниците од двата хотела дале исти одговори, односно, 65% од анкетираниите вработени во хотелите се изјасниле дека нивното образование имало удел при вработувањето во хотелот, додека 35% сметаат дека воопшто немало влијание нивното завршено образование.

На **второто** прашање: „Дали пред да се вработите имавте завршено одредени обуки за посоченото работно место?“, се добиени следните резултати:

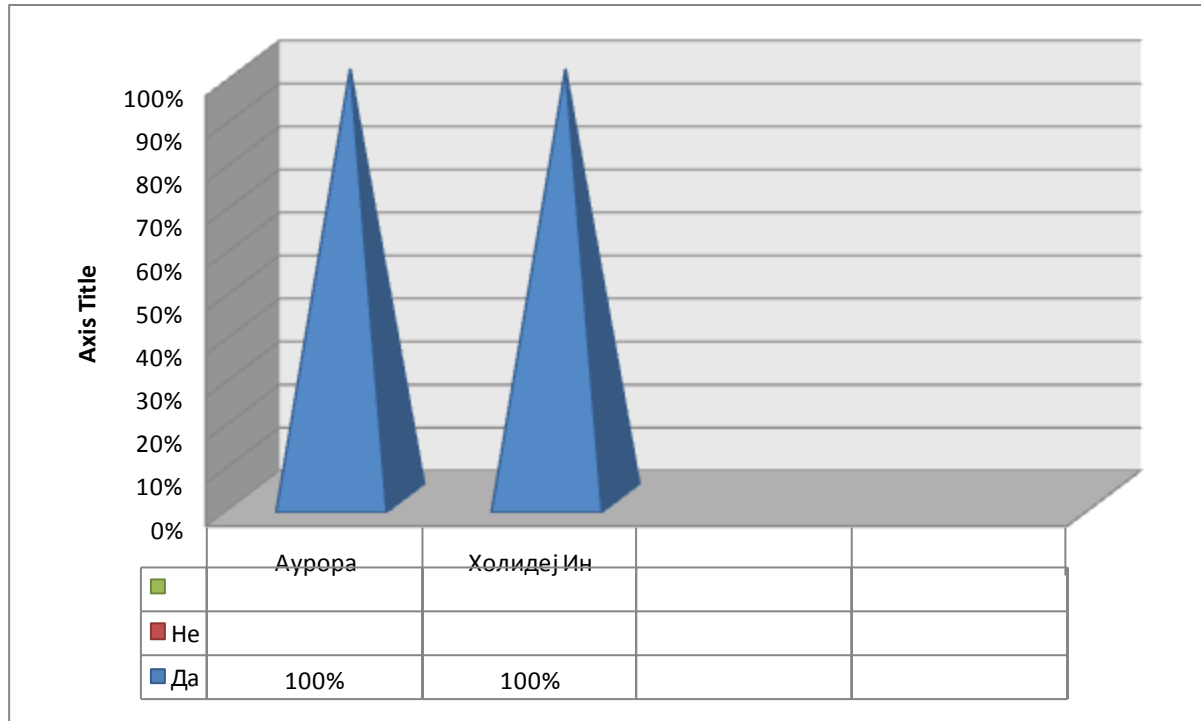


Слика 15

Анкетираните лица од персоналот на хотелите одговориле:

- ✓ 75% од испитаниците вработени во хотелот „Холидеј Ин“ одговориле дека пред вработувањето во хотелот имале завршено обуки за конкретната работна позиција за која конкурирале, додека 25% немале завршени соодветни обуки при вработувањето.
- ✓ Поголемиот дел (60%) од испитаниците од хотелот „Аурора“ се изјасниле дека во моментот на вработувањето немале завршено никакви обуки кои се однесувале на работната позиција за која аплицирале во хотелот, додека 40% од нив конкурирале со претходна стручна подготвеност, од аспект на обуки.

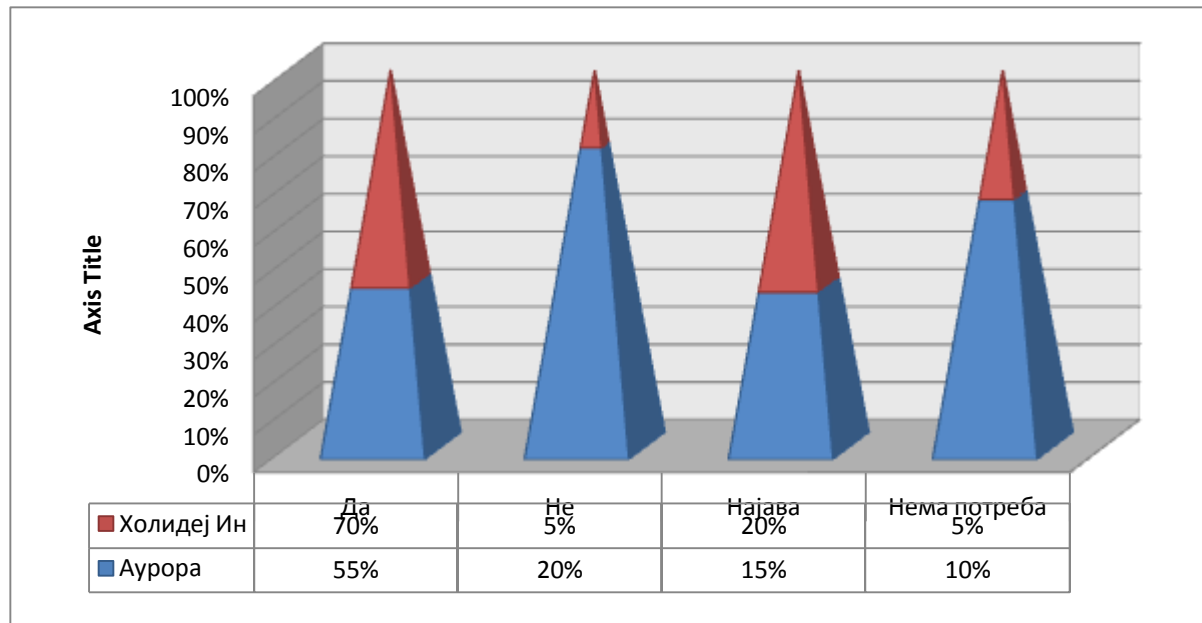
Од оние испитаници кои дадоа потврден одговор, беше побарано да дадат одговор на следното прашање: „Дали сметате дека завршената обука имаше удел при вашето вработување во хотелот?“, при што се добиени следните резултати, графички и табеларно прикажани на сликата 16:



Слика 16

Сите испитаници од персоналот на хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“ кои при вработувањето имале завршени обуки кои се однесувале на конкурентната работна позиција за која аплицирале, сметаат дека завршената обука имала влијание при нивното вработување, ова е одговор на 100% од испитаниците.

На **третото** прашање: „Дали по вработувањето во хотелот, по иницијатива на работодавецот, посетивте обука со цел подобрување во работата?“, се добиени следните резултати:

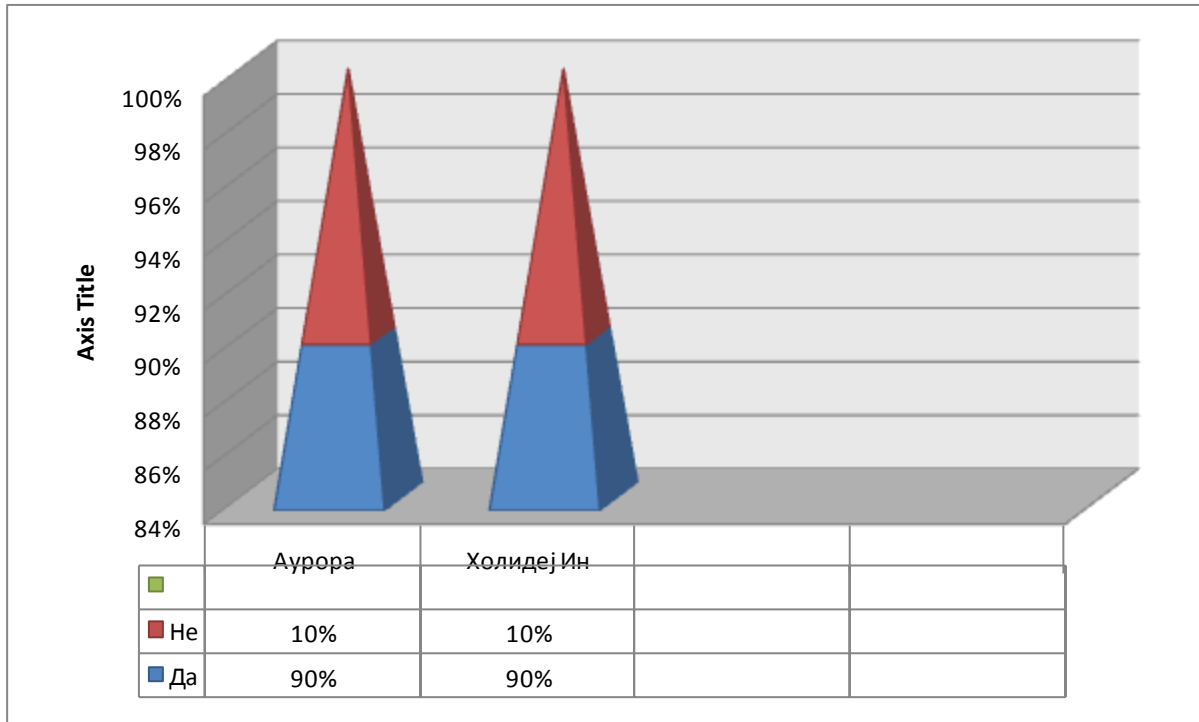


Слика 17

Од резултатите прикажани на сликата 17, можеме да забележиме дека:

- ✓ 70% од анкетираниите лица од персоналот на хотелот „Холидеј Ин“ истакнале дека по вработувањето, по иницијатива на работодавецот посетиле соодветна обука со цел да се подобри нивното работење во хотелот, што покрај зголемување на продуктивноста во работата ќе придонесе и за нивниот личен напредок. 20% од нив истакнале дека работодавецот им најавил дека е во план да посетат обука, додека на 5% воопшто не им било понудено да посетат обука, а 5% сметаат дека нема потреба да посетуваат обуки.
- ✓ 55% анкетираниите лица од персоналот на хотелот „Аурора“ истакнале дека по иницијатива на работодавецот посетиле обука со цел да се подобри нивното работење, 20% одговориле дека никогаш не посетиле обука по барање на работодавецот, на 15% им е најавено дека е во план да посетат обука, додека пак 10% од испитаниците сметаат дека нема потреба од такво нешто.

На **четвртото** прашање: „Дали сметате дека посетата на обука може да придонесе да напредувате во работата?“, се добиени следните резултати:

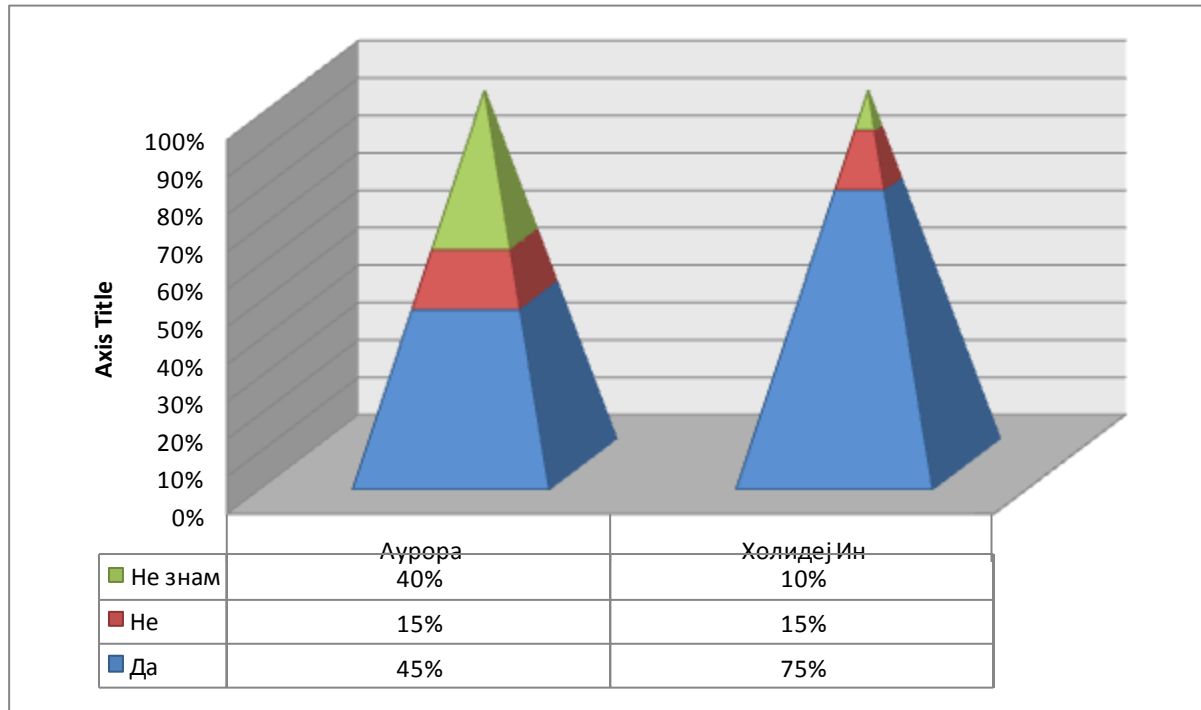


Слика 18

Од добиените резултати на анкетираниот персонал, можеме да истакнеме дека:

- ✓ 90% од анкетираниите лица од хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“ сметаат дека посетата на обука може да придонесе кон нивниот личен напредок во работата, и
- ✓ 10% од анкетираниите лица од хотелите сметаат дека нема потреба да посетуваат обуки, бидејќи од нив нема да имаат никаква корист, односно, обуките нема да придонесат тие да напредуваат во работата.

На **петтото** прашање: „Дали сметате дека Вашиот работодавец е задоволен од Вашата работа во хотелот?“, се добиени следните резултати:



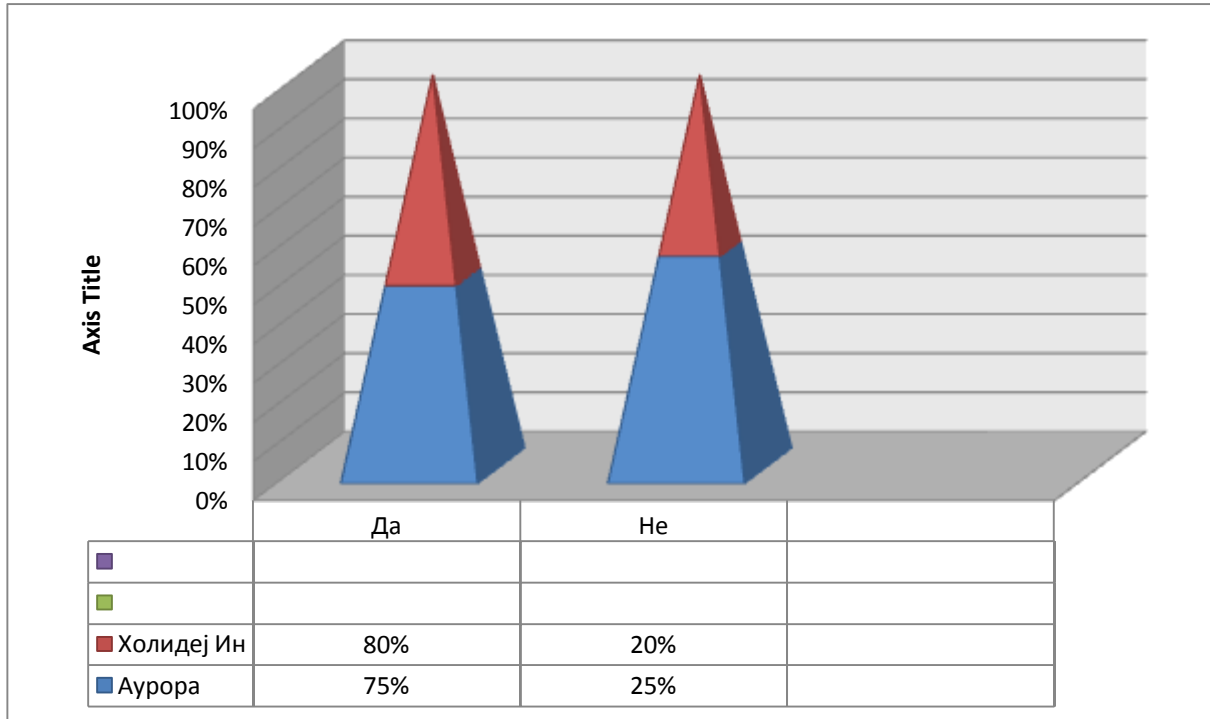
Слика 20

Анектираните испитаници од персоналот на хотелите ги дале следните одговори:

- ✓ 45% од испитаниците од хотелот „Аурора“ сметаат дека нивниот работодавец е задоволен од нивната работа, 40% не знаат што мисли работодавецот за нивното работење во хотелот и 15% сметаат дека работодавецот најверојатно не е задоволен од нивната работа.
- ✓ Дури 75% од испитаниците од персоналот од хотелот „Холидеј Ин“ сметаат дека нивниот работодавец е задоволен од нивната работа. Верувам дека се толку сигурни во тоа поради честите пофалби и награди за нивната добра и квалитетна работа. 10% не знаат какво е задоволството на работодавецот за нивната работа во хотелот,

додека 15% сметаат дека работодавецот најверојатно не е задоволен од нивниот придонес во хотелот.

На **шестото** прашање: „Дали сметате дека одржувањето обука на вработените ја подобрува целокупната работа на хотелот?“, се добиени следните резултати:



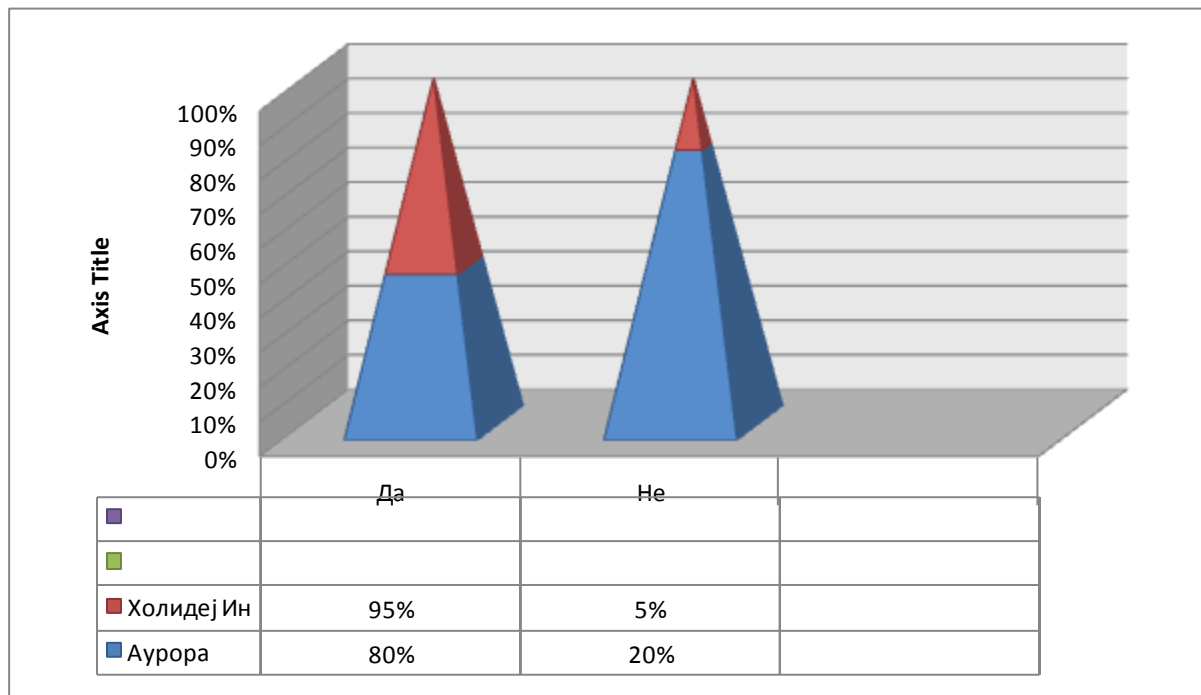
Слика 21

Од добиените одговори од анкетираниот персонал во хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“, дадени и на сликата 21, можеме да истакнеме дека:

- ✓ 80% од вработените во хотелот „Холидеј Ин“ сметаат дека одржувањето на обуки за персоналот може значително да се одрази на целокупната работа на хотелот и позитивно да влијае на работата, додека 20% сметаат дека обуките немаат влијание на квалитетот на работење.

- ✓ 75% од вработените во хотелот „Аурора” сметаат дека одржувањето на обуки на персоналот има големо влијание врз продуктивното и успешно работење на хотелот, додека 25% имаат спротивно мислење.

На **седмото** прашање: „Дали сметате дека вработените по завршувањето на обуката се посигурни во себе и поуспешно ги обавуваат своите обврски?“, се добиени следните резултати дадени на сликата 22 во продолжение:



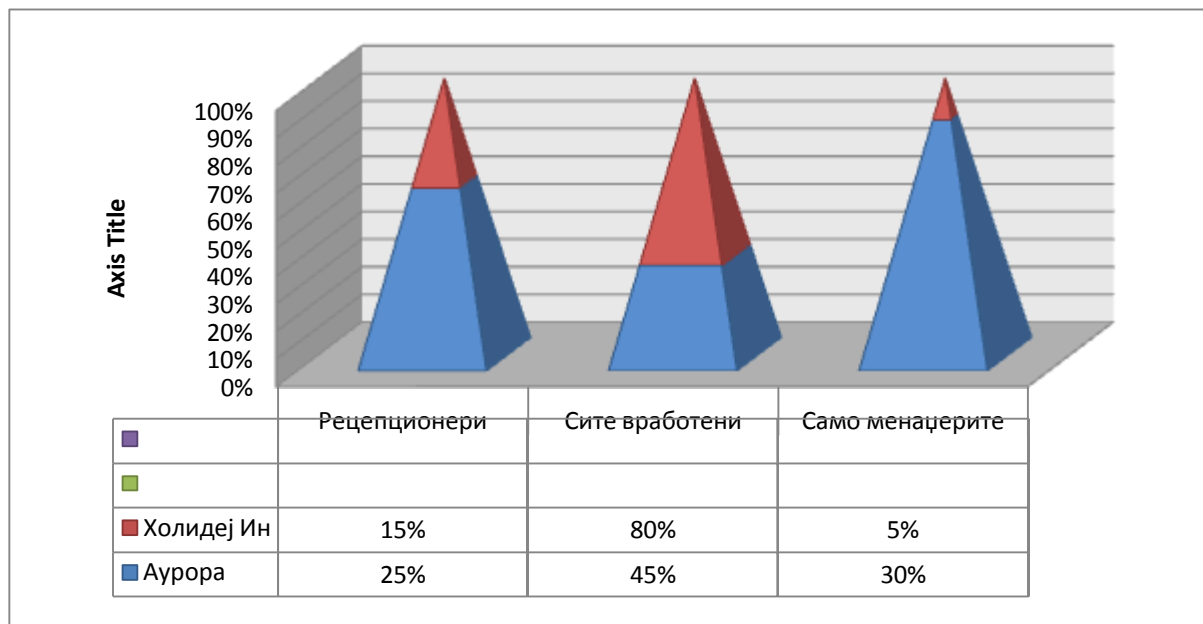
Слика 22

Од анкетираниите лица кои се дел од персоналот на хотелите „Аурора” и „Холидеј Ин”, можеме да истакнеме дека:

- ✓ Најголемиот дел од испитаниците, 95% од „Холидеј Ин” и 80% од „Аурора” сметаат дека вработените кои посетиле обука за соодветната работна позиција, потоа се посигурни во себе и поуспешно ја завршуваат својата работа, додека пак 5% од

испитаниците од „Холидеј Ин” и 20% од испитаниците од „Аурора” сметаат дека обуката нема влијание врз самодовербата во работењето на членовите на персоналот, ниту во нивната успешност во обавувањето на работните задачи.

На **осмото** прашање: „Дали сметате дека е потребно да се одржува обука за сите работни позиции или само оние кои имаат директен контакт со гостите?”, се добиени следните резултати:



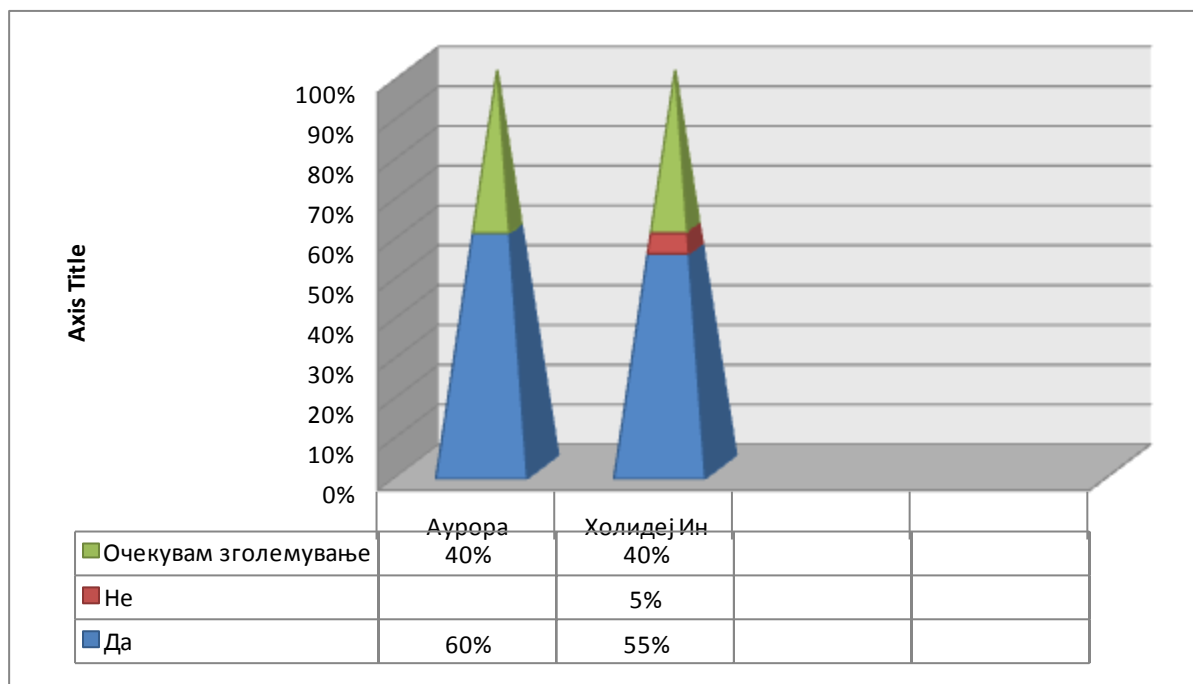
Слика 23

Од резултатите прикажани на сликата 23, можеме да истакнеме дека:

- ✓ 80% од испитаниците на „Холидеј Ин” одговориле дека сметаат дека обуки треба да има за сите вработени, зависно од потребите на нивната работна позиција. 15% одговориле дека сметаат дека обуки треба да има само за рецепционерите, бидејќи тие се на удар при комуникацијата со гостите на хотелот, и 5% одговориле дека обуки треба да се одржуваат само за менаџерите и тие треба да го пренесуваат своето знаење на персоналот.

- ✓ 45% од испитаниците на хотелот „Аурора“ сметаат дека обука треба да посетуваат сите вработени, 25% одговориле дека обуките треба да се наменети само за рецепционерите, додека 30% сметаат дека обуки треба да посетуваат само менаџерите и супервизорите.

На **деветтото** прашање: „Дали сметате дека по завршувањето на обуката треба да бидете унапредени?“, се добиени следните резултати:



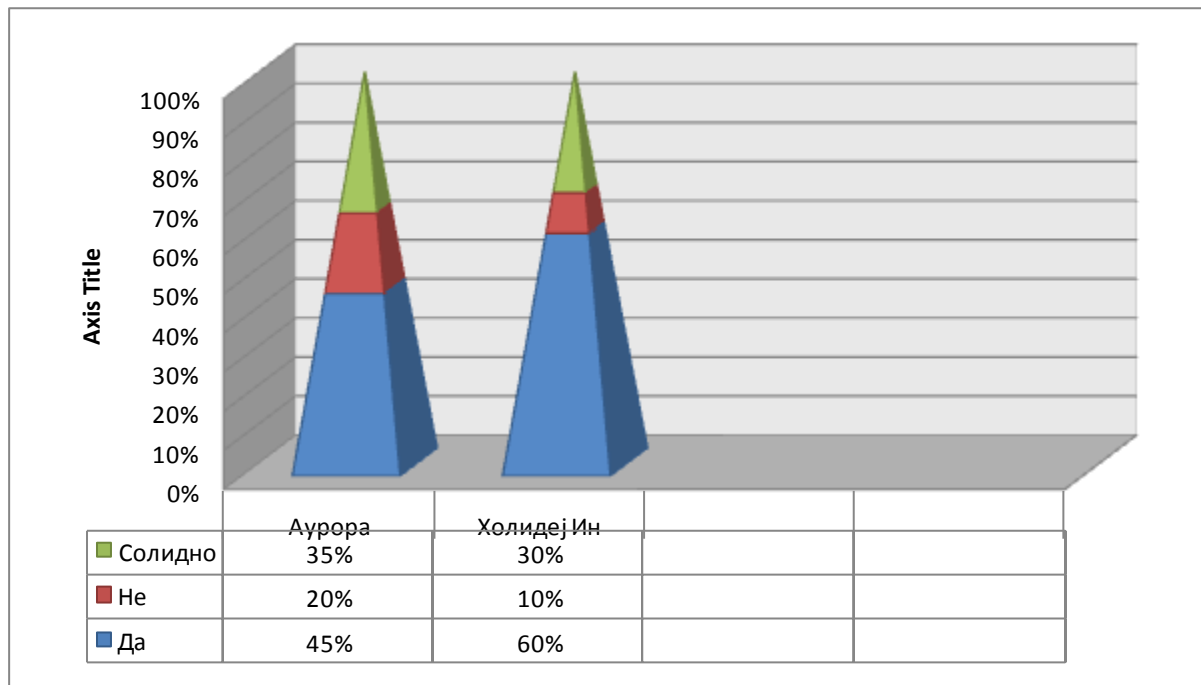
Слика 24

Од добиените одговори можеме да забележиме дека:

- ✓ Најголемиот дел од испитаниците, односно, 60% од анкетираниот персонал од хотелот „Аурора“ и 55% од „Холидеј Ин“ сметаат дека по завршувањето на соодветна обука за нивната работна позиција, треба да бидат унапредени.

- ✓ 40% од испитаниците од „Аурора“ и 40% од испитаниците од „Холидеј Ин“ сметаат дека по завршувањето на обуката очекуваат зголемување на месечниот придонес.
- ✓ 5% од испитаниците од хотелот „Холидеј Ин“ одговориле дека по завршувањето на обуката не очекуваат никакви бенефити.

На **десеттото** прашање: „Дали сметате дека нивото на мотивација помеѓу вработените во хотелот е на високо ниво?“, се добиени следните резултати:



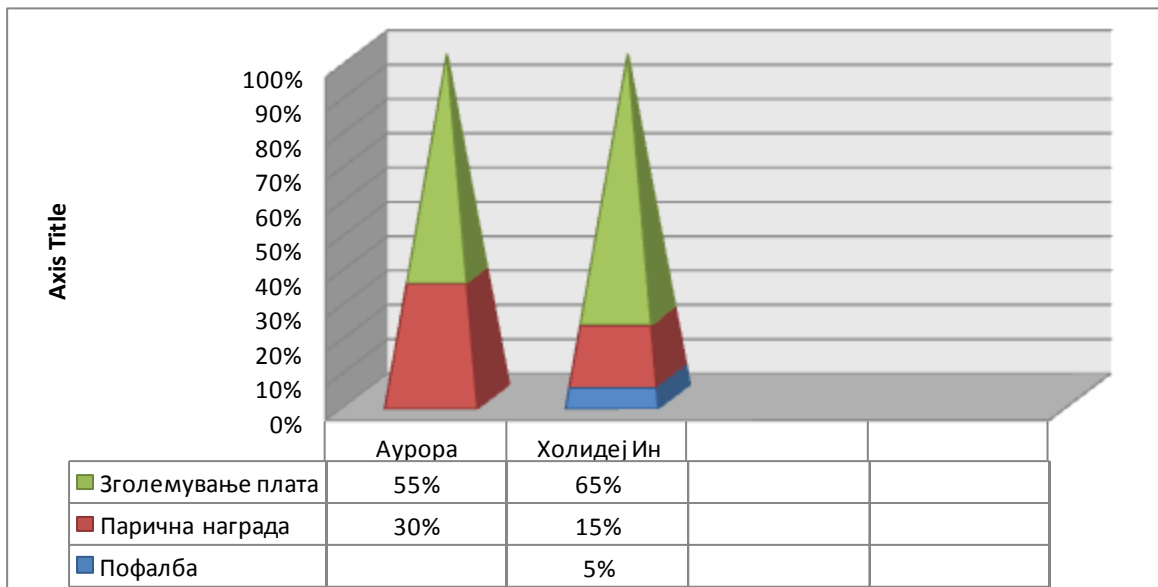
Слика 25

Што се однесува до нивото на мотивација на персоналот на хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“, се добиени следните одговори, прикажани на сликата 25 погоре:

- ✓ 45% од испитаниците од хотел „Аурора” и 60% од „Холидеј Ин” истакнале дека мотивацијата во хотелот во кој работат е на високо нив.
- ✓ 35% од испитаниците од хотел „Аурора” и 30% од „Холидеј Ин” истакнале дека мотивацијата е на солидно ниво.
- ✓ 20% од испитаниците од хотел „Аурора” и 10% од „Холидеј Ин” истакнале дека мотивацијата е на многу ниско ниво.

Сметам дека одговорите се дадени согласно со индивидуалната мотивираност на испитаниците, односно оние кои повеќе се трудат да ја завршуваат работата според барањата на работодавецот, посетуваат обуки и придонесуваат во продуктивноста и успешноста на целокупната работа на хотелот, често се пофалени, унапредени или парично наградени, па притоа се и мотивирани, додека оние кои не се многу посветени на работата, мотивацијата им е на пониско ниво.

На **единаесеттото** прашање: „Кое средство го сметате за најдобар мотиватор?”, добиени се следните резултати:

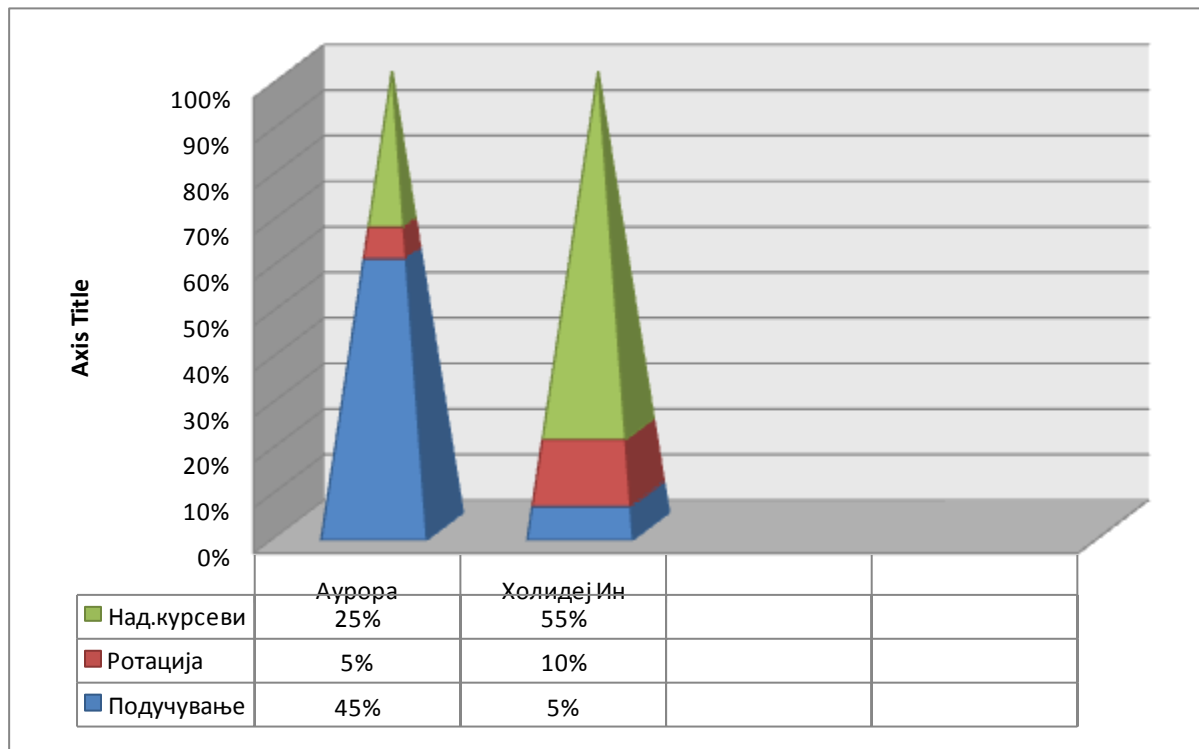


Слика 26

Од анкетираните лица од персоналот на хотелите „Аурора“ и „Холидеј Ин“, прикажани на сликата 26:

- ✓ 55% од хотелот „Аурора“ и 65% од хотелот „Холидеј Ин“ истакнале дека како најдобро средство за мотивација го сметаат зголемувањето на платата.
- ✓ 30% од испитаниците од хотелот „Аурора“ и 15% од „Холидеј Ин“ како најдобро мотивациско средство ја истакнуваат паричната награда.
- ✓ 5% од вработените на „Холидеј Ин“ како најдобар мотиватор во нивната работа ја сметаат пофалбата од страна на работодавецот.

На **дванаесеттото** прашање: „Кои методи на обука најчесто се применуваат при одржувањето на обуката?“, се добиени следните резултати:



Слика 27

Како најчесто применувани методи при одржувањето на обуката, испитаниците, што може да се забележи и на сликата 27, истакнале дека:

- ✓ 25% од испитаниците од хотелот „Аурора“ и 55% од „Холидеј Ин“ ги истакнале надворешните курсеви како метод за одржување на обуки.
- ✓ 5% од испитаниците од персоналот на „Аурора“ и 10% од „Холидеј Ин“ ја истакнале ротацијата како метод на обучување.
- ✓ 45% од испитаниците од хотел „Аурора“ и 5% од испитаниците од „Холидеј Ин“ ги истакнале подучувањето и советувањето како методи на одржување на обука.

## **Обуката и услугата на вработените во хотелиерството во Република Македонија**

### Верификација на обуката од аспект на менаџерите во хотелиерството во Република Македонија

Во хотелиерството, во македонските хотели при огласувањето на слободно работно место, поголемиот дел од испитаниците од двата хотели во кои беше спорведено истражувањето, се согласуваат дека стручното образование на апликантите треба и е задолжително.

Во хотелот „Холидеј Ин“ сметаат дека завршеното стручно образование на апликантит игра клучна улога при вработувањето, додека во „Аурора Ресорт“ мислењето помеѓу анкетираниите испитаници е подеднакво поделено, односно, сметаат дека доколку апликантот има познавање од работата и други квалитети, завршеното образование не игра голема улога.

Менаџерите во македонското хотелиерство, завршените обуки од областа на хотелиерството ги сметаат како предност во моментот на регрутација на кадар.

Менаџерите сметаат дека хотелот, на групни обуки на вработените во хотелиерството, може да придонесе кон подобрување на целокупната работа, како на индивидуата, така и на целокупната работа на хотелот

Во хотелиерството во македонските организација често се одржуваат обуки, односно, според спроведеното емпириско истражување, обуки се одржуваат на шест месеци.

Нововработените во хотелиерството, при нивното вработување задолжително имаат обука од страна на своите супервизори, за начинот на работа, како и задавање на нивните работни задачи и адаптација на истите.

Најчесто, по истекот на првите шест месеци од работењето, супервизорите прават тест за евалуација на вработени, односно го проверуваат нивното знаење за работата и начинот на обавување на истата.

Во хотелиерството во нашата земја, како најчести алатки за мотивирање на вработените се користат пофални зборови и парични награди. Овој податок го добивме од спроведеното истражување. Многу ретко тоа е унапредување во повисока работна позиција.

Менаџерите во хотелиерството се задоволни од напредокот на вработените по завршувањето на планираната обука која секогаш резултира со поголема самодоверба на вработените кои ја посетиле обуката, како и кон целокупно подобрување на работата на хотелот.

Обуките во хотелиерството најчесто се однесуваат на менаџерите и рецепционерите, односно сите лица кои имаат директна комуникација со гостите во хотелот.

Обуките кои се организираат за вработените во рамките на хотелиерството, тие најчесто се однесуваат за нивната работна позиција, или доколку е планирано унапредување, обука за следното ниво на работа.

Обуките за вработените во хотелиерството најчесто се обавуваат надвор од работното место, односно во специјализирани едукативни центри, иако ретко се случува тие да се одржат и во самиот хотел. Иако, мораме да споменеме во последно време е актуелен електронскиот пристап на обука, но сè уште не е доволно применет во хотелите.

При одржувањето на обуките најчесто се користат методите на надворешни курсеви со посета на едукативни центри, како и учење на работното место преку видео презентација од страна на супервизорите.

### Верификација на обуката од аспект на **вработените** во хотелиерството во Република Македонија

Вработените во хотелиерството во нашата земја сметаат дека при нивното вработување во хотелот, имало удел нивната претходна образовна подготвеност.

Вработените во хотелот „Холидеј Ин“ во поголем процент пред вработувањето имале завршени одредени обуки кои се однесуваат на нивната работна позиција, додека пак вработените во „Аурора Ресорт“ во многу помал процент имаат завршени обуки, но истакнувајќи ги другите свои квалитети, успеале да се вработат. Испитаниците кои истакнале дека имаат завршено обука пред вработувањето, сметаат дека завршената обука имала удел при нивното вработување во хотелот.

Поголемиот дел од вработените во хотелиерството во Р Македонија, по извесен период од нивното вработување, од страна на нивниот претпоставен се испратени да посетат одредена обука, со цел да се подобри нивното познавање за работата, да се стекне поголема самодоверба и да се подобри целосната работа во хотелот.

Вработените во хотелиерството сметаат дека посетата на обука или семинар може да придонесе да напредуваат во работата, односно со текот

на времето да се избораат за некоја подобра работна позиција. Поголемиот дел од вработените сметаат дека нивниот работодавец е задоволен од нивното извршување на работните задачи.

Вработените во хотелиерството сметаат дека одржувањето на обуката, покрај тоа што ја подобрува нивната индивидуална работа, туку има влијание и на целокупниот učinok на хотелот. Оние вработени кои посетиле одредена обука, по нејзиното завршување се посигурни во себе и поуспешно ги обавуваат своите обврски.

Анкетираните испитаници сметаат дека потребно е да се одржува обука за сите вработени во хотелот, започнувајќи од собарките, па сè до менаџментот на хотелот, бидејќи сметаат дека сите имаат контакт со гостите и е потребно да се остави подобар впечаток, со што ќе се подобри угледот на хотелот.

Поголемиот дел од вработените во хотелиерството сметаат дека по завршувањето на обуката ќе добијат унапредување на работната позиција.

Од анкетираните испитаници беше побарано да го одредат нивото на мотивација помеѓу вработените во хотелот, при што најголемиот дел одговорија дека се задоволни од мотивираноста од страна на менаџментот, додека нешто помал процент е забележан за солидно ниво на мотивираност.

Како најдобро средство за мотивирање вработените го сметаат покачувањето на платата или евентуална парична награда за добро обавената работа.

Вработените во “Аурора Ресорт”, најчесто при одржувањето на обуката се подучувани и советувани од страна на нивните претпоставени, додека во „Холидеј Ин” најчесто вработените ги испраќаат на надворешни курсеви, односно посетување на обука во специјализирани едукативни центри.

#### **IV. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ КОН МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА**

##### **1. Формулирање на стратегија за унапредување на менаџментот на човечките ресурси во услови на глобализација**

Бурните промени во услови на глобализација, односно во глобалното окружување, ги обликуваат и ги карактеризираат трендовите кои пресудно влијаат на обликувањето на современиот менаџмент на човечки ресурси.

Денес, единствено што можеме да бидеме сигурни, при формулирањето на стратегијата за унапредување на менаџментот на човечките ресурси во услови на глобализација, е дека постојат сè уште многу промени кои можат да бидат инкорпорирани во деловното работење. Доаѓа време на уште побрзи промени, кои ќе ги натераат претпријатијата да се прилагодат, или да ги снеса од сцената. Сега ресурсите не ги попречуваат одлуките, туку одлуките ги попречуваат ресурсите. Тоа е основниот револуционерен пресврт, можеби и најдлабокиот за кој човекот воопшто и знае. Како луѓето се снаоѓаат во сето тоа? Мотивацијата веќе сега сè повеќе се темели на вредностите, а сè помалку на парите. Добитната комбинација би требала да биде – организации за кои е вредно да се работи и луѓе кои е вредно да се вработат.

При креирањето на модел, прашањето е како да се дојде до таа посакувана добитна комбинација? Каква е таа организација која што е способна да одговори на сите споменати предизвици и како изгледаат луѓето кои би требало да бидат вработени во неа? Што е она што ги карактеризира?

„Да се знае како“ и „Да се произведе знаење“, би требало да биде клуч за иднината на поединецот, претпријатието и пошироката заедница, особина на оние кои се способни да мислат не само на денешниот и на утрешниот ден, туку и на самата иднина. Тоа е така бидејќи развојот не се мери само со ресурсите со кои располага едно претпријатие, туку пред сè со квалитетот на луѓето кои тие средства ги откриваат, обработуваат, преработуваат и користат.

Секое претпријатие, па и хотелите, првенствено зависи од квалитетот на човечките ресурси со кои располага. Користењето на тие ресурси и вложувањето во нивниот капацитет се главните фактори за развој. Тој квалитет не е само прашање на формално знаење, туку и развој на способностите на учењето и активниот став кон личниот, креативниот и продуктивниот придонес во животното окружување.

Овде секако треба да се нагласи и значењето на образованието во создавањето на конкурентноста во денешниот свет. Имено, неопходно е да се прилагодат образовните програми за развој на знаењето и вештините потребни за во иднина. Училиштето служи за да се научи како се учи, а стекнувањето на корисните знаења продолжува во текот на целиот живот. Меѓу наведените, секако се наоѓа и системското размислување и тимското учење. Невозможно е да се замисли организација, без разлика дали е од услужната или од некоја друга дејност, која претендира да биде „организација која учи“, а вработените да ги немаат споменатите способности. Со други зборови, доколку системот на образование не се трансформира во насока да создава луѓе кои научиле „како да мислат“ и „како да учат“, нема ниту збор од „организација која учи“ и конкурентност во комплексните и променливите услови на деловното работење.

Денес современиот менаџмент би требало да претставува еден нов стил на управување со луѓето кој пред сè обезбедува благосостојба кај секој вработен поединец, неговиот позитивен човечки развој, но истовремено и развој на организацијата, а со самото тоа и на општеството во целина.

Од изнесеното, може да се заклучи дека целта на стратегија за унапредување на менаџментот на човечките ресурси во услови на глобализација, е да ја предвиди иднината и да создаде такво работно место на кое човекот ќе биде најдобар колку што може да биде.

Знаењето веќе е, но и во иднина ќе биде, ново бојно поле за државите, компаниите и поединците. Доколку знаењето е моќ, тогаш моќта може да биде било каде. Токму овде може да се предвиди најголемата конкурентска борба во иднината.

Затоа, перманентното образование и тренингот како негова важна рамка, се основ за развој на човечките ресурси како носител на целокупниот успех во општеството.

Глобалната конкуренција и брзината на промените ја потенцираат важноста на човечкиот капитал во претпријатието, како и брзината и начините на кои тој капитал стекнува знаење. Во економијата во која една извесност е неизвесност, сигурен извор на трајни конкурентивни предности станува знаењето. Знаењето станува темелен капитал и основа на развој. Конкурентноста која претходно се градела на поседувањето на специфични ресурси, со ниските трошоци го отстапила местото на конкурентноста која се базира на поседување на знаење и на ефективното управување со знаењето. Затоа, современите организации веќе повеќе своите ресурси (пари, време, енергија, информации и слично) ги посветуваат на образование, постојано обучување на вработените и управувањето со нивната кариера.

## **2. Преферирање на корпоративно работење и улогата на човечките ресурси**

Преферирањето на корпоративното работење на претпријатијата и улогата на човечките ресурси, може да се дефинира како одговорност на

претпријатието за влијанието на неговите одлуки и активности врз општеството и животната средина. Тоа се постигнува преку транспарентно и етичко однесување кое придонесува кон одржливиот развој и ги зема предвид очекувањата на засегнатите страни, во согласност е со меѓународните норми и е интегрирано низ целото претпријатие.

Еден од основните проблеми со кои се сретнуваат организациите на современото време е тоа што треба да усвојат поинаков деловен модел, фокусиран на подолг рок, наместо потпирање на краткорочните перформанси и ефекти. Со глобализацијата пристигнува и поголема меѓузависност на бројните актери во стопанството, па одовде, краткорочните финансиски резултати не се сметаат за доволни за обезбедувањето на долгорочниот очекуван успех. Организацијата мора да пронајде нови начини во работењето кои што ги надминуваат чистите финансиски добивки како императив. Новиот деловен модел вклучува економски перформанси, како за организацијата, така и за општеството во целина, но истовремено и еколошката и општествената свест, која ангажира сопствени луѓе, но и целата општествена заедница. Кога сите актери се од значење за една организација, тогаш, значи, нејзините стеикхолдери, вклучени во новото размислување, за целото тоа време е потребно да се насочи фокусот кон другите цели кои што подразбираат долгорочна одржливост.

Од аспект на големината на претпријатието, имаме:<sup>42</sup>

- ✓ корпоративна општествена одговорност или CSR, и
- ✓ општествена одговорност на малите и средни претпријатија.

Прашањата за корпоративната одговорност<sup>43</sup>, го привлекуваат вниманието на најголемите светски компании, како и медиумите и самата

---

<sup>42</sup> Општествена одговорност на претпријатијата во РМ, ООП – Стандарди, практики во ЕУ и можности и предизвици во Република Македонија, Здружение Конект, Скопје, 2012

јавност воопшто. Поимот за корпоративна општествена одговорност е многу широк. Не постои едноставно сфаќање на корпоративната општествена одговорност, ниту пак, постои список на активности и области каде што таа се содржи. Корпоративната општествена одговорност ги претставува економските обврски на претпријатието, како што се профитабилноста, но истовремено и чесната исплата на вработените, добар квалитет на услугите, како и „праведна“ цена на производите. Исто така се подразбира и легално работење во согласност со постоечките закони и етички обврски кои што ги надминуваат правните рамки и бараат почитување на правата и на луѓето кои се вклучени во работењето, заштита на животната средина, како и правилното и чесно постапување.

Македонските компании и секторите кои се занимаваат со човечките ресурси, не забораваат да бидат општествено одговорни дури и во кризни времиња. Иако многумина стравуваа дека во трката за одржување на ликвидноста во работењето на фирмите, тие во ставката трошоци прво ќе кратат од средствата за вложување во заедницата, сепак, македонските компании имаат менаџери и сопственици на кои филантропијата им е силна страна. Интересен е и фактот што не само големите, туку и малите и средните претпријатија сè повеќе се вклучуваат во општествено одговорните практики. Дури во практиката се случува често и сопствениците и претприемачите на малите претпријатија да имаат соодветно одговорен однос кон заедницата, а сепак, да не бидат свесни дека се општествено одговорни бизниси.

Компаниите не ги скратија ниту буџетите за овие практики. Македонската деловна заедница покажува сè поголема зрелост на ова поле, а бизнисмените во земјава потврдија дека ја знаат улогата на бизнис-фелата во пополнувањето на празнините во општеството. И во светот се случуваат исти трендови, иако присуството на глобалните играчи на

---

<sup>43</sup> Corporate social responsibility – CSR, Општествена одговорност на претпријатијата во РМ, ООП – Стандарди, практики во ЕУ и можности и предизвици во Република Македонија, Здружение Конект, Скопје, 2012

светскиот пазар во останатите земји диктира нови трендови на општествена одговорност, кои во блиска иднина полека, но сигурно ќе станат реалност и во Македонија. И професорот Ким Молер, главен и одговорен уредник на Оксфорд Рисрч (Oxford Research) во Англија, вели дека светот никогаш нема да се врати на состојбата во која се наоѓаше пред кризата од аспект на општествената одговорност. „Правилата на игра се менуваат, а вредностите врзани за одржливоста и за одговорноста ги поткрепуваат овие нови правила. За инвеститорите, потрошувачите, вработените и за политичарите веќе нема да бидат прифатливи алчноста, непочитувањето на животната средина и апетитите за брза заработка, кои беа и причина за кризата”, вели професорот од Оксфорд. Додава и дека корпоративната општествена одговорност е клучниот услов за одржлива глобална пазарна економија, па затоа и компаниите ќе мора да ја применуваат како услов, ако сакаат да го задржат правото на работење на тој глобален пазар.

Некои претставници од бизнис-заедницата не се сигурни колку влијае општествената одговорност врз профитабилноста на компаниите на подолг рок, а како причина за тоа, го наведуваат и тоа дека не секогаш тие активности се медиумски покриени и искомунцирани во јавноста.

Зошто всушност е потребно претпријатијата да имаат корпоративна општествена одговорност (КОО) во време на криза?<sup>44</sup>

- ✓ Иновација – имплементацијата на КОО-моделот може да се оцени како иновација, а тоа е клучен концепт за долгорочен претприемнички опстанок, што пак, е логична цел на компаниите во кризни ситуации;
- ✓ Пријатна работна атмосфера – КОО ја обезбедува саканата работна атмосфера, во која преовладува мотивацијата, а тоа е одличен пристап за кризни периоди;

---

<sup>44</sup> Извор: International Journal of Economic Sciences and Applied Research

- ✓ Улогата на акционерите – дава можност за адекватен третман кај акционерите и ја менува нивната можна позиција од ризик во фирмата во еден целокупен став на корпорацијата;
- ✓ Бизнес-стратегија – се зајакнува бизнис-стратегијата на компанијата, што е многу значајно во време на криза;
- ✓ Пазарна позиција – КОО-моделот ја зајакнува позицијата на компанијата на пазарот, што во криза е повеќе од добредојдено;
- ✓ Самодоверба на инвеститорите – ја враќа довербата на инвеститорите во време на криза, затоа што ја сметаат компанијата за одговорна;
- ✓ Длабоки внатрешни реперкусии – КОО-активностите го тераат менаџментот да размислува длабоко за стратешките цели на компанијата, од кои најважен е нејзиниот успешен опстанок и раст.

Познавачите на оваа проблематика коментираат и дека не треба на компаниите целта секогаш да им биде правење маркетинг од овие активности. Иако, за жал, велат дека постојат и такви компании кои даваат многу повеќе пари за маркетинг отколку за средства донирани во заедницата.

### **3. Градење на модел за брзо реагирање и адаптирање кон позитивните промени**

Адаптирањето кон позитивните промени, имаат посебно значење во правилното формулирање и реализирање на деловните стратегии на организациите.

Во тој поглед, особено внимание треба да се обрне на промената на организациската структура на претпријатијата како битен елемент од што

зависи успешноста на примената на моделот за брзо реагирање и адаптирање кон позитивните промени.

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува дизајн на организацијата.

Всушност, овој дизајн, овозможува успешно да се управува со работењето на претпријатијата. Тој е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен состав. Тој претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Кога новата стратегија не доведува до позитивни промени, што ги бара новата структура, тоа значи дека таа структура не ја следи стратегијата.

Може да се случи организациското дизајнирање на претпријатието да не придонесе за успешно организирањето на претпријатието (т.е. на неговата организациската структура и организациската политика), односно да не одговара на претпријатието. Како фактори кои придонесуваат за лошото дизајнирање на организацијата можат да се јават: неспособноста на лицата кои што се вклучени правилно да ги антиципираат промените пред да се случат, односно тие наместо проактивно, постапуваат реактивно, недостиг на потребните информации на местото каде што се донесуваат одлуките, споро реагирање на промените во средината, слабото предвидување на трендовите во средината и конфликтите во задачите на поединците во организацијата.<sup>45</sup>

Речиси кај сите претпријатија промените во поедини сектори се почести, отколку промените во претпријатието како целина.

---

<sup>45</sup> Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South Western Publishing Company, Cincinnati., стр. 178

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија, се нарекува организациско дизајнирање.

Организациското дизајнирање е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен систем. Тоа претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Менаџерите при тоа можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови на организациска структура или се да се определат за некој вид на комбинирана организациска структура. Вообичаено е организациската структура да се претстави со органограми – графички прикази на организациските структури; со кои што јасно се идентификува принципот на поделба на организацијата во одделенија (депарментализација); распон на управувањето, висина на хиерархијата; врската помеѓу поедини степени на организација и сл. Основна задача на организациските графикони е визуелизација на односот помеѓу деловите на организацијата и визуелизација на односот спрема власта и информирањето на специфичните положби во претпријатието.

Основна карактеристика на модерниот тип на организација е децентрализацијата, при што таа треба да продре до секој поединец.

Рационалниот модел на организирање и управување на организацијата го карактеризира флексибилна внатрешна структура со мали организациони единици. Тоа всушност, значи напуштање на крутиот и инертен шаблон на организирање и управување.

Имено, најповолна организациона структура во претпријатието би се воспоставила доколку истото претставува комплекс од помали организациони единици, формирани врз основа на сродноста на работите односно врз основа на технолошко (работно) заокружени целини. Таквото сегментирање на претпријатието на помали организациони единици ќе

овозвозможи да дојдат до израз: вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал, способноста, со што и успехот на организационата единица нема да изостане. Овие организациони единици, сфатени како потсистеми, во заедничкиот систем на претпријатието, всушност, треба да претставуваат помали технолошко заокружени и деливи организациони целини во комплексната целина, т.е. претпријатието, и истите би требало да:

- ✓ извршуваат дел од задачите на претпријатието, во зависност од техничко-технолошката поставеност на претпријатието, структурата на производниот процес и техничката поделба на трудот условена од тие процеси;
- ✓ претставуваат заеднички колектив на производители, односно работници, кои ги поврзува заедничката цел во организационата единица;
- ✓ имаат своја самостојност во организирањето на делот на процесот на трудот, користењето на средствата на трудот, остварувањето на задачите, имаат свои овластувања и одговорности, така што претставуваат заокружен дел на единствениот процес;
- ✓ претставуваат заокружена функција на дејствување на системот под кој се подразбира збир на истородни дејности кои чинат јасно определено подрачје на работење;
- ✓ претставуваат основа за мерење на деловните резултати, со што овозможуваат воспоставување на интерни економски и деловни односи со другите организациони единици во претпријатието<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Dr. Slobodan Đorgić „Organizacija, rukovodenje i inovativno preduzeće, mes. cas. Poslovna politika, Mart, 1989, str. 92-99.

Исто така, овие организациони единици, во сообразност со современата организација, треба да ги карактеризираат и следниве особини:

- ✓ можност за формирање на „ad hoc” групи, надвор од формиранiot систем во кој обично влегуваат стручњаци (специјалисти) од разни подрачја и тие групи можат најбрзо да пронајдат решение за пројавените проблеми во претпријатието;
- ✓ потпирање на т.н. „open door” систем каде вработените имаат отворена врата за комуницирање и со највисокиот раководител во организационата единица, за прашања од интерес на работењето на претпријатието;
- ✓ „loose-tight principile” (лабаво-стриктен принцип), каде постојат истовремено и елементи на централистички систем со значајни овластувања на највисоките раководители и елементи на децентрализиран систем со автономија на поединецот;

Ваквиот начин на организација и раководење дава можности за:

- ✓ воведување на интеракциски интегрален систем на информирање, т.е. испраќање и добивање на информации при извршувањето на деловните процеси, а со тоа се овозможува преиспитување и прилагодување на раководењето, работењето, извршувањето на задачите и сл.
- ✓ истакнување на талентот на поединецот и негово распоредување на соодветно место;
- ✓ ослободување на поединците и групата во извршувањето на поставените задачи;
- ✓ побудување интерес кај вработените за иновативните активности и работното залагање, работното напредување и слично;

- ✓ поблиска соработка со извршителите, критички осврт кон работењето и кон одлуките на раководителите;
- ✓ воведување систем на вредности, т.е. идентификација на поединците со претпријатието и вредностите на претпријатието.

Организционата структура, како дел од организацијата на работењето на претпријатието, претставува значаен фактор кој дава можности за стабилен развој и раст на организацијата. Доколку организацијата е добро организациски структурно поставена, со пооделни организациони единици, можностите за следење на резултатите од работењето се поповолни, а со тоа и можностите за интервенирање во поодделни организациони единици се поголеми.

#### **4. Грижа и насоки за градење на таленти како посебен аспект**

Грижата и насоките за градење на талентите претставува процес со кој работодавачите ги предвидуваат и исполнуваат своите потреби за грижа и за создавање на талентирани човечки ресурси. Имено, основното тежнење и предизвик на секоја организација е создавање на модел со кој вистински луѓе со вистински вештини ќе се поставуваат на вистинското работно место, што воедно претставува и општа дефиниција за менаџментот со талентите. Во последните години, сведоци сме на тоа дека квалитетната грижа за градењето на таленти е исклучително важно за продуктивноста и за мотивацијата на вработените.

Грижата за талентите, како составен дел од деловната стратегија на една компанија, позитивно влијае и на препораките меѓу вработените и задоволството со работата во таа компанија, а вработените веруваат во стабилноста на вработувањето, па затоа се и оптимистички кон идното деловно работење.

Откривањето, развојот, задржувањето, грижата и насоките за градењето на талентите, ќе биде пресудно за успех во работењето на секое претпријатие и тоа во сите дејности. Претпријатијата кои гледаат на иднината, го разбираат управувањето со талентите како основ за понатамошен развој, додека деловните фактори, како се постарите работни сили и глобализацијата, го нагласуваат неговото значење.

Во таа насока, во нашето истражување се доаѓа до заклучок дека организациите ги вреднуваат човечките ресурси како свој клучен ресурс, што претставува и основен предуслов за понатамошниот развој, профитабилност и конкурентност и во таа смисла истите ги привлекуваат најсовремените методи за привлекување, негување и задржување на најдобрите вработени.

## **5. Континуирано следење и мерење на задоволството на човечките ресурси**

Успешните организации во светот, на човечките ресурси гледаат како на примерни развојни ресурси. Акцентот се става на активното управување со нивните потенцијали. Задоволните вработени претставуваат клуч на успехот на едно современо претпријатие.

Континуираното следење, како и мерењето на задоволството на човечките ресурси стануваат клучни прашања на современата организација. Важен елемент во континуираното следење и мерење на задоволството на човечките ресурси, пред сè, е системот на мотивирање на човечките ресурси. Во истиот тој контекст, се развиваат различни модели и системи за следење и за мерење на задоволството на вработените. Заедничката цел на моделите и системите за мерење на задоволството на човечките ресурси е тежнењето во тоа кај секоја единка да се развие чувство дека сите вработени делат иста заедничка судбина, како и да се создадат иницијативи, со материјални и нематеријални поттикнувања, да се

ослободи создавачкиот потенцијал на вработените. Квалитетот на живот на работното место се смета за клучен фактор на мотивацијата.

Задоволството на вработените води кон нивна поголема поддршка во остварувањето на целите на организацијата, создавање на поширок и поголем пазар, како и остварување на поголем профит. Од друга страна, задоволството на вработените може да ги подобри и односите во организацијата и да ги гради врз основа на доверба, комуникација и координација помеѓу функциите, што исто така претставува една од целите. Токму затоа, за успешното деловно функционирање на една организација од голема важност е неопходноста од следењето и мерењето на задоволството на човечките ресурси.

## Заклучок

Од аспект на управувањето со човечките ресурси во време на глобализација, од пресудно значење е да се насочи вниманието на елементите за развој на вработените. Во Менаџментот со човечките ресурси во организацијата, знаењето добива на значење и има нова димензија, бидејќи грижата за клучниот ресурс, за луѓето, а единствено тие имаат интелигенција, имаат способност за учење и стекнување на знаење и способност за комбинирање на знаењата. Само луѓето можат да се однесуваат одговорно или недговорно кон себе и другите, кон организацијата и кон заедницата.

Парадигмата на економијата на знаење претпоставува дека организациите својата конкурентска предност ја базираат на човечките ресурси и знаења, односно на инвестирање во луѓето. Таа ја заменила парадигмата на индустриската економија со која конкурентската предност се базирала на производниот процес и инвестирање во суровините.

Способноста на поединците и организацијата да произведуваат и да стекнуваат нови знаења стана клучна компаративна предност. Неоспорен факт е дека знаењето станува најважен ресурс и клучен фактор на работниот успех. Одговорноста за тој најважен извор на конкурентност во современото работење се преместува на поединците, па организацијата треба да им обезбеди соодветна поддршка во вид на можности за развој на личните способности и умеења во водењето на кариерата, да им помогне да ги идентификуваат идните трендови, да им обезбеди време за учење и да ги охрабри за вложување напор во соработката.

Имено, менаџментот со човечките ресурси дејствува како катализатор на сите процеси во организацијата, придонесува за реализирање на индивидуалните и организационите цели и овозможува постигнување синергетски ефект, има своја филозофија и концепт, а оперативниот аспект

се согледува низ инструментите на менаџментот со човечките ресурси. Како фокусна област на глобалниот менаџмент, менаџментот со човечките ресурси ги мотивира сите вработени активно да се вклучат во процесот на одлучување и оперативно дејствување и да носат одговорност за реализираните резултати.

Развојот и обуката на вработените мора да се изведува како континуиран процес, што во условите на застарување на знаењата, динамичните промени во потребната стручност и зголемените потреби за постојано иновирање на производите и услуги, е единствен смислен и логичен пристап. Во современите организации, во кои е прифатен менаџментот со човечките ресурси на холистичките основи, развојот и обуката се однесуваат на сите вработени и се одвиваат како стратегиски процес, кој е поврзан со организационата стратегија и работните процеси. Развојот и обуката на вработените се реализира како континуиран процес на испитувања, планирања, изведувања на акции и контроли, преку соодветна организација, со повратна спрега.

Пред организациите и вработените се отвора нова перспектива во областа на знаењата. Вложување во вработените, во нивната креативност и знаење, станува стратегиска активност. За современата организација е карактеристичен амбиентот во кој континуирано се одвиваат иновационите процеси. За да опстои и да го исполни работниот успех, потребно е да ги мотивира вработените постојано да размислуваат на нов начин за процесите во организацијата и постојано да го обновуваат своето знаење. Образованите луѓе имаат пристап до виталните информации, ги разбираат проблемите и спремни се активно да учествуваат во нивното решавање. Исто така, таквите луѓе ги разбираат проблемите пошироко од општествената заедница и еколошките проблеми и имаат свест за потребите на другите луѓе и заедници и приоѓаат кон нивното решавање „со целото срце“, односно, овозможуваат од темел да се промени логиката на

која организација се потпира. Се достигнуваат синергетски ефекти во целокупното општество, кое станува подобро место за живеење.

Организацијата, која сака да опстане во конкурентското опкружување и да победи во тој неизвесен натпревар, ѝ требаат вработени кои и сами се одговорни како поединци, ѝ требаат луѓе кои должноста ќе ја стават пред своите потреби, луѓе кои имаат храброст да бидат спонтани и луѓе кои не се плашат да згрешат, кои можат да живеат на работ на хаосот, помеѓу досадноста од предвидливоста и разурнувачките иновации, помеѓу познатото и непознатото. А областа на знаење и таквите луѓе, стручњаци и професионалци ѝ требаат на организацијата, кои го чуваат холистичкиот пристап и им даваат можност на сите вработени одговорно да работат во својот домен на дејствување.

Овој магистерски труд одговара директно на прашањата кои се поврзани со ефектот на глобализацијата во процесот на управувањето со човечките ресурси. Една организацијата може да очекува да биде успешна во глобалното променливото окружување, само преку ефикасното управување со човечките ресурси т.е. успешно интегрирање на стратегиските цели на организацијата со индивидуалните потреби на вработените.

Во овој мој магистерскиот труд, оваа проблематика ја обработив во четири поглавја.

Во првата глава, го разгледав поимот и значењето на менаџментот на човечки ресурси, неговата еволуција, како и неговото променливо окружување во услови на фактори како што се: технолошкиот развој, промените во природата на работењето, демографските промени, глобализацијата и други останати фактори. Од она што може да се заклучи во оваа глава е дека политиките и праксата во управувањето со човечките ресурси, наречени менаџмент со човечките ресурси, настанале во доцните 70-ти и во раните 80-ти години во дваесеттиот век во Соединетите Американски Држави. Настанувањето на менаџментот на човечките ресурси

претставува значителен прекин со парадигмата за персоналниот менаџмент. Овој начин на менаџерско размислување настанал под влијание на една низа фактори, од губење на времето во традиционалното масовно производство, па до влијанието на новите технологии врз работните процеси во услови на глобализација.

Во втората глава ги анализирам ефектите од глобализацијата врз новите клучни концепти во менаџментот на човечките ресурси. Имено, во оваа глава се опфатени најважните концепти кои се од големо значење при менаџирањето, односно при управувањето на човечките ресурси:

- управување со кариерата - поединецот управува со својата кариера, а не организацијата. Развојот на кариерата сега му припаѓа на секој вработен.
- развој на вработените - видови на активности, кои опфаќаат тренинг и обуки на вработените, со цел максимизирање на постоечките и потенцијалните придонесувања од страна на вработените, постигнување на крајните цели на деловното работење на организацијата;
- одржување на човечките ресурси - управување со човечките потенцијали, од вработувањето на квалитетни и нови кадри, преку ефикасно формирање на тимови, до постојано стручно усовршување на поединците, односно овозможување на постојано придонесување за остварување на мисијата и визијата која организацијата ја има пред себе поставено како стратегија на деловното работење;
- управувањето со разновидната работна сила - составно и планирано насочување на организацијата да привлекува и задржува вработени од различни профили и со различни можности.
- управување со работните односи - правото на работа претставува едно од фундаменталните човекови права загарантирани со Уставот и со бројни меѓународни документи кои по својата ратификација претставуваат дел од домашното законодавство;

- управување со високи перформанси - комбинација од луѓе, технологии, менаџмент и продуктивност, кои се ефикасно поврзани со цел да создадат конкурентска предност базирана врз постоечки основи;
- менаџмент на знаење - Само високо едуцирани, правилно мотивирани вработени, преку постојано и континуирано учење на нови деловни вештини, можат да одговорат на предизвиците кои ги наметнува новото деловно окружување и економијата на знаење.
- менаџмент на таленти - вистински луѓе со вистински вештини да се најдат на вистинските работни места;
- тимска работа - ја подобрува продуктивноста, го зголемува квалитетот на производот или услугата, ја зголемува ориентацијата на потрошувачот, го забрзува протокот и размената на идеи и знаење, го унапредува учењето, на побрз и поефикасен начин. Одговара на барањата кои произлегуваат од променливото окружување, ја зголемува мотивацијата на вработените, ја развива флексибилноста кај вработените.

Понатаму, во третата глава е претставен начинот за спроведување на емпириското истражување. Тука ги опфатив:

- оправданоста на емпириското истражување - како пример беа земени организации од областа на хотелиерството, хотелите „Аурора Ресорт & Спа” и „Холидеј Ин”. Целта на секој успешен хотел е да ги пронајде и да ги вработи вистинските луѓе, да ги обучи истите, за да можат да ги задоволат очекувањата на посетителите и да ги натераат повторно да дојдат; како и предметот и целите на емпириското истражување - за целите на моето истражување, беше направена анкета во две организации, преку која заклучуваме дали и колку влијае обуката, врз деловното работење на организацијата. На крајот од оваа глава поставив хипотетичката рамка на истражувањето - најголема важност за секоја организација се континуираните вложувања во човечките ресурси, посебно во услови на глобализација каде што секојдневно

човечките ресурси се соочуваат со промени од секаков вид и за на крај ги презентирав очекуваните резултати од истражувањето.

Во последната четвртата глава, креирав модел кој се однесува на менаџментот на човечки ресурси во услови на глобализација. Овој модел го предлагам како најсоодветен во услови на денешната глобализација. Од најголема важност за овој модел е системот на мерење на задоволството на вработените од ефектите на самата глобализација врз менаџментот на човечки ресурси.

Од истражувањето за целите на оваа магистерска работа, може да се забележи дека спроведувањето на обуки на вработените, согласно со потребите на поединечните работни позиции има големо влијание на работата, продуктивноста и успешноста на целокупната работа во хотелиерството, односно на хотелите. Обука е потребна на сите групи на кадри, без оглед на тоа дали станува збор за вработените во ресторанот на хотелот, рецепционерите, менаџерите, супервизорите и сл. Колку повеќе внимание се посветува на обучување на човечките ресурси во хотелиерството, толку поголема ќе биде успешноста на хотелот, како и индивидуалната самодоверба и сигурност на вработените при извршување на своите работни обврски.

Имено, глобалните претпријатија, организации (каде што спаѓаат и хотелите) се силно притиснати од потребата истовремено и подеднакво ефикасно да управуваат глобално, имајќи предвид дека за нив, целиот свет претставува еден глобален пазар и локален, бидејќи секој пазар е составен од голем број различни и слабо поврзани пазари. Токму таа потреба, истовремено да бидат и глобални и локални, добива карактеристика на најголем предизвик за менаџментот на глобалните претпријатија. Ова барање пред управувањето со човечките ресурси во глобалните претпријатија поставува важни предизвици од аспект на начинот како тоа да се оствари. Најважните цели во управувањето со човечките ресурси во глобално претпријатие се обезбедувањето на конкурентска предност,

ефикасност, локална респонзивност и флексибилност, но и трансфер на знаење и учење внатре во глобалното претпријатие.

Организациите периодично имаат потреба да привлечат кандидати за нивните сегашни и идни потреби. Но, истите потребно е да бидат континуирано обучувани и надоградувани со нови знаења со кои би ја одржувале конкурентската предност на претпријатијата во денешното, глобално окружување.

Само организацијата која одговорно се однесува кон своите вработени, кон пазарот, широката општествена заедница и животната средина, им праќа на своите вработени порака да го почитуваат таквото однесување.

## Користена литература

1. Мицески, д-р Трајко: Менаџмент на човечки ресурси – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009
2. Мицески, д-р Трајко: Стратегиски менаџмент во новиот конкурентски амбиент, интерен материјал, Економски факултет, Штип 2010
3. Бојациоски, д-р Димитар: Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009
4. Шуклев – Дракулевски, Стратегиски менаџмент – 2001 Економски факултет, Скопје
5. Фотов, д-р Ристо: Менаџмент на мал бизнис, Европски универзитет, Скопје, 2006
6. Кралев, Тодор и Кралева, Наташа, Основи на менаџментот, втор дел, ЦИМ, Скопје, 2007
7. Наумовска, Л., Димков, Д., Менаџерска економија, Европски универзитет, Скопје, 2007
8. Ѓорѓијовски, Благоја & Бојациоски, Димитар: Теорија на организација, Економски факултет, Скопје 2003
9. Ѓорѓијовски, Благоја, Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007
10. Шуклев, Бобек, Основи на менаџментот, четврто издание, Економски факултет, Скопје, 2004
11. Дракер, П., Мој поглед на менаџмент, Нови Сад, 2005
12. Дракулевски, Љ., (2006), Организациско однесување, Последипломски студии МБА Менаџмент, Економски факултет, Скопје
13. Jones G.R. , J.M., (2008), Contemporary Management, McGraw – Hill /

- Irwin, New York – Современ менаџмент (2008, Скопје)
14. Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995
  15. Harris, O.J., Hartman, S.J. , Organizational Behavior, (2002), The Haworth Press, Inc. , New York
  16. McCourt Willy, Eldrige Derek: Global Human Resource Management, Elgar publishing LTD, UK – Cheltenham, 2003
  17. Bratton, J., Gold, J., Human Resource Management: Theory and Practice (2000, Second Edition), Macmillan Press LTD, London
  18. Werther B. William, Davis Keith, Human Resource and personal Management, McGraw – Hill, Inc. New York, 1995
  19. Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen: Human Resource Management, 7 Edition, Pearson Education Limited., England, 2008
  20. Pynes, E. Joan: Human Resource Management for public and nonprofit organizations, 3 Edition, Strategic approach, Published by Jossey – Bass, San Francisco, 2009
  21. R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright (2007) Fundamentals of Human Resource management, Mc Graw Hill, International edition
  22. Mahapatro, B. Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010
  23. Byars L. Llozd, Rue W. Leslie, Human Resource Management, McGraw – Hill, New York, 2000
  24. Tofer A. (1980) Te Tird Wave, Bantam Books
  25. Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, London
  26. R. Shuler, J. Walker (1990) Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, organizational Dynamics

27. Till, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication*, Pearson
28. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
29. Robbins, P. S. Stephen & Coltar, Mary: *Management*, Prentice Hall, international, inc. New Jersey 1996
30. Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J. Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
31. Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad
32. Sparrow, Paul: Harris, Hillary & Brewster, Chris: *International Human Resource Management*, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003
33. Drucker, P. (1992) *Te Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row
34. Draker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sa
35. Henderson, I. (2008) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 7.
36. Kolins, Dž. (2008) *Kako stići od dobrog do sjajnog*, Algoritam, Beograd
37. Huges, R., Kinder, A. (2007) *Guidelines for Counselling in the Workplace*, London, British Association for Counselling and Psychotherapy, превземено од Martin, J. (2010) *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, London
38. Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersay
39. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) *Human resource management*, John Wiley & Sons, Inc

40. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005) Menadžment, Data status, Beograd
41. Davenport, T., Prusak, L. (2000) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press
42. Dessler, G. (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd
43. Martin, J. (2010) Key Concepts in Human Resource Management, Sage, London
44. Cappelli, P. (2008) Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty, Harvard Business Press
45. Macintosh, A. (1995) Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh
46. Cheese, P., Tomas, R., Craig, E. (2008) The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited
47. Armstrong, S., Mitchell, B. (2007) The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional, Career Press
48. Henderson, I. (2008) Human Resource Management for MBA Students, Chartered Institute of Personnel and Development, London
49. Harman, C., Brelade, S. (2000) Knowledge Management and the Role of HR, Prentice Hall
50. Coulter, M. (2008) Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd