



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

Лилјана Катранџиева

**ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ, КАКО
НЕОПХОДНОСТ ЗА УСПЕХ, ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ НА
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ СО ФОКУС НА БАНКАРСКИОТ СЕКТОР
-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

Штип, 2018

Комисија за оценка и одбрана:

Ментор: д-р Трајко Мицески, редовен професор
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Член: Проф. д-р Еленица Софијанова

Член: Доц. д-р Љупчо Давчев

Обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор

Апстракт

Во современото работење на организациските субјекти улогата на менаџментот на човечки ресурси за обука и развој на вработените е доста изразена. Всушност, менаџментот на човечки ресурси мора да преферира стратегиски пристап на управување со вработените, особено на нивното оспособување за остварување на нејзините цели.

Личностите кои поседуваат знаење, вештини, мотивација и други способности го претставуваат највредниот капитал што осигурува конкурентска предност и профитабилно работење на организацијата или институцијата.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа што со правилно организирани активности ѝ се овозможува на организацијата да распоредува вистински луѓе на вистинско место, да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување и со правилно организирање да оствари добри резултати на организацијата.

Клучни зборови: *менаџмент, човечки ресурси, значење, обука, оспособување*

Training and development of human resources, as a necessity for success, in the modern work of the organizational entities with a focus on the banking sector

Abstract

In the modern work of organizational entities, the role of human resources management for training and employee development is quite pronounced. In fact, human resources management must prefer a strategic approach to employee management, especially in their empowerment to achieve its goals.

Persons who possess knowledge, skills, motivation and other abilities are the most valuable capital that the organization or institution ensure competitive advantage and profitable operation. The role of human resource management is perceived in the fact that with properly organized activities it enables the organization to deploy the right people to the right place, enable them to perfect and progress, properly motivate and reward and properly organize to achieve good results of the organization.

Key words: *management, human resources, meaning, training, empowerment*

СОДРЖИНА

Вовед.....	7
1. Правилно управување со човечките ресурси како неопходност за успешно работење на организацијата	10
___ 1.1. Управување на човечките ресурси како наука и практична дисциплина	10
___ 1.1.1. Поимирање на опфатот на управувањето со човечки ресурси ..	11
___ 1.1.2. Дефинирање на управувањето со човечки ресурси	12
___ 1.2. Поистакнати активности на функцијата со управување на човечки ресурси.....	14
___ 1.2.1. Анализа, планирање и привлекување на човечките ресурси	15
___ 1.2.2. Селекција на квалитетни кадри и кадровско пополнување во организацијата.....	15
___ 1.2.3. Одржување на човечките ресурси (наградување, оценка на перформансите, обука, развој, синдикално организирање, изразување на волја на работење во организацијата или напуштање)	16
___ 1.3. Систематски приод со управување на човечки ресурси	17
___ 1.3.1. Морал	18
___ 1.3.2. Мотивација	20
___ 1.3.3. Комуникација и информација	26
___ 1.3.4. Мобинг	29
___ 1.3.5. Борба против стрес	31
___ 1.4. Етика и етичко однесување	33
2. Обуката на човечките ресурси како потреба во современото работење во организацијата.....	35
___ 2.1. Важност на обуката	38
___ 2.1.1. Подобрвање на моралот на вработените	40
___ 2.1.2. Помала супервизија	46
___ 2.1.3. Помали стапки на грешки.....	49
___ 2.1.4. Можности за напредок	50
___ 2.1.5. Зголемена продуктивност	51
___ 2.2. Начини и методи на обука	52
___ 2.2.1. Обука базирана на технологија	58
___ 2.2.2. Обука базирана на симулатори	61
___ 2.2.3. Обука на работното место	65
___ 2.2.4. Обука со ментор	69
___ 2.2.5. Обука преку предавања	71
___ 2.2.6. Групни дискусии и предавања	72
___ 2.2.7. Играње на улоги (Role playing).....	73
___ 2.2.8. Стимулирани менаџерски игри.....	75
___ 2.2.9. Обука на отворено.....	76
___ 2.2.10. Филмови и видеа за обука	78
___ 2.2.11. Студии на случаи (Case studies).....	81
___ 2.2.12. Е-учење (E-learning)	82

3. Развој на човечките ресурси како фактор за градење на способни кадри.....	85
__3.1. Концепт на менаџмент со човечки ресурси.....	88
__3.2. Начини на развој на човечките ресурси.....	91
__3.3. Улогата на обуката и развојот на човечките ресурси во развојот на организацијата.....	102
__3.4. Програми за развој на човечките ресурси.....	108
__3.5. Креирање на ефективна програма за развој на човечките ресурси.....	111
4. Емпириско истражување со фокус на банкарскиот сектор.....	117
__4.1. Методологија на емпириското истражување.....	Error! Bookmark not defined.
__4.2. Оправданост на емпириското истражувањето	Error! Bookmark not defined.
__4.3. Предмет и цел на емпириското истражување.....	Error! Bookmark not defined.
__4.4. Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	Error! Bookmark not defined.
__4.5. Користени методи при емпириското истражување.....	Error! Bookmark not defined.
__4.6. Обработка и анализа на собраните информации.....	Error! Bookmark not defined.
__4.7. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите.....	Error! Bookmark not defined.
5. Преферирање на активности за правилно извршување и реализирање на обука и развој на човечките ресурси	150
__5.1. Планирање на правилна обука и развој на вработените	158
__5.2. Спроведување на корективни и превентивни мерки	161
__5.3. Спроведување на работни процеси во организацијата за правилно спроведување на обука и развој на вработените	163
__5.4. Временски период за кој се реализира подобрувањето на активностите на современа обука и развој на вработените	165
__5.5. Користење на потребните ресурси за реализација и унапредување на обуката и развојот на вработените	166
Заклучок.....	169

Вовед

Правилното управување на човечките ресурси како неопходност за успешно работење во организацијата интензивно се развива во последната декада, но сè уште мал процент од компаниите пристапуваат кон дефинирање. Стратегијата за управување на човечките ресурси ја поврзуваат со целно дефиниран модел за МЧР. Конкуренцијата на пазарот ги принуди компаниите да увидат дека конкурентската предност многу зависи од квалитетот на услугата што ја испорачуваат вработените во една организација, во споредба со конкурентските компании. Оттаму се пристапува кон мерење на компетенциите на вработените, како и на менаџерите, за да се утврди дали се соодветни за работните места. Комбинирано се употребуваат елементи од тврдиот модел, затоа што се прават анализи на работни процеси, намалување на бројот на вработени, но фокусот се става пред сè на процесот на регрутација и селекција на кадри, но во исто време за квалификувани кадри се прават програми за задржување на вработените кои ѝ носат вредност на компанијата, програми за обука и развој, специјализирани програми за млади кадри итн. Исто така се посветува внимание на внатрешното брендирање каде што ги поврзуваат вредностите на вработените со вредностите на компаниите што дополнително ги прави посакувани работодавачи, а резултира и со повисоки финансиски остварувања. Компаниите што имаат управување на човечки ресурси со изградени капацитети како: талент - менаџмент, лидерство, систем на наградување и мотивација, работна ангажираност и однесување на вработените, градење на организациска култура, како и оние што имаат поставена стратегија за човечки ресурси, планирање, анализи и контролинг имаат значително подобри финансиски резултати од компаниите што се послаби во овие области. Организацијата која континуирано се грижи и инвестира во развојот на своите вработени, заради јакнење на нивните

вештини и компетенции и зголемување на стручните знаења на вработените, со цел создавање на високостручен кадар, кој адекватно ќе одговара на предизвиците за успешно остварување на нејзините цели.

Целите и зајакнувањето на човечките ресурси се дел од стратегискиот план на организацијата. Оценувањето на успешноста во работењето и наградувањето на вработените се врши врз основа на критериуми поврзани со квалитетна работа, обем, способности за тимска работа и комуникација, како и покажаната иновативност, креативност и самостојност во работењето на вработените во организацијата.

Овие методи се користат како алатка за поголема ангажираност, продуктивност, искористување на креативниот потенцијал во институцијата. За стимулирање на добра професионална комуникација, подобро вмрежување на вработените и развивање на тимскиот дух, редовно се организираат настани за градење на тимови. Се спроведува мерење на задоволство од работата и работната ангажираност на вработените, во голема мера се унапредува и аналитичката и извештајната функција на управувањето на човечките ресурси со изготвување на сеопфатени годишни извештаи, што ги сублимираат анализите на процесите и активностите што се во негова надлежност.

Секоја едукативна институција има за цел да даде поддршка во градење на капацитетите на своите членови и пошироко идентификува теми од интердисциплинирано знаење, што се во поддршка на менаџментот на компаниите.

Различните приоди во толкувањето на човечките ресурси креираат два главни концепта кои се наречени *мек* (soft) и *тврдо* (hard). Адаптираните модели, моделите по мерка на организациите во најголем дел се добиени со комбинирање на елементите од овие два општи модела и од креирање на посебен модел за управување на човечките ресурси, што ќе одговори на специфичните внатрешни и надворешни услови и потреби во компанијата.

Имено, *тврдиот модел* главно е фокусиран на човечките ресурси како и на кои било други ресурси во компанијата, нешто што треба да се управува на рационален начин, така што тие ќе бидат компатибилни со стратегијата на компанијата. Најчести активности на менаџментот на човечките ресурси во

ваквите модели се: контрола врз трошоците, штедење, анализа на процесите за работа заради намалување на бројот на вработените, намалување на платите, намалување на социјалните бенефиции, очекување на најголем процент на повраток на инвестицијата, а фокус има кон голема флукутација и интензивен процес на регрутација и селекција. Додека *мекиот модел* на МЧР иницира третирање на човечките ресурси како ценети ресурси, што даваат конкурентска предност на компанијата. Фокусот е ставен на посветеност и лојалност на вработените кон компанијата, градење на персонални релации, но и лојалност на компанијата кон вработените, каде што сè треба да биде насочено кон луѓето и во врска со луѓето. Клучните карактеристики на овој модел се инвестирање во луѓето, обуки и развој, користење на мотивациски алатки, во насока да бидат мотивирани и задоволни, за да го дадат својот максимум на работното место.

Динамиката, неизвесноста и комплексноста на организацијата денес и во животниот циклус детерминираат потреба од голема умешност, креативност, но и висока стручност во организацијата со висок и сигурен квалитет, но пред сè јасно дефинирани мерки и процеси што треба компаниите и професионалците да ги преземаат за да обезбедат исполнување на поставените стандарди. Стандардите треба да придонесат кон јакнење на кредибилитетот на професијата во организацијата.

ПРВА ГЛАВА

ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Правилно управување со човечките ресурси како неопходност за успешно работење на организацијата

Правилното управувањето со човечките ресурси е менаџмент функција која се занимава со вработување, мотивирање и одржување на луѓе во една организација и се фокусира на луѓето во организациите. Управувањето со човечките ресурси е дизајнирање на системи за управување за да се осигура дека човечкиот талент се користи ефикасно и ефективно за да се постигнат организациски цели за успешно работење во организацијата. Управувањето со човечките ресурси е кадровска функција која се занимава со вработување, развој, компензација, интеграција и одржување на персоналот на една организација со цел да придонесе кон постигнувањата на целите на организацијата¹.

1.1. Управување на човечките ресурси како наука и практична дисциплина

Управувањето на човечките ресурси како наука и практична дисциплина е начинот на раководење со луѓето внатре во организацијата и има цел да овозможи постигнување на најквалитетни организациски и индивидуални цели. Политиките и практиките во организацијата, кои се вклучени во спроведувањето на аспектите на „луѓе“ или човечки ресурси на раководна позиција, вклучуваат²:

¹Мицевски, д-р Трајче (2009): Менаџмент на човечки ресурси, менаџмент на авторизирани белешки, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.

²Меѓународни димензии на човечки ресурси и управување, 2 ед. Белмонт, Калифорнија: Wadsworth, pp. 103-120.

- регрутирање,
- скрининг,
- обука,
- наградување и
- проценка.

Генерално, управувањето со човечките ресурси се состои од активности, политики и практики кои се вклучени во добивањето, развојот, користењето, оценувањето, одржувањето и задржувањето на соодветен број вработени и нивните вештини за остварување на целите на организацијата. Целта на управувањето со човечките ресурси е да ги зголеми придобивките на вработените со цел постигнување на оптимална продуктивност и ефективност, истовремено постигнувајќи индивидуални цели (предизвик за работа и добивање на признание) и општествени цели (законска усогласеност и демонстрирање на општествена одговорност). Управувањето со човечките ресурси може да се дефинира како уметност за набавка, развивање и одржување на компетентна работна сила за ефикасно постигнување на целите на организацијата.

1.1.1. Поимирање на опфатот на управувањето со човечки ресурси

Преку управувањето со човечките ресурси во организациите треба да се изберат методи на селекција кои се соодветни за работните задачи во организацијата. Методите треба да бидат конзистентни и да даваат позитивен видик на работата. Вклучувајќи некои од овие методи може да користат формулари за аплицирање за работни места, интервјуа, референци, центри за оценување, формални тестови за работни места. Со добро структуриран план на човечките ресурси се минимизираат промените на вработените и се создава значителен придонес во финансиското работење во организациите.

Точното планирање на човечките ресурси е главна карактеристика на конвертирање на бизнис стратегии во специфични политики и практики за

управување со човечките ресурси. Со политиките и практиките за регрутирање и селекција се сугерира дека конкурентната природа на денешната организација се должи на фактот дека тие имаат силни човечки ресурси и иновативни практики за управување со вработените. Важно е да се земат предвид организациите кои го имплементираат својот систем за човечки ресурси со деловната стратегија што претставува одредена гаранција дека ќе успеат на долг рок. Од витално значење е да се усогласи процесот на стратешко регрутирање и селекција со целите на организациите и да се постигне ефикасен и посветен тим. Главната цел за планирање на човечките ресурси е да се добие вистинскиот број на луѓе со вистинско знаење, вештини и способности, во вистинско време со цел ефективно извршување на обврските во организацијата.

Развојот на таленти има голем акцент во организациите каде што е вклучен во стратешкото управување со човечки ресурси. Управувањето со таленти во многу големи организации е клучна тема и предизвикува голема загриженост кај организациите. Компаниите стануваат сè посвесни за своите вработени и инвестираат повеќе време и пари во обука и развој. Важно е менаџментот со човечки ресурси да ги користи правилните процеси за привлекување, развој и задржување на вработените со цел да се создаде моќен бизнис. Менаџментот на таленти се спојува со визијата на организацијата и е особено важно да се насочи кон развој на ефикасни таленти. Во денешно време кога луѓето се пријавуваат за работни места речиси секогаш ќе биде побарано од нив да направат нешто што е надвор од она што е наведено во описот на работните обврски кои се предвидени за нивната работна позиција. Литературата става главен акцент на анализата на работата и ја смета за главна карактеристика во процесот на регрутирање. Потребно е да се истакнат само главните задачи кои се вклучени во работната улога, додека флексибилноста се смета за доследна компетентност во сите организации.

1.1.2. Дефинирање на управувањето со човечки ресурси

Правилното управување на човечките ресурси, како неопходност за успешно работење во организацијата, интензивно се развива во последната декада. Но сè уште мал процент од компаниите пристапуваат кон дефинирање стратегија за управување на човечките ресурси и неа ја поврзуваат со целно дефиниран модел за МЧР.

Конкуренцијата на пазарот ги принуди компаниите да согледаат дека конкурентската предност многу зависи од квалитетот на услугата што ја испорачуваат вработените во една организација и на тој начин ја диференцираат во споредба со конкурентските компании³.

Оттаму се пристапува кон мерење на компетенциите на вработените и на менаџерите за да се утврди дали се соодветни за работните места. Комбинирано се употребуваат елементи од тврдиот модел, со кој се прават анализи на работните процеси, намалување на бројот на вработени, фокусот се става на процесот на регрутација и селекција на кадри. Но во исто време за квалификувани кадри се прават: програми за задржување на вработените кои носат вредност на компанијата, програми за обука и развој, специјализирани програми за млади кадри итн. Дополнително се посветува внимание на внатрешно брендирање каде што се поврзуваат вредностите на вработените со вредностите на компаниите – нешто што дополнително ги прави посакувани работодавачите, а резултира и со повисоки финансиски остварувања. Компаниите што имаат управување на човечки ресурси со изградени капацитети (како: талент-менаџмент, лидерство, систем на наградување и мотивација, работна ангажираност и однесување на вработените, градење на организациска култура), како и оние што имаат поставена - стратегија за човечки ресурси, планирање, анализи и контролинг, имаат значително подобри финансиски резултати од компаниите што се послаби во овие области. Организациите кои континуирано се грижат и инвестираат во развојот на своите вработени поради јакнење на нивните вештини и компетенции, како и зголемување на стручните знаења, создаваат високостручен кадар кој адекватно ќе одговори на предизвиците за остварувањето на нејзините цели.

³Фотов, д-р Ристо (2006): Менаџмент на мал бизнис, Европски универзитет, Скопје.

Целите и зајакнувањето на човечките ресурси се дел од стратегискиот план на организацијата. Соодветното оценување на успешноста во работењето и наградување на вработените се врши врз основа на критериуми поврзани со квалитетна работа, обемот, способности за тимска работа и комуникација, како и покажаната иновативност, креативност и самостојност во работењето на вработените во организацијата.

1.2. Поистакнати активности на функцијата со управување на човечки ресурси

Организациите кога го планираат развојот на своите вработени треба да внимаваат основните компетенции да бидат во согласност со однапред поставените цели на организацијата. Тие се неопходност во процесот на стратешко регрутирање и селекција на кадрите⁴.

Друг аспект на кој треба да се обрне поголемо внимание е тоа што привлекувањето талент треба да е точка на фокус кога организацијата бара основни компетенции.

Фундаменталната компетентност која ја бараат сите организации е флексибилноста во организацијата. Имајќи ја предвид флексибилноста, истата може да се гледа како на главна карактеристика кај потенцијалните идни нововработени. Ако некој е флексибилен на своето работно место тоа покажува дека е посветен на тоа што го работи. Исто така, покажува и дека вработениот може да работи добро во време на промени во организацијата. Понатаму, вработените кои се флексибилни повеќе од веројатно е дека ќе бидат наградени за завршените задачи во организацијата. Организациите бараат флексибилност, бидејќи е важно да има вработени кои можат да се приспособат на постојано менување на потребите на клиентите. Од друга страна, пак, способноста да се работи со други е друга компетентност што може да се истакне во организацијата. Ова може да се поврзе и со флексибилноста, бидејќи вработениот може да се вклучи со другите на работното место.

⁴Бојаџиски, д-р Димитар (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, стр.33-54.

1.2.1. Анализа, планирање и привлекување на човечките ресурси

Кај повеќето организации се очекува од нив да имаат информативна анализа на работата. Но, во некои организации не се троши време на анализа на работата. Организациите што проактивно и конзистентно создаваат анализи за работа имаат тенденција да имаат многу подобро разбирање на способностите на своите вработени и можат да одвојат време да ги подберат сите недостатоци во нивните вештини и однесувања. Такви организации најчесто се мултинационалните организации кои вршат целосна анализа на работата и одржување на човечките ресурси, каде што се присутни наградувањето, оценката на перформансите, обуката на кадрите, развојот, синдикалното организирање, изразување на желба на работење во организацијата или напуштање.

1.2.2. Селекција на квалитетни кадри и кадровско пополнување во организацијата

Визијата на секоја организација е појдовна точка за градење на продуктивен тим. Стратешката регрутација и селекција започнува со визија и работи со менаџментот, со цел да се изгради тежок, иновативен, добро структуриран бизнис со вработување на вистинските луѓе. Изјавата за мисијата е првиот чекор во поставувањето на целите за организацијата. Инкорпорирањето на стратегијата со долгорочната визија на организацијата овозможува да се постигне конкурентска предност. Мисијата и визијата имаат различни, но сепак фундаментални улоги во вклучувањето на стратешкиот план. Организации кои се добро управувани посветуваат многу внимание на процесот на регрутирање и селекција⁵. Ова го зголемува количеството на

⁵Меѓународни димензии на човечки ресурси на управување, 2 ед. Белмонт, Калифорнија: Wadsworth, pp. 103-120.

поединци кои имаат најсоодветни атрибути за да станат високи изведувачи, што доведува до цели на организацијата. Во согласност со ова, забележуваат дека најважната организациска загриженост денес е регрутирањето на најдобро квалификувани поединци додека сèуште ги исполнуваат редовните барања.

Практиките со човечки ресурси мораат да бидат кохерентни со стратегијата на организациите за да се постигнат целите. Несомнено, организациите се разликуваат во она што го бараат кај вработените во однос на целите на бизнисот, сепак, различен број вработени, различни компетенции и разновидност на мотивација се три значајни елементи за успешна стратегија за човечки ресурси, а особено за процесот на регрутирање и селекција.

Денес вработените со различно потекло ги заменуваат работниците со специјализирани квалификации. Во согласност со ова, нагласуваат дека на фирмите им се потребни флексибилни вработени кои можат да се приспособат кон постојано менување на потребите на клиентите и работната средина. Разликата меѓу успешните и неуспешните организации се сведува на луѓето кои се вработени и начинот на кој тие работат.

Според добро разработените програми за човечки ресурси не само што го намалуваат прометот на вработените, туку значително придонесуваат врз финансиските перформанси и влијанието врз продуктивноста на една организација.

1.2.3. Одржување на човечките ресурси (наградување, оценка на перформансите, обука, развој, синдикално организирање, изразување на волја на работење во организацијата или напуштање)

Важноста на процесот на стратешко регрутирање и селекција за исполнување на целите на организациите е визија на секоја организација и појдовна точка за градење на продуктивен тим. Регрутацијата и селекцијата започнуваат со визијата на менаџментот, со цел да се изгради тежок, иновативен, добро структуриран бизнис со вработување на вистинските луѓе. Практиките со човечките ресурси мора да бидат кохерентни со стратегијата на организациите за да се постигнат целите. Несомнено, организациите се

разликуваат во она што го бараат кај вработените во однос на целите, но сепак, различен број вработени, различни компетенции и разновидност на мотивацијата се трите значајни елементи за успешна организација на човечките ресурси, особено во процесот на регрутирање и селекција.

На организациите им се потребни флексибилни вработени кои можат да се приспособат кон постојано менување на потребите на клиентите и работната средина. Разликата меѓу успешните и неуспешните организации се сведува на луѓето кои се вработени и начинот на кој тие ги извршуваат своите работни обврски.

Добро разработените програми за човечки ресурси не само што го зголемуваат прометот во организацијата, туку исто така значително придонесуваат за финансиските перформанси и влијанието врз продуктивноста на една организација. Човечките ресурси играат водечка улога врз влијанието на деловните функции во организациите⁶.

Организацијата е првиот чекор во поставувањето на целите за организацијата. Инкорпорирањето на стратегијата со долгорочната визија на организацијата ѝ овозможува на организацијата да постигне конкурентска предност. Мисијата и визијата имаат различни, но сепак фундаментални улоги во креирањето на стратешкиот план во организацијата. Организациите кои се добро управувани посветуваат многу внимание на процесот на регрутирање и селекција на кадри. Ова го зголемува количеството на поединци кои имаат најсоодветни атрибути за да станат високи изведувачи, што доведува до цели на организацијата. Најважната организациска загриженост денес е регрутирањето на најдобро квалификувани поединци додека сè уште ги исполнуваат редовните барања⁷.

1.3. Систематски приод со управување на човечки ресурси

⁶Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): Effective recruitment and selection practices. 5th Edition. CCH Australia Limited p. 173-203.

⁷Mahapatro, B.Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010, p.55-58.

Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.

Менаџментот со човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени. Политиките и процедурите се формални изјави сосредоточени на поддршката и спроведувањето на мисија и целите⁸. Во случајот на менаџментот со човечки ресурси се изјавуваат правата на вработените и очекуваното однесување во организацијата.

Најважните елементи во процесот на управување со човечки ресурси е употреба на соодветен стратешки пристап, однапред добро испланиран за успешна имплементација во организацијата.

1.3.1. Морал

Поимот морал е создаден во латинскиот јазик за да го супституира поимот етика. Го создал прочуениот државник, беседник и етичар Кикерон од зборот *mos, moris*: Зборот морал⁹, меѓу другото, значи начин на однесување, постапување, обичај, адети. Обично се употребува во две значења. Прво, зборот морал се употребува во вредносно неутрална смисла. Тоа е случајот кога сакаме да означиме особеност во начинот на однесување на некоја индивидуа, некоја група или историска епоха, без разлика на тоа дали станува збор за добро или лошо, позитивно или негативно, достоинствено или понизно однесување. На пример: зборуваме за моралните вредности на некој поединец, за моралот во либералниот капитализам или социјализмот, за христијанскиот или моралот на некоја друга религија (будизмот, јудизмот, исламот итн.), за моралот што владее во меѓународните односи (законот на посилниот), за моралот во училиштето, за моралот на студентите, за универзитетските

⁸Holbeche, 1991; Schuler & Jackson, 1999, во Астон центарот за човечки ресурси, 2008, стр.15.

⁹Branković, D., Ilić, M. (2003): Osnovi pedagogije, drugo, dopunjeno izdanje, Banja Luka, Comes grafika p.33.

професори, за моралот во домот и семејството, односно за односот на мажот кон жената, родителите кон децата, или денес најмногу се зборува за моралот на човекот кон природата и животната средина итн.

Моралот претставува збир на правила на определено општество или општествена класа за содржината и начинот на меѓусебните односи на луѓето и на човечките заедници. Моралот разликува помеѓу доброто и лошото и претставува правец во филозофијата кој како предмет на изучување ја вклучува етиката, што всушност опишува начин на живеење т.е. став кон животот со свест за дисциплина.

Добрите дела се нарекуваат морални и оние личности што така постапуваат луѓето ги ценат како морални. Лошите дела се означуваат како неморални и луѓето ги оценуваат како неморални личности кои така се однесуваат. Моралот е една од најважните карактеристики на човекот.

Постои и друг поглед за морал каде што моралот се гледа како збир од постапки со кои се препознава што е добро и според тоа така да се однесуваме, а што е лошо да не се прифаќа.

Моралот има три извори¹⁰:

- првиот извор е општеството (заедницата), што значи дека мнозинството луѓе се сложиле што е добро и така ќе постапуваат;
- вториот извор е човекот (единката) кој го создава моралот според сопствени идеи и постапки, но и овој морал се оценува во заедницата и
- третиот извор можат да бидат сознанијата од минатото и од целиот свет, се мисли на мудростите и искуствата од минатото за прашањата на доброто и злото.

Облици на изразување на моралот се:

- моралните судови,
- правила,
- вредности,
- однесување,
- совест,

¹⁰Pedagoška enciklopedija (1989) redakcija Šimleša, P., Potkonjak, N., tom 1 i 2, Beograd, ZZUINS p.13-18.

- карактер и
- должности.

Сите овие облици на изразување на моралот се всушност и компоненти на моралот.

1.3.2. Мотивација

Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварувањето на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, а со цел нејзино задоволување. Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин. Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како подготвеност за учество во остварувањето на целите на организацијата. Трите компоненти на мотивацијата се¹¹:

- насока - што се обидуваме да направиме,
- напор - колку многу се обидуваме и
- упорност - колку долго се обидуваме.

Некои модели на процесот на мотивација демонстрираат дека мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желба да се постигне нешто. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако е постигната целта, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба.

¹¹Čukić, B., Integrativni menadžment ljudskih resursa, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004, str. 22-34.

1.3.2.1. Типови на мотивација

Во поголемиот дел од литературата се истакнуваат два типа на мотивација и тоа: внатрешна и надворешна.

Внатрешната мотивација се изразува преку самогенерираните фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување.

Надворешната мотивација е поврзана со сознанието што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции и критика.

Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок, бидејќи не е наметната¹².

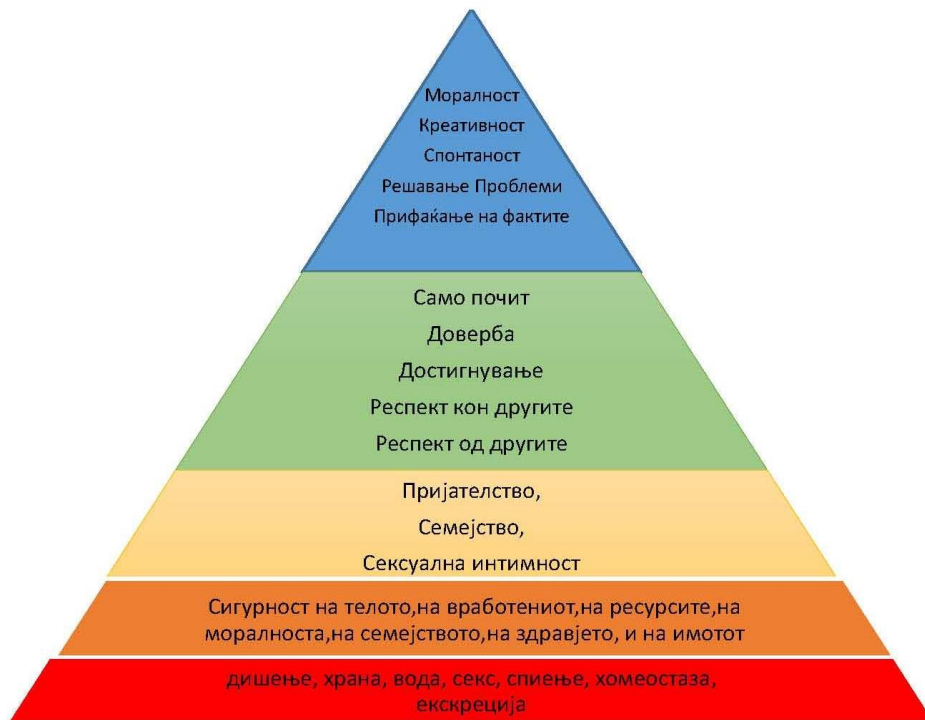
1.3.2.2. Теории за мотивација

Во литературата се сретнуваат голем број теории. Но заради просторот ќе се направи осврт на: теоријата на Маслов и теоријата на Херзберг за хигиенски и мотивациски фактори.

Теоријата на Маслов за хиерархија на потребите тргнува од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби кои според важноста можат да се подредат во хиерархија според нивната важност. Во оваа хиерархија првенствени придвижувачи на човечкото однесување се потребите од пониско ниво, но откако ќе се задоволат овие потреби, нивната улога ја преземаат потребите од повисоко ниво. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само

¹²Čukić, B., PSIHOLOGIJA RADA, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004, p.147.

ако се задоволат потребите од пониското ниво. Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но различни луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во оваа хиерархија. Хиерархијата на потребите е следнава:



Слика 1. Пирамида на потребите според Маслов

Figure 1. Pyramid of needs according to Maslov

Според Маслов, секоја од овие потреби треба да се задоволи по ред оддолу кон горе: прво основните потреби, па потоа потребите на следното, по ред, повисоко ниво. Еднаш задоволена потреба престанува да го мотивира однесувањето, а наредните потреби во хиерархијата стануваат доминантни. Најниско на хиерархијата се наоѓаат физиолошките потреби, кои се всушност основните телесни потреби за храна, вода, спиење, сензорна сатисфакција и сл. На второ ниво се наоѓаат потребите за сигурност, односно потребите за безбедност и заштита. На трето ниво се наоѓаат социјалните потреби, односно потребата за љубов и припадност. Четвртата категорија се потребите за почитување. Последната потреба, највисоката во хиерархијата на Маслов, е потребата за самоактуализација, односно остварување, потврдување на

себеси. За неа е карактеристично тоа што колку повеќе се задоволува, толку станува посилна¹³.

Потребите треба да бидат незадоволени за да можат воопшто да мотивираат. Ако две нивоа на потреби не се задоволени, тогаш она пониското ќе доминира.

Според **теоријата на Херзберг**, човечките потреби се организирани во две посебни групи¹⁴:

- 1) првата со цел да се избегне болката и
- 2) втората со цел да се овозможи психолошки раст и развој.

Елементите на овие две групи биле идентификувани низ емпириско истражување. Било утврдено дека некои фактори силно го одредуваат незадоволството и тие се наречени хигиенски фактори. Друга група на фактори силно го одредува задоволството и тие биле наречени мотивациски фактори.

Хигиенски фактори се:

- политика на организацијата,
- администрација,
- надзор,
- надомест за работата,
- меѓучовечки односи,
- работни услови,
- сигурност и
- учинок врз приватниот живот.

Хигиенските фактори ја претставуваат околината на којашто човекот се обидува да се приспособи и се извор на страдање и водат до незадоволство. Доколку овие фактори се во „лоша состојба“, тие продуцираат поголемо незадоволство од работата. Кога нивната состојба ќе се подобри ќе дојде до намалување на незадоволството. Битно е да се истакне дека квалитетот на хигиенските фактори создава исклучиво одредено ниво на незадоволство,

¹³Stredwick, John (2005): An Introduction to Human Resource Management. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd, Oxford, p.637-655.

¹⁴Čukić, B., PSIHLOGIJA RADA, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004 p.11.

односно нивното влијание е ограничено само на една димензија - незадоволство.

Мотивациски фактори се:

- стремеж кон достигнувања,
- признание,
- природата на работата самата по себе,
- одговорност,
- напредување во кариерата,
- можности за развој.

Мотивациските фактори го одредуваат нивото на задоволство од работата. Тие се сосема различни од хигиенските, односно од оние кои создаваат незадоволство. Тоа е така, бидејќи според Херзберг чувството на задоволство не е спротивно на незадоволството. Спротивно на задоволството не е незадоволството, туку отсуство на задоволство и, слично, спротивно на незадоволството е отсуство на незадоволство.

Луѓето кои се ориентирани да го намалат незадоволството, односно бараат подобри хигиенски фактори, ги имаат следните карактеристики¹⁵:

- мотивирани се од опкружувањето;
- хронично се незадоволни од различни аспекти на работата: платата, работните услови, колегите, политиката на организацијата;
- бурно реагираат на подобрување на хигиенските фактори, но тоа кратко трае;
- малку се интересираат за видот и квалитетот на работата што ја работат;
- малку се задоволни од достигнувањата;
- не профитираат професионално од сопствените искуства;
- тие се ултралиберали или ултраконзервативни;
- проповедаат филозофско раководење и се однесуваат како менаџери повеќе од управата;
- можат да бидат успешни во работата благодарение на својот талент.

¹⁵Bahtijarević-Šiber, F. (1995), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 5-29.

Луѓето кои се ориентирани да го зголемат задоволството, односно бараат мотивација, ги имаат следниве карактеристики:

- мотивирани се примарно од работата;
- имаат поголемо ниво на толеранција за хигиенските фактори;
- помалку реагираат на промените во квалитетот на хигиенските фактори;
- покажуваат големо задоволство од постигнувањата;
- имаат капацитет да уживаат во работата што ја работат;
- имаат позитивни чувства кон работата и животот, воопшто;
- веруваат дека системите се искрени и разумни;
- можат да бидат успешни во работата.

Постојат десет чекори во мотивацијата на вработените и тоа¹⁶:

Чекор 1: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува јасно разбирање на нивните одговорности.

Чекор 2: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава авторитет еднаков на одговорноста која им е доделена.

Чекор 3: Менаџерот ги мотивира другите со поставување стандарди на одличност кои ги поттикнуваат да го остварат својот целосен потенцијал.

Чекор 4: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што ги развива нивните вештини и самодоверба кои им се потребни да ги остварат стандардите на одличност.

Чекор 5: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува знаење и информации кои им се потребни за да донесат соодветни одлуки.

Чекор 6: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава повратна информација за нивниот учинок.

Чекор 7: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им оддава признание кое ја јакне нивната самодоверба и ги мотивира да продолжат да работат најдобро што можат.

Чекор 8: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што верува во нив и им помага да веруваат повеќе во себе.

¹⁶Elearn training company (2005): Management Extra. Recruitment and Selection. Published by Elsevier Ltd, Oxford, p.144-201.

Чекор 9: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дозволува да згрешат.

Чекор 10: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што кон нив се однесува со достоинство и почитување.

Досегашните искуства во компаниите покажале дека никој не може да ги мотивира вработените да направат нешто без тоа сами да го посакаат. Затоа, она што компанијата може да го направи за своите вработени е да ги пронајде начините кои ќе ја разбудат нивната лична мотивација и внатрешен потенцијал.

Компаниите кои паметно вложуваат во развојот на своите ресурси се свесни за големото значење на мотивираните вработени за успехот на компанијата. Тие користат микс од финансиски бенефиции кои им ги нудат на своите вработени, но модерните теоретичари сметаат дека материјалните бенефиции немаат толку големо влијание на мотивацијата колку што има структурата на работното место.

1.3.3. Комуникација и информации

Комуникацискиот и информацискиот сектор се занимаваат со програмски подрачја на информации¹⁷. Програмското подрачје е основано за обучување на развојот на комуникациите, слободниот проток на информации помеѓу зборови и слики, медиумска етика, дигитализирана содржина, усовршување на стручници за прашања во врска со информации во медиуми и слободни медиуми.

Сèпобрзиот развој на информациите и комуникациските технологии (ИКТ) доведува до двонасочност во извршување на работните задачите во организацијата. Од една страна е осигурување на пристап на информациите и комуникациските технолошки достигнувања, а од друга страна е значајната примена на информацискиот и комуникацискиот технолошки напредокот во подрачјата на образованието, науката, културата и комуникацијата.

¹⁷Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): Planning and managing Human resource, Strategic planning for Personnel Management. 2nd edition, HRD Press, Amherst, Massachusetts, p. 178-273.

Постојат три стратешки цели во програмските подрачја на комуникација и информација¹⁸:

- Промоција на слободен проток на идеја и универзален пристап на информацијата;
- Промоција на плурализмот и културните разлики во медиумите и светските информациски мрежи;
- Промоција на пристап до информациско-комуникациските технологии (ИКТ).

Со поголемиот и брз развој на модерните ИК технологии, помеѓу останатото, се подразбира и активно присуство и делување во организациите. Осигурување на пристап до технолошките достигнувања, примена на технолошкиот напредок во областа на науката и образованието, знаењето и културата и комуникацијата.

Комуникацијата и информацијата се области во организацијата што се насочени кон издигнување на највисоко ниво. Во организацијата комуникацијата на вработените овозможува достапност до информации и знаења, како и постигнување плуралистички, слободни и независни медиуми и инфоструктура.

• *Меѓународна програма за развој и комуникација* која врши промоција на слободни, независни медиуми, во земјата и земјите во развој. Со развојот на медиумите се помага да се зајакнат аналитичките и критичките способности на луѓето и нивното активно учество во демократското општество.

• *Програма за информации за сè* е платформа за меѓународна дискусија на тема, чување на информации и универзален пристап до истите, со вклучување на сите нивоа во глобалното информациско општество.

• *Програма* означена како „*меморија на светот*“ е чување и запознавање со ретки и загрозени делови во културата од универзално значење. Оваа програма се употребува за заштита на вредни книги и документи во библиотека и на тој начин се обезбедува чување на историско-

¹⁸Bahtijarević-Šiber, F., (1995), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 43.

културните наследства. Програмата е за чување на документи, микрофилмови и тонски снимки.

- *Пристап на информации* – Влијанието на опкружувањето кое ќе придонесе и ќе вклучи воведување на универзален пристап на информации и знаење, вклучувајќи поставување на стандарди, подигање на совеста во организацијата и следење на напредокот во нејзе. Овде се подразбира и развој на ефикасност „инфоструктура“, вклучувајќи и изградба на информациски стандарди и анализа за управување, јакнење на улогата на библиотеката и архивата како клучен актер во изградба на знаењето и постигнување пристап на ниво на една организација.

- *Изградби на капацитет* – со фокус на обуки на луѓе и постигнување на одредени вештини и способности за критично однесување во организацијата и проценка и користење на информацијата во професионалниот и приватниот живот. Односно, обука, перманентно образование и вкупно животно учење на стручници во подрачјето на медиумите и информациите, посебно во земјите во развој.

Друго подрачје е изградба на капацитети и користење на информации и комуникациски технологии за образование, посебно во поглед на ширење на обуки во организациите.

- *Развој на содржина* – ширење и чување на културните разлики во организацијата. Слободно изразување и слободен печат како основно човеково право и предвидување на демократско управување во организацијата. Слободен говор значи да се зборува слободно, без цензура. Поимот „слобода на говорот“ се користи за слободен вербален говор, примена и пренос на информации и идеи без разлика во кој медиум се користи.

- *Развој на медиумите* – е зачестено посебно во земјите во развој, во јакнење на нивните комуникациски способности, развој на независни и плуралистички медиуми и го олеснува пристапот на медиумите во модерните информациско-комуникациски технологии¹⁹.

¹⁹DeCenzo, A. Davis, Robbins, P. Stephen (2005): Fundamentals of Human Resource Management. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, p.203- 240.

- *Чување на документирано наследство* - наследената документација во библиотеките и архивите претставува главно историско меморирање, каде што се одржува различноста помеѓу народите, јазикот и културата.

- *Публикација* - како изградба на информациски друштва во организацијата.

1.3.4. Мобинг

Мобингот ги опфаќа сите видови опструкции на работното место. Постојат поголем број термини во македонскиот јазик кои се употребуваат како мобинг: злоставување на работно место и психолошко малтретирање или психолошки терор.

Мобингот не е нов феномен и постои од кога постои и човечкиот род и желбата за власт на поединци²⁰.

По својата структура, мобингот претставува кршење на основните човекови права.

Мобингот е облик на однесување на работното место во организацијата, при што една личност (или повеќе личности) периодично или перманентно психички понижува друга личност со цел да ѝ ги загрози угледот, честа, достоинството и интегритетот, сè до елиминирање на работното место.

Мобингот предизвикува и штета врз здравјето на вработените во организацијата, промени во психолошко-емоционалните сфери, промени во телесно-здравствените односи и промена во однесувањето.

Во основа мобингот има негативно влијание на психологијата на вработените и влијае на извршување на работните задачи.

Дефиницијата за мобинг во Законот за спречување и злосторство на работно место е сеопфатна. Односно активното и пасивното однесување кон вработените или група на вработени под водство на раководител кој има цел да ги повреди достоинството, угледот, личниот и персоналниот интегритет и положбата на вработените во организацијата. Сето ова предизвикува страв и

²⁰Dr Radojka Praštalo, Mobing izjeda naše društvo kao kancer, Banjaluka, 2013, str. 41-63.

непријателско расположение во организацијата, понижување, ги загрозува условите за работа или доведува до тоа вработените во организацијата на сопствена иницијатива да го раскинат договорот за работа²¹.

Зборот *mobbing* најчесто се користи во Шведска, Германија и во Италија, додека во Англија се употребува терминот *bulling*, а во САД се употребува терминот *work abuse*²².

Зборот мобинг може да се преведе како: психолошко злосторство, психолошко малтретирање, психолошки тероризам, морално малтретирање и морално злосторство.

Прв кој почна да го истражува феномен мобинг е германскиот психолог Heinz Leyman, кој е заслужен бидејќи прв го лоцирал однесувањето на работното место на вработените во организацијата, нивните карактеристики, последици по здравјето и е прв основач на клиника за помош на жртвите од мобинг. Научното проучување на мобингот започнува пред триесетина години. Оттогаш се настанати многу истражувања со желба да се одреди неговото значање како би можело да се работи на подобрување на квалитетните меѓучовечки односи и за негова превенција. Од друга страна, големата конкуренција на пазарот, глобализацијата, организациските промени, приватизацијата, реструктурираните информации, економската криза, несигурноста од работно место, нефлексибилноста на работниците, доведоа до зголемување на мобингот. Злоставувањето на работното место стана многу воочливо и многу повеќе од кога било.

Во ситуација каде што постои жртва на мобинг се губи секаков јавен интегритет и лична стабилност на единката. Кога постои мобинг мора да се чувствува припадност кон постојана група и чувство дека се припаѓа кон каква било група²³.

²¹Меѓународна организација рада (ILO) (1998) When working becomes hazardous, S. 2, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> p.300-305.

²²Pravention von Gewalt und Belastigung am Arbeitsplatz, Europaische Stiftung zur Verbesserung der Lebens-und Arbeitsbedingungen, Informationsblatt, EF/03/30/DE p.143-168.

²³Torrington, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): Human Resource Menageme. 6th Edition. Pearson Education Limited. England, p.234 – 273.

Мобингот започнува со еден припадник на групата, по правило оној кој има претходно потврден интегритет во рамките на замислената или потребната група која постои или е во фаза на формирање, која ќе гарантира започнување на почетната идеја, ситуација во која тој припадник на група ќе се чувствува од некаква своја лична причина од страна на својата идна жртва.

Според Leуmanu, мобинг е психолошки терор во организацијата, се однесува на непријателска и неетичка комуникација која се насочува на начин од страна на еден или повеќе поединци, главно кон поединецот, поради мобинг е ставен во позиција во која е беспомошен и без можност да се брани. Нападот на жртвата на мобинг се одвива со почести учества (еднаш неделно) и во подолг период (шест месеци). Честите непријателски однесувања во организацијата и малтретирањето на работното место водат до значајни ментални, психолошки и социјални страдања.

1.3.5. Борба против стрес

Стресот подеднакво го погодува секого, без разлика за каква работа се работи. Погolem дел од луѓето својата работа ја сметаат за изразено стресна во споредба со работите пред десет години. Во стресни ситуации луѓето се стремат да ја напуштат работата која им предизвикува премногу стрес, им штети и на здравјето во понатамошниот тек од животот. Ако има повеќе стресни ситуации на работа, битно е да се употреби позитивен став кон работата. Зголемената работа, стравот за иднината и лошите меѓучовечки односи во работната организација се причина за стрес на работа, но со контролирање на сопствените реакции може да се создаде пријатна работна средина.

Способноста на соочување со стресот на работа е еден од факторите кој е заслужен за успех. Емоциите се заразни, а стресот секогаш влијае на квалитетот на односот на шефовите и колегите. Колку повеќе се носиме со стресот, толку повеќе ќе влијаеме позитивно на околината, а туѓиот стрес помалку ќе влијае на работата. Ако се работи во многу стресна работна

околина може да се задржат самоконтролата и самопочитта, бидејќи е битно да се развие и емоционалната интелигенција, односно способноста со правилно управување на сопствените емоции на позитивен и инструктивен начин.

Емоционалната интелигенција исто така и добрата комуникација помагаат за намалување на напнатоста при меѓусебните разлики во погледите на нештата. Кога има преоптоварување на работа луѓето ја губат самовербата и стануваат нервозни или повлечени. Тогаш работата може да стане напорна, со што опаѓа ефикасноста во работата.

Симптоми на стресот се: исцрпеност, отежнување на одржување на концентрацијата, главоболка и напнатост. Многу ситуации на работа се надвор од наша контрола, особено однесувањето на другите. Наместо да се внесува стрес во работната средина потребно е да се насочиме на она што може да се контролира – односно пред сè начинот на кој реагираме на проблемите. Решавањето на спорот треба да биде на здрав и конструктивен начин за да може да се зголеми довербата помеѓу луѓето и да се раскинат стресот и напнатоста во организацијата. Кога има емотивни ситуации на работното место потребно е да се остане концентриран на моменталната ситуација и да не се повлекуваат ситуации коишто се случиле во минатото. Потребно е да се внимава и на невербалната комуникација т.е. на говорот на телото. Во многу ситуации од изговорените зборови најважен е тонот на гласот, гестовите и допирот.

Невербалната порака може да предизвика верување, збунетост или одбивност. Ако спорот е невозможно да се реши потребно е да се одредат приоритетите и добро да се организираат. Потребно е да се внесе компромис за решавање на работните задачи кои се спорни во организацијата.

Главната компонента за борба против стресот е емоционалната интелигенција каде што е битно да се познаваат сопствените емоции и чувства и нивна контрола, мотивација на себеси, препознавање на емоции кај другите луѓе и воспоставување и одржување на однос со нив. Сите овие способности се клучни за надминување на стресот, како и вежбањето кое е корисно бидејќи телото може подобро да се бори против стресот кога е соодветно.

1.4. Етика и етичко однесување

Етичкото однесување во организацијата е многу поважно од остварувањето профит. Сите субјекти, производители, трговци, потрошувачи, вработени, раководни лица, деловни партнери, добавувачи, треба да имаат високи морални принципи, да бидат искрени, чесни и одговорни. Етичкото однесување не се однесува само на сузбивање на корупцијата, туку и на коректното третирање на вработените, исплаќање фер плати, подобрување на односите кон добавувачите, соработниците, партнерите итн. Според експертите, иако во законите постојат одредени норми за етиката и интегритетот на работата во компаниите, тоа многу малку се применува во пракса. Најуреден сектор во оваа смисла е банкарскиот, додека на институционално ниво предначи берзата. Деловното работење со интегритет е еден од најбараните квалитети и тука компаниите треба да ја преземат клучната улога. Дали ќе бидеме чесни во секојдневното однесување е наша лична одлука, но кога станува збор за бизнисот, тоа не е индивидуална одлука, туку одлука на компанијата. Затоа, секоја организација треба да изготви кодекс на однесување преку кој ќе ги подучи своите вработени, но и партнерите, добавувачите и сите соработници за тоа што значи деловно работење со интегритет.

Етиката во целиот процес, од производството до крајната потрошувачка, мора да се воспостави. Потребно е да се нагласат стандарди и во етичкото однесување. Додека неетичкото однесување има далекусежни последици кон организациите. Дел од етичкото, одговорно бизнис однесување е и навремената исплата на работниците. Во нашата култура еден од основните принципи е заслуженото на работникот да му биде исплатено пред да му се исуши потта на челото. Верувам дека тоа што е заслужено со труд треба навреме да биде исплатено. Поседувањето интегритет во деловното работење е придржување до општоприфатените стандарди, правила и принципи. Бидејќи правилата за имање образ се прецизни, според меѓународни стандарди, останува желбата да се почитуваат, да се обезбедат услови на вработените и раководителите да ги спроведуваат, да се контролира колку сме успешни во

овој сегмент и да се трудиме да бидеме уште подобри. Постојат одредени, дури и законски правила за добро, етичко корпоративно работење. Работењето базирано на етика и интегритет се одразува и кон партнерите и кон средината во којашто работат компаниите. Ова е сосема нова тема која кај нас допрва се отвора, најмногу затоа што нашите фирми кои работат со странство добиваат такви барања да направат ревизија на интегритетот во компанијата или ревизија на етичките стандарди што досега не беше познато и својствено. Странските вложувања во организација се многу важни зашто при соработката на странските компании со домашните се пренесува многу знаење за етичкото работење.

ВТОРА ГЛАВА

ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

2. Обуката на човечки ресурси како потреба во современото работење во организацијата

Обуката или тренингот на вработените подразбира промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи²⁴.

Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина.

Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес, т.е. повраток на инвестицијата²⁵.

Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал сè повеќе организации инвестираат во развој на овој капитал, односно во човечки ресурси. Потребата од обука е поради недостаток на вештини или способности на вработените во организацијата кои можат да се стекнат по пат на обука.

Во процесот на планирање на програмата за обука неопходно е да се осигура дека се земени предвид приоритетите на организацијата и обуката да биде приспособена на организациските цели, а обуката да се однесува на решавање на постоечките проблеми и да се спроведе на ефикасен и економичен начин.

Ефикасната обука треба да има јасна дефинирана цел односно да се планира и обезбеди примена на наученото. Успешна обука е онаа со која за краток рок се елиминира кој било дефицит во перформансите на вработените.

²⁴Adler, N. 1994. Women managers in a global economy. Training and Development (April): 30–36.

²⁵Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice 7th Edition. Kogan Page Limited. USA, p.254-267.

Целите на обуката треба да бидат формулирани на јасен и недвосмислен начин во писмена форма и да биде дефинирано на начин на кој ќе се врши проверка на стекнатите знаења кај вработените, како и јасно дефинирање на цел и посакуван резултат што организацијата сака да ги постигне со програмата за обука.

Идентификување на потребата за обука

Идентификување на потреба за обука е процес кој покажува дали воопшто им е потребна обука на вработените и дава одговор на следниве прашања:

- Кому му е потребна обуката?
- Што треба да биде предмет на обука?
- Кои организациски цели треба да ги поддржи?

Идентификувањето на потребата за обука се одвива на неколку нивоа²⁶.

- *На ниво на организација* – каде што е потребно да се согледаат работните цели на краток и на долг рок, како и евентуалните фактори кои би можеле да влијаат на нив. Појдовна точка е работната стратегија на организацијата, а потребно е да се согледаат и други фактори, како што се расположливите човечки ресурси, организациска клима, заинтересираност и успешност на вработените и менаџерите за обука;

- *На ниво на поединечни работни задачи* – каде што е неопходно обезбедување информации од анализа на работното место и податоци за минимално прифатливи стандарди за извршување на конкретна задача;

- *На индивидуално ниво* – се извршува на два начина: на основна разлика помеѓу постоечки и стандардни перформанси или врз основа на разлика на постоечки способности и бараните способности и знаења за извршување на конкретна задача;

²⁶Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, p.278.

• *На ниво на специфични групи* – каде што се идентификуваат потребите за обука на специфични демографски групи на вработени (жени, мали групи, инвалиди и др.).

Ефикасната обука мора да има јасно поставени цели, да биде во согласност со идентификуваните потреби, да се планира и да обезбеди примена на стекнатите искуства, па поради тоа за организирање на успешна обука е неопходно да се направи идентификација на потребата за обука.

Процес на обука и развој на вработените

Поимот обука често се поистоветува со развој на вработените. Меѓутоа треба да правиме разлика помеѓу овие два поима. Под обука, како што веќе наведовме, се подразбира подготовка на вработените за поквалитетно извршување на работните задачи.

Процесот на обука и развој на вработените опфаќа четири фази²⁷:

- анализирање на потребите за обука;
- дизајнирање на програма за обука;
- имплементирање на програма за обука;
- резултати од програма за обука.

За секоја од овие наведени фази е потребно да се обрне посебно внимание со целосна посветеност.

Констатирање на потреба од обука

Успешната обука бара темелна анализа и идентификација на потребата од обука. Клучен тест за анализа на потребата од обука може да се сведе на прашањето: „Дали вработените знаат како да достигнат стандарден учинок за една работна задача за која се одговорни?“. Ако одговорот е „да, вработените знаат како“, тогаш не постои потреба од обука.

²⁷Sims, R. Ronald (2002): Organization success through effective human resources Management. An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, p.127.

Потребата од обука постои кога на вработените им недостасуваат знаење и вештини да ги извршуваат зададените работни задачи на задоволително ниво. Оние кои ја спроведуваат анализата на потребите мораат да имаат јасна слика на проблемите и мораат да ги земат предвид сите решенија кои се во оптек, а не само обуката, пред да предложат можно решение на менаџментот. Професионалците од областа на развој на човечки ресурси треба да знаат дека обуката и другите форми на учење не се лек за сите организациски проблеми.

Обуката е „задолжителна“ само кога со анализата на потребата од обука се утврди дека вработените не поседуваат соодветни знаења, вештини и способности за извршување на работните задачи. Доколку анализата се спроведе соодветно претставува мудра инвестиција на организација која штеди време и пари.

Организациите често развиваат програма за обука без примена на анализа. Овие организации сносат повисок ризик од спроведување на повеќе обука од што е потребно на вработените или преземаат несоодветни и погрешни мерки кои не доведуваат до саканот ефект.

2.1. Важност на обуката

Обуката и развојот на вработените треба да претставуваат приоритетна активност на менаџментот на човечките ресурси. Потребата од обука и развој на вработените е за здобивање на знаење, создавање, развивање, применување и пренесување на знаење со цел оспособување на интелектуалниот капитал кој придонесува за успехот на секој организациски субјект.

Процесот на едукација/обука на вработените треба да произлегува од стратегијата и знаењето во банките и нивните деловните планови, каде што би се вршела обуката²⁸.

²⁸Racial factors in site location and employment patterns of Japanese auto firms in America. California Management Review (February): 9–22.

- утврдување и анализа на потребите за едукација/обука во зависност од законските барања, барањата на работното место и целните групи;

- советување и насочување на вработените кон едукација во зависност од барањата на работните места, развојните планови на поединците, развој, организација и спроведување на програми за различни форми на интерна едукација и усовршување на вработените;

- евалуација на остварените програми на едукација;

- водење и следење на евиденциите за едукација и обука на вработените и

- водење на евиденција за интерните предавачи.

Вработените во банките своето знаење го стекнуваат преку интерни и екстерни обуки.

Едукативната дејност се спроведува преку следниве фази:

- утврдување на потребите од едукација/обука;

- подготвување на годишен план за едукација/обука;

- развој и подготовка на програми за едукација/обука;

- организација и спроведување на едукација/обука;

- следење и вреднување на едукацијата и

- водење и следење на евиденции за спроведената едукација на вработените;

- електронска архива на интерни акти, која е база на податоци каде што се содржани сите интерни акти (политики, процедури, правилници, упатства, одлуки и др.) донесено од страна на надлежните органи на банката за спроведување на едукација на вработените во организацијата.

По спроведувањето на едукацијата учесниците пополнуваат прашалници во кои ја оценуваат успешноста на спроведената едукација. Прашалниците статистички и содржински се анализираат и служат за понатамошно обликување и спроведување на обуките.

2.1.1. Подобрување на моралот на вработените

Развојот на вработените се разликува од обуката. При обуката, вработените се оспособуваат (обучуваат) исклучиво за поквалитетно извршување на сегашните работи. При развојот на вработените преку традиционални образовни програми се проценува развојниот потенцијал, стекнување на работно искуство и социјални инструкции за подготовка на идните барања на сегашните, како и за некои нови работни задачи²⁹.

Составни елементи за развојот на вработените се и развојот и управувањето со кариерата на вработените.

Развојот на вработените е процес којшто вклучува формално образование, работно искуство, односи со другите луѓе и оценување на личноста и способностите, што му овозможува на вработениот да се подготви за идните работни задачи. Бидејќи развојот е ориентиран на иднината, вклучува учење кое не мора да биде во никаква врска со сегашното работно место на вработениот.

Фазата развој на вработените треба да се разликува од фазата - обука на вработените.

Обуката се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработениот за извршување на идни работи и работни задачи, за работа на други работни места коишто се последица на технолошките промени или вкусот на потрошувачите.

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува: идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активности³⁰.

²⁹Byars L. Llozd, Rue W. Leslie (2000). Human Resource Management, McGraw p.97-105.

³⁰Sims, R. Ronald (2002): Organization success through effective human resources Management an imprint of Greenwood Publishing Grup Inc. USA p.775-801.

Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикатори на мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временските рокови. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијативата на страна на вработените, бидејќи развојниот пристап е заснован на индивидуалните потреби и цели.

Во развојот на вработените се користат две основни стратегии.

Првата стратегија подразбира развој само на повисоко ниво на менаџментот: топ менаџери, виши менаџери и вработени со изразено голем развоен потенцијал. Средните менаџери се најпогодни за мотивација и надградување на вработените, со овој пристап остануваат исклучени.

Втората стратегија е сеопфатна во пристапот, бидејќи подразбира дека во процесот на развојот се вклучени сите вработени - преку посетување на курсеви во рамките на одредениот индивидуален буџет којшто на секој вработен му стои на располагање.

Најефикасната стратегија за учење треба да вклучува индивидуализација во пристапот на развојот, давање можност на вработените за избор на целите, начинот на развој и континуирана поддршка од непосредните раководители.

Проценка на развојниот потенцијал на вработените

Оценувањето на развојните потенцијали на вработените подразбира собирање на податоци за однесувањето, способностите и комуникативните способности на вработените и давање на повратни информации на вработените за тоа.

Во процесот за оценување на развојниот потенцијал на вработените се користат различни инструменти, како што се³¹: типски индикатор, мерните

³¹Vesic, D.D. (2006) Menadzment ljudskih resursa, Beograd; str.84-103.

центри, стандардите за споредување - бенчмаркови и систем за оценување на перформансите „360 степени“. Овде ќе се направи Majers-Brigzov индикатор.

Majers-Brigzov типски индикатор – MBTI е најпопуларен психолошки тест што се користи за потребите на развојот на вработените.

Тестот го сочинуваат повеќе од 100 прашања за тоа како поединецот се чувствува или преферира да се однесува во зададените ситуации. Создавач на тестот е Carl Jung, којшто верувал дека разликите во однесувањето на луѓето произлегуваат од разликите во преференците на луѓето кон донесувањето на одлуките, собирање на информации и интерперсонални способности. MBTI тестот ги идентификува преференците на поединецот кон³²:

- Енергичноста: интравертност версус екстравертност;
- Собирање на информации: разумност версус интуиција;
- Донесување на одлуки: мислење версус чувствување;
- Стилот на животот: просудување версус перципирање.

Работно искуство

Најголемиот број вработени се развиваат преку работата и стекнувањето на работно искуство.

Работното искуство ги вклучува социјалните односи, проблемите, барањата, задачите и другите аспекти на работните задачи, со коишто вработените се соочуваат на своето работно место. За да бидат успешни на новото работно место, вработените мора да ги прифатат новите знаења и способности, да ги применат постојните знаења во новите ситуации и да стекнат потполно нови искуства.

Развојот на менаџерите преку стекнување на нови работни искуства првенствено зависи од тоа дали новите работни искуства кај нив предизвикуваат позитивна или негативна реакција. Во услови кога менаџерите во новите работни потреби гледаат предизвик, тогаш тие ќе бидат стимулирани и да учат. И обратно, во услови кога новите предизвици ги плашат, тоа кај

³²Mathis, Robert L., Jackson, John H. (1999): Human Resource Management, 9th edition, South-Western Educational Publishing, p 221-224.

менаџерите може да предизвика дури и високо ниво на стрес. За сега во литературата е постигната согласност дека сите потреби на работните места, освен разните видови на бариери, се во позитивна корелација со учењето.

Стекнувањето на работно искуство влијае на развојот на вработените преку следење на процесот³³:

- *Зголемување на работните задачи* - намалување на степенот на вертикалната специјализација, односно зголемување на степенот на влијание на поединците на работата којашто ја извршуваат, како и зголемување на степенот на неговата одговорност: целта е да се зголеми предизвикот на работа.

- *Ротирање на работите* - ротирањето на работите помеѓу колегите во иста функционална област, односно доделување на работните задачи на поединецот од различни функционални области, со што се зголемува неговото разбирање на организацијата и работните процеси и ги развиваат способностите, како што се решавање на проблемите, интерперсонални комуникации, донесување на одлука и сл.

- *Преместување, унапредување и преместување на хиерархиски пониските места* - мобилноста на вработените оздола-нагоре, латерално и озгора-надолу со што значително влијае на нивниот развоен потенцијал. Унапредувањето подразбира доделување на хиерархиски повисоко позиционирани работни задачи коишто вклучуваат поголем степен на одговорност, предизвик во работата и поголема заработувачка³⁴. Преместувањата озгора-надолу подразбираат намалување, односно снижување на одговорностите и заработувачката било преку преместување на хиерархиски пониско позиционирано работно место, било на исто работно место.

- *Привремено ангажирање во други организации* - поединецот добива дозвола од својата организација со полно работно време привремено да се

³³Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William, (2009): Effective recruitment and selection practices, 5 th Edition, CCH Australia Limited, p. 3-20.

³⁴Leech, Corinne (2005): Positive recruitment and retention, Elsevier Limited, Oxford
Majers-Brigzov-Carl Jung p.57-83, p.213.

вработи во друга организација или се договара размена на вработените помеѓу две или повеќе организации.

Интерперсонални односи

Вработените можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења во организацијата каде што работат и преку чести и регуларни контакти со постарите и поiskusни членови на организацијата. Во процесот на развојот на вработените преку интерперсонални односи обично се користат два основни пристапи: менторство и инструктажа.

Менторството подразбира процес во којшто поiskusните и постарите вработени го подучуваат и водат помладиот колега. Истражувањата покажуваат дека поединци со одредени лични карактеристики, како што се изразени потреби за достигнувања и моќ, емоционална стабилност, способност кон приспособување на однесувањето во дадена ситуација и др. се склони да имаат ментор, но и полесно е да го пронајдат³⁵.

Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти, како на менторот така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува степенот на самодоверба и емотивна поврзаност кон организацијата каде што работи.

Улогата на менторството е да им помогне на „штитениците“ подобро да ја разберат организацијата каде што работат, да ги артикулираат аспирациите во поглед на развој на сопствените критериуми и да учат низ работата.

Инструктажата е процес во којшто „инструкторот“ - колега или непосреден раководител го мотивира вработениот, му помага да ги развие своите вештини и способности и му дава повратна информација за тоа како работел.

³⁵Armstrong, Michael (2003): A Handbook of human resource management practice, 9 th Edition, Kogan Page Limited, USA, 361-372.

Во практиката се наидува на три основни улоги на инструктора³⁶:

- работа со еден вработен низ регуларно давање на повратни информации за неговата работа;
- помош на вработениот во учењето преку изнајдување на соодветен ментор и
- обезбедување на потребните ресурси и услови за учење (курсеви, работно искуство со инструкторот итн.).

Карактеристиките на добар инструктор меѓу другото вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да им се помогне на другите и самодоверба.

Важно е инструкторите да ја зачуваат довербата на вработените со кои што работат и да бидат во состојба заедно со нив да ги дефинираат насоките на активностите и понатамошното напредување.

Меѓутоа, во практиката често се случува менаџерите да покажаат голем степен на отпор кон прифаќањето на улогата на инструктор, затоа што не сакаат да се конфронтираат со вработените соопштувајќи им ги евентуалните критики за нивната работа, затоа што веруваат дека немаат доволно слободно време или затоа што не сакаат вработените да ги прифатат како критичари.

Развој и управување со кариерата

Кариерата може да се дефинира како низа на поврзани, неповрзани работи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот.

Развојот на кариерата има за цел знаењето и вештините на вработените во организацијата со постоечките и идните потреби на организацијата да се употребат во вистинско време и на вистинско место.

Станува збор за континуирано организиран и формализиран процес што се заснова на претпоставката дека луѓето се најважен ресурс во организацијата³⁷.

³⁶Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003): Planning and managing Human resource, Strategic planning for Personnel Management, 2nd edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 2-13.

³⁷Beaumont, P. B. (1993): Human Resource Management: Key concepts and skills. SAGE Publications Ltd. London, p.543.

Одделни фази во развојот на кариерата се критични за текот на кариерата. Тоа е, пред сè, втора фаза во којашто поединецот првпат се вработува - директно од школскиот влез во организациското опкружување. Обично младите луѓе имаат големи очекувања за организацијата, работните услови, па во оваа фаза и најчесто се соочуваат со првите разочарувања. Следната критична фаза во развојот на кариерата е фазата на зрелата кариера, бидејќи луѓето во тој старосен период се соочуваат со кризата на преодниот период и стагнацијата, додека можностите за понатамошно напредување драматично се намалуваат. И секако, последната фаза во развојот на кариерата за поединците претставува можеби и најкритична фаза, во којашто настојуваат да ја одржат својата поранешна продуктивност и во којашто полека се подготвуваат за заминување во пензија. Организациите обично подготвуваат различни програми како да им помогнат на старите работници: следење на нивните потреби, развој на плановите на пензионирање, воведување на флексибилно работно време и сл.

Развојот на кариерата претставува резултат на два поврзани процеса: планирање на кариерата на индивидуално ниво и управување со кариерата на организациско ниво.

Планирањето на кариерата е индивидуален процес во којшто поединецот станува свесен за самиот себе, своите знаења, вештини, способности, органичувања, аспирации и последици, ги идентификува целите во својата кариера и го програмира својот тренинг, работа и други развојни програми, така што ги остварува своите поставени цели во кариерата.

2.1.2. Помала супервизија

Повикот за поголема пропорционалност во регулацијата и надзорот на банкарството и во организациите се зголемува погласно, како во САД и во Европа, така и на глобално ниво.

За да се каже тоа отворено, пропорционалноста подразбира примена на различни правила на банките и организациите кои работат на истиот пазар.

Затоа мора внимателно да се разгледаат различните цели што се спроведуваат, како и трошоците и придобивките кои се вклучени.

Од една страна, ова значи дека треба да ги процениме ризиците за финансиска стабилност што ги претставуваат поединечни банки, групи банки и организациите, но потребно е да ги разгледаме импликациите на пропорционалноста за локалната конкуренција. Од друга страна, треба да ги разгледаме трошоците за регулирање и надзор. Малите банки се соочуваат со поголеми тешкотии во усогласувањето со сложената регулација. Ова може да ги стави во неповолна положба и со тоа да ја намали различноста во банкарскиот сектор. Сепак, широката разновидност на мали и средни банки го прави банкарскиот сектор постабилен. Така, пропорционалноста може да биде неопходна за да се поттикне таквата разновидност. Ова е вид на размени и појдовна точка за регулирање и надзор³⁸.

Генерално може да се претпостави дека неуспехот на една мала банка претставува помал ризик за финансискиот систем отколку неуспехот на голема банка. Значи, може да се примени различен регулаторен и надзорен режим на мали поединечни банки. Меѓутоа, кога многу мали банки со ист бизнис модел формираат аранжмани за взаемна одговорност преку шеми за институционална заштита, квалификувани фондови или интегрирани структури на соработка, тие можат да станат системски релевантни - барем на национално ниво. Во случај на неуспех сите овие мали банки земени заедно би можеле да претставуваат голем ризик за финансискиот систем. Ова е познато како проблем „премногу за неуспех“. Тоа заслужува особено внимание и веројатно одговор што го надминува стандардниот микропрудентски надзор. Бидејќи малите банки се генерално помалку ризични, трошоците и придобивките од регулирањето и надзорот не можат да бидат избалансирани за малите банки во некои области. Примената во мали банки и истиот пристап кој се применува кај големите банки нема да биде пропорционален бидејќи трошоците, особено комплексните прудентни правила, ќе бидат повисоки во

³⁸Overton, Rodney (2007): Managing human resource. Published by Martin Books Pty Ltd, Australia, p.222-223.

споредба и придобивките кои ќе бидат помали. Овде постои силен случај за пропорционалност.

Гледајќи ја европската ситуација, единствениот Правилник на ЕУ веќе предвидува таква пропорционалност во многу случаи. Прашањето е дали е потребна поголема пропорционалност во регулирањето на банкарството. Фокусот се става на промени во неколку дополнителни области кои ќе им овозможат на банките да применуваат поедноставни правила и со тоа да ги намалат трошоците за усогласување за помалите банки.

Предлозите се фокусираат на правилата за капитален услов за кредитниот ризик на пазарот и за другата договорна страна. Банките со мали трговски книги под 50 милиони евра би можеле да бидат изземени од обврската да имаат прудентна трговска книга. Ова ќе им овозможи да ја користат поедноставената рамка за кредитен ризик. Банките со трговски книги под 300 милиони евра би можеле да користат поедноставен стандардизиран пристап за пресметка на пазарниот ризик³⁹.

Слично на тоа, во областа на кредитниот ризик на другата договорна страна, банките со мали деривативни портфолија може да користат и поедноставен стандардизиран пристап за пресметка на капиталните барања. Друг предлог се осврнува на намалување на регулаторното оптоварување на малите банки со ублажување на барањата за известување. Некои од дискутираните предлози вклучуваат намалување на бројот на податочни точки кои треба да се пријават со користење на поедноставени шаблони и помалку грануларни податоци. Понеубедливи се предлозите кои вклучуваат поретко известување. Ова нема да резултира со заштеди на трошоците, бидејќи банките сè уште треба да инвестираат во поставување структури за известување. Но, тоа би значело дека супервизорите ќе треба да работат со застарени информации. Исто така, постојат предлози за намалување на обврските за обелоденување за малите банки, особено оние кои не се на листата. Ова значително ќе го намали нивниот административен товар. И

³⁹De Cenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005). Fundamentals of Human Resource Management, 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 128-154.

постојат предлози за ослободување на помалите банки од некои правила за наградување.

Клучното прашање е: „Што треба да се постигне преку пропорционалната регулација и супервизијата на малите банки? Дали тоа би значело дека овие банки би можеле да имаат помалку капитал, помалку ликвидност?“.

Според моето мислење, пропорционалноста значи поедноставни правила за помалите банки. Но, тоа не значи дека правилата треба да бидат генерално помалку строги или дека банките можат да имаат помалку капитал или ликвидност. Клучно прашање е каде да се повлече линијата меѓу малите и големите банки? Во зависност од целите на пропорционалност, линијата може да се повлече според обемот на вкупната актива или може да се поврзе со големината на специфичните деловни активности. Може да зависи и од бизнис моделите на банките или од тоа дали банките користат интерни модели или не. И големината на банката во однос на вкупните банкарски средства на земјата, исто така, може да игра улога. Исто така, треба да се проценат и квантитативните и квалитативните критериуми кога се разгледува каде да се повлече линијата помеѓу малите и големите банки.

Воопштено погледнато, малите банки обично се помалку ризични од поголемите. Така пропорционален пристап кон регулирање и надгледување на мали банки е навистина соодветен. Пристапот што резултираше со поедноставни правила за малите банки би можел да помогне да се балансираат трошоците и придобивките, но тоа не треба да резултира со мали банки со многу помал капитал, бидејќи исто така треба да останат отпорни за време на економската криза, со цел постојано да обезбедуваат кредит во економијата.

2.1.3. Помали стапки на грешки

Застапниците на висока сигурност тврдат дека високосигурните организации кои поседуваат силен систем за контрола рутински ја

демонстрираат способноста за безбедноста и сигурноста во организацијата⁴⁰. Се постигнуваат високи нивоа на продуктивност со ниски нивоа на грешка, иако се користат комплексни технологии за постигнување на целите на мисијата кои се поставени во организацијата. Функциите за контрола кои се преземени во организацијата за развивање на долгорочни карактеристики се карактеризираат како дел од поголем систем за сигурност. Беа конструирани и препознатливи и мерливи атрибути и карактеристики поврзани со голема сигурност, а нивната појава беше следена со текот на времето. На овој начин се користи временска анализа за мерење на односот помеѓу карактеристиките поврзани со голема сигурност и намалување на ризикот во организацијата.

2.1.4. Можности за напредок

Општествената размена, за да ги испита односите помеѓу можностите за работа и организациските заложби, покажува дека вработените кои се задоволни од нивните алтруистички, социјални и надворешни можности за работа се со поголема веројатност да остварат високи нивоа на организациска посветеност.

Перцепираната организациска поддршка ги посредува овие односи. Емпириските наоди ја нагласуваат важноста да се разгледа специфичноста на организациските карактеристики во објаснувањето на ставовите и однесувањето на вработените во организацијата⁴¹.

Преференциите за алтруистички, социјални и надворешни можности за работа се слични на мотивациски ориентации и награди вредни за вработените во организациите, потврдувајќи ги хибридните карактеристики на меѓународните организации.

⁴⁰Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): Effective recruitment and selection practices. 5 th Edition, CCH Australia Limited, p.15-20.

⁴¹Arthur, Diane (1995): Managing human resource in small and mid-size companies 2nd edition, Printed in the USA, New York p.566-587.

2.1.5. Зголемена продуктивност

Зголемената продуктивност зависи од правила за продуктивност. Во литературата се најистакнати правилата за зајакнување на продуктивност според Нукле. Согласно со овие правила најефикасен начин да се добие задача е да се избришат дневните цели. Без јасен фокус, тоа е премногу лесно за да се поткликне на одвлекување на вниманието. Како најлоша варијанта се дефинираат највисоките времиња, бескомуникациски зони, минипресвртници, Timeboxing и дозирање⁴².

Овој концепт е еден од клучните активности на секој претпоставен. Понекогаш претпоставените може да ги делегираат развојот и обуките на некои од поискусните вработени во одделот.

Денешното динамично опкружување кое не е динамично само во профитниот, туку и во непрофитниот сектор, бара од вработените, а особено од менаџерите, актуелни знаења, идеи, способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Во битката за подобрување на резултатите обуката на вработените и менаџерите станува сè поважна, бидејќи и вработените и менаџерите треба да се адаптираат на промените и мора да ги наградуваат своите компетенции и квалификации.

Ова особено станува важно за менаџерите кои мораат да ги зголемуваат своите менаџерски и лидерски способности кои сè повеќе се бараат и се очекуваат на секое ниво од организацијата.

Освен тоа, кога зборуваме за подобрување и зголемување на продуктивноста, всушност е еден аспект од животот кој не можеме да го претераме. Затоа предлогот продолжи да се подобрува и тоа што ќе помогне да станете попродуктивни во организацијата е едно од најдобрите правила за работа.⁴³

Најефикасен и најефективен начин да се изврши задача во организацијата е да се стави акцент на релаксацијата. Ова значи

⁴²DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005): Fundamentals of Human Resource Management. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA, 146-165.

⁴³Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. 2008): Human resource selection. Thomson Learning Inc, USA, 8-15.

минимизирање на стресот и отстранување во работната средина. Ова е едно од најосновните правила, но сепак, откако ќе може да се совлада би се добил напредок во работа.

Работната активност со умерени позитивни стресови помага за интензивирање на фокусот на активноста, а тоа доведува до подигнување на продуктивноста⁴⁴.

2.2. Начини и методи на обука

Постојат бројни методи и материјали со најефикасните техники за обука кои ќе ги подготват и опремаат вработените за подобро да ги завршат работните задачи во организацијата. Всушност, со толку многу избори може да се утврди кои методи да се користат и кога да се користат. Користење на неколку методи за секоја тренинг сесија може да биде најефикасен начин да им помогне на вработените да научат и да задржат информации. Потребно е внимателно да се разгледува секоја техника и да се испитуваат нивните предности и недостатоци. Исто така, може да се комбинираат различните методи со ефективен приод на учење⁴⁵.

Пред да ги разберете специфичните техники за обука, потребно е да се постават прашања за тоа кои се целите за обука за одредената сесија, како што се:

- нови вештини;
- нови техники за стари вештини;
- подобро однесување на работното место;
- посигурно работно место;
- фер и еднакво работно место без дискриминација и вознемирување;
- кој се обучува;
- нови вработени;
- стари вработени;

⁴⁴Haselton, M. G.; Nettle, D.; Andrews, P. W. (2005). The evolution of cognitive bias.. In D. M. Buss (Ed.), *The Handbook of Evolutionary Psychology*: Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc. стр. 724–746.

⁴⁵Pynes E. Joan (2004): *Human Resources Management for public and nonprofit organizations* .2nd Edition. Strategic approach. Published by Jossey- Bass, San Francisco, p.378.

- кој е буџетот за обука;
- колку време е наменето за обука во организацијата и
- кои обуки и материјали се на располагање.

Одговорите на овие прашања го започнуваат процесот на стеснување за изборот за обука.

Одредени методи за обука и нивните добри и лоши страни се следниве⁴⁶:

Избори - Дури и со големиот број на технолошки достигнувања во обуката, традиционалните формати остануваат одржливи и ефективни. Обуката предводена од инструктори останува една од најпопуларните техники за обука за обучувачи.

Постојат многу видови и тоа:

Табла или табела - Ова може да биде најстариот „старомоден“ метод, но сепак може да биде ефективен, особено ако ги поканите учесниците да пишуваат на одборот или да побараат повратни информации што ги пишувате на одборот.

Горен проектор - Овој метод сè повеќе се заменува со PowerPoint презентации, кои се помалку рачни, но режиските трошоци ви дозволуваат да пишувате на нив и лесно да ги приспособувате презентациите на самото место.

Видео дел - Предавањата можат да се разложат во видео делови кои ги објаснуваат деловите од темата за обука или кои ги презентираат студиите на случај за дискусија.

PowerPoint® презентација - Презентацискиот софтвер се користи за креирање индивидуални групни обуки кои се водени од инструктор. Материјалите за обука се дадени на CDROM и се прикажани на голем екран. Вработените, исто така, можат да ги користат програмите поединечно, со што се овозможува едоставност на работните задачи на вработените во организацијата. Овој метод е еден од најпопуларните методи за предавање и може да се комбинира со материјали и други интерактивни методи.

⁴⁶Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): Effective recruitment and selection practices, 5 th Edition, CCH Australia Limited, 58-63.

Раскажување приказни: Приказните може да се користат како примери на вистински и погрешни начини за изведување на вештини со исходот на секој опишан начин. Овој метод е најефективен со прашањата за дебрифирање, како што се:

- Како оваа приказна се однесува на обуката?
- Како изборот на главниот лик го натера да се чувствува?
- Какви претпоставки сте направиле низ приказната? Дали беа точни?
- Што би направиле поинаку?

Оваа техника ја олеснува комуникацијата, бидејќи не е застрашувачка и никој не одговара. Тоа е рентабилно, особено ако обучувачите имаат свои приказни за да кажат. Приказни, исто така, можат да ги направат сесиите повеќе лични ако ги вклучуваат луѓето што ги знаат слушателите. Може исто така да најдете многу онлајн приказни за обука.

Предности - Обуката за училица предводена од инструктори е ефикасен метод за презентирање на голем материјал на големи или мали групи вработени. Тоа е личен, лице во лице, тип на обука, за разлика од компјутерски базираните обуки. Со оваа обука се осигурува дека сите ги добиваат истите информации во исто време и е рентабилно, особено кога не е аутсорсинг на говорни говорници. Од друга страна, раскажувањето приказни го привлекува вниманието на луѓето.

Недостатоци - Успехот на обуката зависи од ефективноста на предавачот. Планирањето на сесиите во училицата за големиот број слушатели може да биде тешко, особено кога слушателите се наоѓаат на повеќе локации.

Предавањата може да се користат и ефективно со тоа што ќе бидете сигурни дека публиката е вклучена во текот на сесијата. Еве неколку начини како се постигнува ова:

- тренери обучени со уметноста и науката за јавно говорење;
- обучувачите да користат материјали кои им се потребни и
- користење на интерактивни методи.

Интерактивни методи - Постојат многу начини на кои може да се задржи вниманието на слушателите на обуката и внимателно да се вклучени во предавањето:

Квизови - за долга обука, комплицирана обука, периодично прекинување на обуката и кратки квизови за информации. Исто така може да се започне со сесии со предквиз и да им дозволите на учесниците да знаат дека ќе има и следен квиз. Учесниците ќе останат ангажирани со цел да ги подобрат своите резултати на завршницата на финалниот квиз. Понатаму мотивирајте ги учесниците со нудење награди за највисоки стрелци или најуспешни резултати.

Мали групни дискусии - Учествовањето на учесниците во мали групи им дава пример на студиите или работните ситуации како е потребно да се дискутира и како да се решат ситуациите. Ова е добар начин вработените ветерани со знаење да го пренесат своето искуство на поновите вработени.

Студии на случај - Возрасните во организацијата имаат тенденција да донесат начин на размислување ориентиран кон работното место. Студии на случај се одличен начин да се искористи овој тип на учење за возрасни. Со анализа на вистински ситуации поврзани со работа, вработените можат да научат како да се справат со слични ситуации. Тие, исто така, можат да видат како различни елементи работат заедно за да создадат проблеми, како и решенија.

Активни резимеа - со мали групи да се избираат лидерите во организацијата.

Q&A (Прашања и одговори) сесии - Неформалните сесии за прашања и одговори се најефикасни со мали групи и за ажурирање на вештините, наместо за предавање на нови вештини. Промените во одделенската постапка лесно можат да се справат со кратко објаснување од страна на претпоставениот, проследено со период на прашање и одговор и период на дискусија.

Прашања - Постапување на прашања за време на обуки.

Играње улоги - Со преземање на улоги и постапување со ситуации кои можат да се појават на работното место, вработените учат како да се справат со различни ситуации пред да се соочат со нив на работното место. Играњето

улоги е одлична техника за обука за многу интерперсонални вештини, како што се услуги на клиентите, интервјуирање и надгледување.

Контрола на учесниците - Креирање на мени за предмет на она што ќе биде покриено.

Демонстрации - Секогаш кога е можно со алатки или опрема што се дел од темата за обука се демонстрираат чекорите што се предаваат или процесите кои се усвојуваат.

Други активности - Направете личен план за акција, со аргументи за прашања во предавањето и парафразирајте важни или комплексни точки во предавањето.

Предности - Интерактивните сесии ги одржуваат слушателите вклучени во обуката, што ги прави повеќе приемливи за новите информации. Тие ја прават обуката позабавна и пријатна, обезбедуваат начини вработените ветерани да им пренесат знаење и искуство на поновите вработени и да можат да обезбедат повратни информации во текот на сесијата на обучувачите за тоа колку добро слушателите учат.

Недостатоци кои можат да се појават се следниве: Интерактивните сесии може да траат подолго, бидејќи активностите како што се квизови во мали групи одземаат многу време. Некои методи, како што е контролата на учесниците, може да бидат помалку структурирани, а тренерите ќе треба да се осигураат дека се опфатени сите потребни информации.

Искусствените или практични обуки нудат неколку поефикасни техники за предавање на вработените, вклучувајќи⁴⁷:

Крос-обука - Овој метод им овозможува на вработените во организацијата да искушат други работни места, а тоа не само што ги подобрува вештините на вработените, туку им дава на компаниите корист од вработените кои можат да вршат повеќе од една работа.

Демонстрации - Демонстрациите се привлекување на внимание. Тие се одличен начин да ги научат вработените да користат нова опрема или да ги учат чекорите во нов процес. Тие исто така се ефикасни во предавањето на

⁴⁷Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: Менаџмент људских ресурса, 5. издање, Дата статус, Београд, 2004, str.33.

безбедносните вештини. Во комбинација со можност за прашања и одговори, ова е моќна, ангажирачка форма на обука.

Тренирање - Целта на обуката за работа е да се подобри работата на вработениот. Тренирањето се фокусира на индивидуалните потреби на вработените и генерално е помалку формално од другите видови на обука. Обично не се поставени сесии за обука. Како тренер може да послужи и раководител, надзорник или ветеран. Тој или таа се здружува со работникот кога дозволува времето и започнува да работи со вработениот.

Одговорите на прашањата можат да бидат следни:

- предлагање поефикасни стратегии;
- поправање на грешки;
- водич кон цели;
- давање поддршка и охрабрување;
- обезбедување на повратни информации кои се познати;
- стажирање.

Читателите им даваат можност на работодавачите да ги обликуваат неискусните работници за да ги соберат постојните и идните работни места. Овие програми им даваат на младите работници можност да заработат скроман приход. Обуката на работа со настава во училиница може да биде во формална или структурирана програма која може да трае една или повеќе години.

Рачните методи за обука се ефикасни за обука во нови постапки и нова опрема. Тие веднаш се применуваат за работните места на обучувачите. Тие им овозможуваат на обучувачите веднаш да одредат дали учесникот ја научил новата вештина или постапка.

Недостатоците од овој метод се следниве: тие не се добри за големи групи бидејќи не може сите да ги користат, може да биде скапо за компаниите кои плаќаат за вработени кои се обучени на работа и сè уште не се толку продуктивни како редовните вработени.

2.2.1. Обука базирана на технологија

Постојат бројни методи и материјали со најефикасните техники за обука кои ќе помогнат за подготовка и обучување на вработените за подобро да ги завршат нивните работни задачи. Всушност, со толку многу избори може да биде застрашувачки да се утврди кои методи да се користат и кога да се користат. Затоа е препорачливо да се користат неколку методи за секоја обука.

Важно е обуката ефективно да биде завршена, а слушателите да се вратени на своите работни места за да можат да го применуваат она што го научиле, со што и работата на тренерот е завршена. Ова е погрешно размислување. Успешната програма за обука е секогаш работа во тек и циклусот на обука не е целосен без евалуација на ефикасноста на обуката, што доведува до прогрес во работата.

Развивање на план за обука за законско усогласување: Пред да се креира програма за обука, важно е како обучувач да ја извршувате домашна задача и детално да ја истражите ситуацијата на организацијата. Повеќето работодавци разбираат дека добрата обука на вработените е од суштинско значење за успехот на организацијата. Темите за обука може да вклучуваат општи вештини како што се писменост, технички вештини, ориентација за организацијата.

Широкиот спектар на платформи за обука - Повеќето работодавци разбираат дека добрата обука на вработените е од суштинско значење за успехот на организацијата. Широкиот спектар на платформи за обука и медиуми се користи од страна на работодавците. Темите за обука може да опфатат општи вештини, како што се писменост, технички вештини, ориентација за организацијата и програми дизајнирани да ги спречат правните проблеми и обука за етика.

Употреба на технологија во обуката со идентификување на добрите и лошите страни - Обуката и развојот отсекогаш биле структурирана и полупредвидлива формула која користела старосни формати. Со зголемувањето на милениумските работници и нивниот афинитет кон социјалните медиуми, организацијата за обука и развој се префрлува од

традиционалните скици на онлајн и во текот на учењето. Многу големи компании со висок ангажман, како Amazon и Google, воведоа нови методи на учење за своите млади и ја користат технологијата со брз раст по социјален пат. Обука како седејќи со менаџер и да се научи нешто ново во точното време што е потребно, самостојно да се заврши задачата, а потоа да се критикува за време на сесијата „научени лекции“, вработените почнуваат да одговараат на обука која не е традиционално барање за обука. Организацијата за обука и развој се префрла од традиционални скици на онлајн учење. Од оваа техника еден-на-еден многу вработени сметаат дека само во времето обуката може да ја засени нивната потреба и да се поврзат и да растат преку употреба на надворешни курсеви во организацијата. Исто така, потребно е многу време менаџерите да го следат напредокот, да ги оценуваат вработените и да споделуваат повратни информации. Со овој пристап некои вработени може да мислат дека менаџментот не мисли за иднината и е фокусиран само на нивната способност да ги завршат нивните тековни задачи, односно вработените се чувствуваат краткорочни за нивниот целокупен професионален развој.

Виртуелните методи за обука, сепак, можат да го дадат чувството на време, но можат да се усогласат и да ја фатат обуката на ученикот во нивниот индивидуален план за развој, со што ќе ги надградат своите идни планови. Виртуелната обука се состои од: е-учење (самоинтензивна, веб-базирана), мешано учење (мешавина од разни опции по курс), брзо електронско учење (брзи онлајн сесии), мобилно учење (курсот е достапен секаде каде што е ученикот) и сеприсутно учење (достапно во секое време/насекаде, а активностите се водени од секојдневните задачи). Вработените можат да учат преку паметни телефони, таблети, лаптопи и други преносливи методи. Едноставно правејќи ги курсевите достапни и компатибилни со технологијата, можат да ги отворат можностите за обука и да го зголемат ангажманот во професионалниот развој што го водат самостојниот, а не да споменеме индиректно додавање приход во организацијата⁴⁸.

⁴⁸Fontaine, C., Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM, Northeastern University, College of Business Administration. P.155-165.

Виртуелната обука може да даде само во време, но исто така е важна и усогласеноста со планот за развојот на поединецот.

Инкорпорирањето на технологијата во средината за учење не само што креира високопристапен курс, туку исто така ја подготвува работната сила за следниот бран на технологијата, како што се вештачката интелигенција и виртуелната реалност.

Обуките се фокусираат на технички вештини кои се поврзани со конкретните работни задолженија на работното место со пишување на проект, чекори во продажба, читање и ревидирање на извештаи, управување со конкретна машина, или на меки (суптилни) вештини кои повеќе се однесуваат на однесувањето и свесноста односно комуникации, водење состаноци, управување со промени, делигирање итн. на вработените и на менаџерите. Професионалната и техничка обука на работното место – се фокусира на вработените и на менаџерите да можат одлично да ја извршуваат својата работа и е поврзана со техничките способности карактеристични за професијата и дејноста во која работат вработениот и менаџерот.

Како професионалци за обука кои се вешти за оценување имаат и дополнителна задача да ги оценуваат стиловите на учење, навиките, распоредот и техничкото знаење.

Дополнителната обука во технологијата што се користи за курсот може да го продолжи процесот за да го искористи и да го преоптовари обучениот персонал со прашања за користењето на технологијата. Оценувањето на обуката од страна на вработените и нејзиното ниво на вештина за користење на технологијата е исто толку важно, како и обезбедување на курсот. Потребно е креирање на содржини на нови начини, како форуми за дискусија предводени од обучувачи, поткасти и интерактивни модули. На менаџерите за обука технологијата може да им помогне да ја пренесат нивната содржина во организацијата побрзо и лесно, но потребно е време да се запознаат учениците со сите нови методи пред да ги обликуваат курсевите. Потребно е брзо учење, веб-базирано и заедничко учење на вработените во организацијата.

Кај основни компјутерски софтверски производи мора да поседуваат блог. Постои еден многу важен и критичен софтвер што секој кој работи со

компјутери мора да го поседува, така што може да ги максимизира можностите на нивниот компјутер. Компјутерите имаат многу можности, од изготвување едноставна меморија за договори, до десктоп издаваштво, до уредување на игран филм. Моќта и можностите на компјутерите се бесконечни⁴⁹.

2.2.2. Обука базирана на симулатори

За деловни видеоигри за забавни цели се користи деловна симулација на игри. Во бизнисот, симулацијата за обука е виртуелен медиум преку кој може да се стекнат разни видови на вештини. Симулациите за обука можат да се користат во различни жанрови, сепак тие најчесто се користат во корпоративни ситуации за подобрување на деловната свест и менаџерските вештини. Тие се исто така вообичаени во академските средини како интегриран дел од бизнис или менаџмент курс. Симулацијата подразбира имитација на процес од реалниот живот, обично преку компјутер или друг технолошки уред, со цел да се обезбеди вистинско искуство. Ова се покажа како сигурен и успешен метод за обука во илјадници индустрии широм светот. Тие можат да се користат и за да се овозможи специјализација во одредена област, како и да се едуцираат поединци во работата на секторите како целина, правејќи симулациите за обука да бидат разновидни. Симулациите за обука не се само игри, туку нивната цел е да едуцираат и да информираат на интересен начин.

Компаниите широм светот редовно користат симулации како алатка за да ги учат вработените. Со огромен спектар на активности базирани на симулација многу се разликуваат специфичните цели на сеансите. Некои симулации се фокусирани на донесување одлуки во одредена област на бизнисот, како што се персонал или дизајн на производи, и тие се нарекуваат *функционални симулации*. Други даваат општ преглед на една компанија и даваат искуство за донесување на одлуки за извршен менаџмент и се наречени

⁴⁹Fontaine, C.: Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM, Northeastern University, College of Business Administration, 2007. str.66.

вкупни претпријатија на симулации. Меѓутоа, во последниве години оваа класификација стана непрактична, бидејќи зголемениот број на симулации за обука ги вклучуваат и двата елементи, комбинирајќи го и целокупниот поглед на индустријата со некои одлуки кои се однесуваат на одредени сектори. Симулациите за обука обично се дел од програма дизајнирана да ги едуцира вработените или учениците за вештините потребни за управување со бизнис, како и да ги убеди да „размислуваат надвор од кутијата“ и да ја видат поголемата слика⁵⁰.

Ова може да придонесе за подобро организиран систем во кој сите вработени ја разбираат својата улога во успешноста на компанијата. Иако најчестата употреба на симулации за обука е во корпоративниот амбиент, симулационите игри сè повеќе се користат за едукација на младите луѓе за важноста на бизнисот. Секој може да има корист од искуство од прва рака за водење на компанија и донесување одлуки кои директно влијаат на перформансите. Ова ќе им овозможи на учесниците да стекнат целокупно разбирање за светот на бизнисот и да дадат увид во видот на вештини кои се неопходни за успех.

Исто така е важно да се забележи дека „победата над играта“ не треба да биде примарна цел за секој учесник во симулацијата, фокусот треба да биде насочен кон секој што ќе добие некое корисно и релевантно знаење кое тие можат да го одземат и да го користат во нивниот секојдневен живот. Ако симулацијата има конкурентен елемент, тоа е да ги мотивира и инспирира, наместо да поттикнува каква било злоупотреба. Некои активности за обука се неконкурентни за да се избегне ова, но многумина истакнати експерти на теренот наведуваат дека ривалството меѓу тимови или поединци го подобрува искуството во учењето и додава чувство на забава и драма во симулацијата. Ова е особено важно кога работите со млади луѓе во организацијата, бидејќи тие често бараат дополнителен поттик за да ги забавуваат, особено кога симулацијата трае подолг временски период⁵¹.

⁵⁰Бојациоски, Димитар, „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје, 2009. стр.13-26.

⁵¹Kleynhans, R, Markham, L., Mayer, W.&S van Aswegen (2006): Human Resources Management. Fresh perspectives, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town, p. 264- 358.

Концептот за обука на вработените да има поширока перспектива на нивната позиција на работното место е околу стотина години, но неодамна е развиена идејата за создавање симулирана средина за учесниците да ги тестираат своите способности и вештини.

Првата комерцијално достапна симулација на обука беше во 1956 година, наречена „топ решение“, и беше создадена од страна на Американското здружение за управување⁵².

Оттогаш пазарот енорно се прошири, со илјадници симулации достапни врз основа на стотици различни индустрии. Првично едноставно со само неколку избори да се направи, некои симулации станаа исклучително сложени со многу различни одлуки за меѓусебно поврзување. Кога се користеа симулации за обука беа вклучени хартиените форми кои беа пополнети од страна на учесниците, а потоа беа споредени од страна на организаторот на вежбата. Денес скоро сите симулации се компјутерски базирани и вклучуваат повеќестепени алгоритми кои ја пресметуваат перформансата врз основа на внесените одлуки. Повеќето симулации се засноваат на вистинска индустрија и оттаму тие ги користат вистинските податоци за да бидат што е можно поточни и да обезбедат реално искуство. Сепак, некои остануваат генерички и не моделираат одредена индустрија, иако овие имаат тенденција да бидат покорисни за помладите играчи или оние со апсолутно никакво деловно знаење.

Повеќето корпорации и академски курсеви кои содржат симулации за обука се интегрираат во постоечка или сосема нова програма за обука. Ова им овозможува на учесниците да ја добијат максималната вредност од искуството, како и да ги проверат сесиите за да ги подобрат за идна употреба.

Структурата на тренинг-сесија вообичаено би била⁵³:

- *Вовед*: организаторот на програмата, понекогаш и специјалист во симулацијата за обука, ќе се сретне со учесниците и ќе им даде кратко објаснување за целите на обуката и што треба да постигнат.

⁵²Hall T., "Personnel management", Prentice Hall Inc., New York, 1991, str.44-46.

⁵³McGregor D., "The human side of enterprice", Chicago, 1964, p.19-22.

- *Предавања*: понекогаш учесниците имаат едно или повеќе предавања околу темите на кои ќе се темелат симулациите, со цел да им се даде идеја за видот на вештини што ќе им бидат потребни. Ова е особено важно во рамките на академијата, кога учениците често ќе бидат испитани.

- *Симулацијата*: преку симулацијата се овозможува новостекнатото знаење да биде тестирано и да се практикуваат вештини. Позитивната атмосфера е од витално значење за да се задржи ентузијазмот.

- *Евалуација*: откако е завршена симулацијата, важно е да се сумира она што е научено и ефективно од обуката.

- *Презентацијата на резултатите до други* може да обезбеди средство за внатрешна проценка, како и прикажување на постигнувањата на играчите.

Оваа интегрирана обука на сите учесници во симулацијата ќе им овозможи да го добијат максималното искуство, да биде забавно, возбудливо и да им даде нова перспектива во светот на бизнисот. Многу компании кои се специјализирани за симулации за обука исто така нудат посебен интегриран план уникатен за клиентот, за да го направат овој процес што е можно поедноставен и поефикасен.

Бидејќи симулациите за обука се достапни врз основа на толку широк спектар на различни индустрии и со илјадници различни цели и задачи, тешко е да се нагласи одредена вештина која ќе се подобри со учество во симулацијата за обука. Сепак, вештините на кои би требало да се градат добри симулации за обука вклучуваат⁵⁴:

- *Деловна свест* - пред да учествуваат во програмата за обука, многумина имаат некоја идеја како да управуваат со бизнисот. Симулациите им дозволуваат привремено да имаат контрола над една виртуелна компанија за да видат дали нивните одлуки водат до успех или неуспех.

- *Управување со време и организација* - повеќето симулации содржат временски сесии, кои ќе ја тестираат вештината на кандидатите за

⁵⁴Petković M., Jovanović M., „Organizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća“: Beograd (2002), стр. 84.

доставување одлуки во рамките на дадениот временски интервал. Ова е одлична вештина за секој вработен.

- *Координирање на тим* - поголемиот дел од симулациите за обука вклучуваат работа во групи или тимови на луѓе, подобрување на способностите за ефективно комуницирање, делегирање на задачи и дипломатско решавање на сите ситуации.

- *Решавање на проблеми* - симулациите честопати вклучуваат незгодни околности за кои мора да се размисли логички за да бидат решени. Успешното разрешување покажува добри вештини за управување.

Програмата за обука ќе биде успешна и секој бизнис треба да забележи подобрување на ефикасноста и мотивацијата, а учениците ќе бидат инспирирани и анимирани.

2.2.3. Обука на работното место

Обуката претставува одлична можност за проширување на базата на знаење на сите вработени, но многу работодавци сметаат дека можностите за развој се скапи. Вработените исто така пропуштаат работно време додека посетуваат обуки, што може да го одложи завршувањето на проектите. И покрај потенцијалните недостатоци, обуката и развојот ја обезбедуваат и компанијата како целина, како и индивидуалните вработени со придобивки кои ги прават трошокот и времето вредна инвестиција. Повеќето вработени имаат слабости во работните вештини. Програмата за обука овозможува да се зајакнат оние вештини кои треба да го подобрат секој вработен. Развојната програма ги доведува сите вработени на повисоко ниво, така што сите тие имаат слични вештини и знаења. Ова помага во намалувањето на слабите врски во компанијата кои се потпираат на другите за да ги завршат основните работни задачи. Обезбедувањето на потребната обука создава севкупно познавање на кадарот во организацијата, кои можат да преземат акција еден за друг по потреба, да работат во тимови или да работат независно без постојана помош и надзор од други. Вработениот кој ја добива потребната обука е поспособен да ја изврши својата работа. Тие се свесни за безбедносните практики и за правилните процедури за основните задачи.

Обуката може исто така да ја гради довербата на вработениот, бидејќи тие имаат посилно разбирање за индустријата и одговорностите за нејзината работа. Оваа доверба може да поттикне да се изврши уште подобро обврската и да се размислуваат за нови идеи. Континуираната обука, исто така, им овозможува на вработените највисоко ниво на развој. Вработените кои се компетентни врз основа на променливите индустриски стандарди ѝ помагаат на компанијата да зазема позиција како лидер и силен конкурент во рамките на индустријата.

Структурираната програма за обука и развој гарантира дека вработените имаат доследно искуство и знаење. Конзистентноста е особено релевантна за основните политики и процедури на компанијата. Сите вработени треба да бидат свесни за очекувањата и постапките во рамките на компанијата. Ова ги вклучува безбедноста, дискриминацијата и административните задачи. Кога сите вработени имаат редовна обука во овие области се осигурува дека сите членови на персоналот ги имаат информациите.

Вработените со пристап до програми за обука и развој имаат предност пред вработените во други компании кои сами бараат можности за обука. Инвестицијата во обуката што ја прави компанијата дава одраз на вработените кои се вреднуваат. Обуката создава поддршка на работното место. Вработените кои се чувствуваат ценети и кои имаат можности за обука може да чувствуваат поголемо задоволство на своите работни места.

Пишувањето на упатства за работа јасно и концизно гарантира дека точно знаат како треба да се извршуваат различни задачи во организацијата. Исто така се подобрува ефикасноста на работата, бидејќи инструкциите ќе обезбедат најдобар начин на вршење на работата во организацијата и јасно се наведува што точно треба да се работи во организацијата. Упатствата за работа имаат цел вработените во организацијата да можат да ги разберат и да имаат корист од нив за извршување на работните обврски.

Исто така, за полесно да ги научите работите преку визуелен или звучен формат, упатството за работа дава повеќе информации како да се направи тоа. Постои разлика помеѓу инструкциите за работа и како да се постапи понатаму.

Упатствата за работа исто така се нарекуваат: водичи за работа, процедури за стандардни операции (SOPs), работни помагала или упатства за користење, во зависност од ситуацијата. Во секој случај, целта на инструкциите за работа е јасно да се објасни како се изведува одредена работна задача. Тоа се инструкции кои објаснуваат како чекор по чекор да се завршат работните обврски: стапка за проверка, стартувај со работните обврски и така натаму. Она што е важно е дека пишувањето на работни упатства не треба да се меша со пишување процеси или процесирање мапи. Дефинирање на тоа како да се употребат упатствата во целата организација за да се вклопат во целокупната документација на организацијата и нивоа на процесот на нивно одвивање⁵⁵.

Процесната хиерархија ја покажува целокупната процесна архитектура и како го поддржува начинот на работа. Процес е синџир на активности кои ги трансформираат влезовите и излезите во организацијата. Постојат две насоки за тоа како да се изврши процес-секвенца односно се комбинираат процесот и постапката во едноставен формат. Инструкцијата за работа или водич за работа, помош за работа или стандардна оперативна процедура детално опишува како се изведува една активност во рамките на еден процес или постапка.

Процедурата е постапка и треба да биде дел од целокупниот план организиран за подобрување на процесот во организацијата. Пишувањето на работни упатства е за поголема јасност на целата организација. Упатствата за работа го градат и го чуваат знаењето во компанијата. Се усвојуваат вербално, има простор за толкување и за човечка грешка. Доброто работно упатство го избегнува сето ова. Се заштедува време затоа што се снима најбрзиот, најефикасниот начин на вршење на работите. Кога работите ќе тргнат наопаку, тенденцијата е да се обвинуваат одговорните лица, што е природно. Но, ако тоа се случува често, тоа може да има влијание врз персоналниот морал. Кога има јасни инструкции за работа се минимизира овој проблем. Ова се нарекува „стандардна работа“ или работата треба да биде дел од целокупниот план за подобрување на процесот.

⁵⁵Svetlik, I., et al.: Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, Review of International Comparative Management, 11(5), 2010, pp. 807-833.

Упатствата за работа го градат и го чуваат знаењето во компанијата. Кога се прават работите се усвојуваат вербално и има простор за толкување и човечка грешка.

Упатствата за работа треба да се направат кристално јасно. Не треба да има простор за толкување. Тие не треба да бидат нејасни. Ова значи дека упатствата треба да бидат кратки и едноставни.

Во продолжение ќе бидат истакнати некои основни правила кои ќе помогнат за обуката⁵⁶:

- *Јасно*: За јасноста, Џорџ Орвел, потенцирал дека „доброто пишување е како прозорец“. Преку гледањето директно во него се разбира и неговото значење. Секој вработен треба да биде способен да ги разбере работните инструкции. Затоа треба да се избегнуваат повеќесложни зборови, комплексни реченици, жаргони, акроними, премногу технички термини (без да се објаснети) и непотребни заблуди. Тоа се инструкции за работа на начин што ги прави лесно разбирливи за секој вработен кој ја извршува задачата.

- *Достапност*: Правилните инструкции за работа имаат корист ако се достапни секаде. Луѓето што ја извршуваат работата треба да имаат лесен пристап до инструкциите за работа, кога и каде што им е потребно.

- *Веродостојна*: Вработените мора да ги гледаат работните упатства како веродостојни, корисни и точни. Инаку, тие се само уште една убава идеја за која никому не му е грижа.

- *Конзистентна*: Упатствата за работа треба да следат еден стил. Доследноста во однос на терминологијата, распоредот, медиумите и методот ги олеснуваат следењето и сфаќањето. Исто така во смисла на конзистентност, тие треба да се придржуваат до вештината на вработените.

- *Кратко и едноставно*: Потребно е време за сè да се разбере целосно. Со ова подоцна ќе се избегнат грешките. Пишувањето на инструкцијата за работа е веродостојно, но е потребно прецизно и точно да биде напишано упатството, на краток и едноставен начин.

⁵⁶Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. „Менаџмент људских потенцијала“, 3. изд. Загреб: Мате, 2006, str. 36-66.

- *Визуелен*: Денес се живее во визуелна култура. На многумина им е поудобно со визуелните медиуми отколку со читање книги и весници. Користете слики, цртежи и видеа секаде каде што можете во вашите работни упатства.

- *Тоа е напишано од страна на луѓе кои знаат*: Лицето кое е најискусно во тоа како да се изврши задачата треба да го напише работното упатство. Не може да се очекува операторот да знае како да се пишуваат упатства за различни работи. Ова значи дека никогаш не може една личност да напише инструкции за целокупните работни активности во компанијата, освен ако компанијата е мала.

2.2.4. Обука со ментор

Добро обучен ментор е непроценлив фактор за обука во една организација. Сепак, тоа лице не се разбудило подготвено да биде ментор. Менторот мора да поседува вредни вештини, знаење и сознанија за да им помогне да ја развијат својата кариера. Пред да започне програмата, менторите треба да бидат сигурни во сопствените способности пред да развијат нечија друга способност.

Најраните дефиниции го карактеризираат менторот како одржлива врска помеѓу помлад, помалку искусен поединец (mentee) и постар, поискусен поединец (ментор) посветен на постигнување на долгорочен успех и исполнување. Во светлината на тековните трендови, оваа дефиниција брзо се развива. Ментор е поединец со специфично знаење или искуство во одредена област на експертиза, кој е подготвен и способен да го сподели тоа знаење или искуство со друг. Менторот е подготвен своите знаења и вештини да му ги пренесе во наследство на менторираниот⁵⁷.

Ефикасното менторско тренирање е клуч за успех на одредена програма. Кога еден ментор е недоволно квалификуван, менторираниот често може да се издигне над него. Ова може да доведе до чувство на фрустрација и

⁵⁷Carell M, Elbert., Hatfield R., "Human Resource Management", Prentice Hall, N.Y., 1995, str. 98.

понизок морал на вработените. Успехот на менторската програма е во ризик ако менторот не е добро подготвен за менторската улога. Неквалификуваниот ментор може да вгради погрешни принципи и стандарди кај менторираниот. Ова може да повлече синџир на лошо обучени лица кои на крајот ќе бидат дел од лоша корпоративна култура.

Менторот е како водечки автомобил во конвој, кому му се верува дека знае каде оди. На менторот му се верува дека го води менторираниот на соодветна дестинација и ако менторот не знае во која насока се движи заедно со менторираниот ќе се изгубат⁵⁸.

Значи, менторите треба да бидат вистински луѓе кои навистина се способни и знаат да менторираат односно да оспособуваат други.

Иако некоја личност може да биде експерт за одредена област или предмет, сепак таа личност можебда не е и најдобар ментор.

Менторите може да се квалификуваат:

➤ Треба да се обезбеди проценка на компетентноста, која ќе овозможи да се дознае или оцени кое лице во организацијата ги има следните вештини и компетенции: лице кое знае правилно да укаже и насочува како тренер, да поставува цели, да има влијание, да мотивира, да се приспособува и да знае да укажува за приспособување, да поседува интерперсонални карактеристики, да има лидерски, визионерски, комуникациски вештини и да поседува способности за градење на односи.

➤ Врз основа на резултатите од проценката можат да се регрутираат ментори кои ги имаат овие вештини и/или се подготвени да ги подобрат и развијат овие вештини и компетенции за да бидат идни ментори. Значи, доколку не може да се пронајдат доволно ментори, може да се обучуваат поединци за специфични вештини кои им недостасуваат.

⁵⁸Bahtijarević, Šiber, „Menadžment ljudskih potencijala”, Zagreb, 2002, str. 51-69.

2.2.5. Обука преку предавања

Класичното предавање е најосновниот курс на обука преку предавање. Тоа е кога предавачот зборува од подиум пред стотици студенти кои слушаат и нешто забележуваат. Сепак, ова клише на предавања на факултетите пред студентите постепено застарува. Многу предава денес се организирани побогато и посложено. Така Р.Б.Бренер, кој предводел класа за новинарство во мултимедијална соба, овозможувал неговите студенти да креираат вести за време на часот. Расел Берман и Марк Зобак испраќале онлајн материјали пред секое предавање и вклучувале дискусија за време на презентирањето за да можат присутните да размислуваат. Шери Шепард ги комбинира лабораторијата и предавањето за да можат слушателите длабоко да се ангажираат⁵⁹.

За спроведување на успешна обука преку предавања не е добро непрекинато да се зборува преку педесет минути и притоа да се очекува слушателите доста да запамтат. Наместо тоа, треба да се стави фокус на најважната идеја за посуштински тоа да се сфати.

При предавањето треба да се сфати дека кога помалку се кажува е многу позначајно за подобро разбирање на лекција.

Исто така, најдобро се учи кога предавањето ќе се започне со вистински пример или презентирање на проблем⁶⁰.

Курсевите за предавања отсекогаш имале огромна предност, бидејќи давале можност да се научи многу.

Предизвикот и она во што многу инструктори уживаат е инкорпорирање на активни техники на учење во предавањето за да им помогне на слушателите да стекнат знаење и да ги практикуваат концептите на курсот. Многу курсеви за предавање развиваат дебати односно дискусии. Развивањето на дискусии овозможува слободен разговор, читање, примена на техники или да се

⁵⁹Patton, Carol (1999, January): Challenged Workers, Human Resources Executive, 543.

⁶⁰Byars, L.L.; Rue, W.L. Human resource management. New York: The McGraw Hill Companies, 2004, str. 70-90.

решаваат потешки проблеми во организацијата. Значи, како важен предизвик за курсот на предавање се наметнува правилното координирање на секциите кои тесно се поврзани со предавањата.

Во тој поглед, за да се развие ефикасен курс на предавање се препорачуваат следниве чекори:

- Дизајнирањето / редизајнерањето на одредениот курс да се одвива во согласност со подготвените прирачници и помагала за дизајн на курсеви. Инструкторите можат да се состанат со консултантите за поддршка на дизајнот на курсот.

- Подготвената наставна програма не треба да служи само како листа на читања и исполнување на одредени задачи, туку и како силна изјава за цели и резултати за учење.

- Да се развива ефективно предавање, исполнето со презентациски вештини, како и вештини за убедување.

- Курсот треба да биде координиран со тим на коинструктори, доколку ги има.

- Добивање на повратни информации за учење на средина на курсот, со цел да има време потаму да се направат промени во истиот курс.

- Откако ќе заврши курсот за обука, добро е да се сознае стекнатото искуство преку изведување на интервјуа.

Бидејќи курсевите за предавање често се многу големи, особено е важно јасно да комуницираат со учесниците на курсот.

2.2.6. Групни дискусии и предавања

Денес современите обуки постепено го подобруваат пасивниот начин на учење со активно учење преку групна дискусија. Иако овој начин најчесто се практикува во мали групи, сепак има доста позитивни резултати⁶¹.

⁶¹Martinez, M.N. (2001, August): The Nead hunter Within, Hr. Magazin, p. 230-573.

Стекнувањето на знаење е подобро преку интерактивна групна дискусија, отколку преку дидактичкото предавање.

Усната презентација која сè уште доста се применува е наменета за презентирање на информации со цел слушателите да се запознаат или да се стекнат со знаење за одреден предмет. Значи, предавањата се користат за да се пренесат критични информации, историја, анализа, теории и равенки. Притоа најчесто предавачот стои на предната страна од просторијата и пренесува или „цитува“ информации релевантни за содржината на предавањето. Иако предавањата се многу критикувани како наставен метод, сепак универзитетите сè уште не нашле практични алтернативни наставни методи за поголемиот дел од нивните предавања.

Критичарите истакнуваат дека предавањето главно е еднонасочен метод на комуникација, кој не вклучува значително учество на публиката, туку се потпира на пасивно учење. Затоа, предавањата честопати се контрастираат со активното учење. Предавањата на талентирани говорници може да бидат многу стимулирачки, во најмала рака, предавањата преживеале во академската средина како брз, евтин и ефикасен начин за воведување на голем број студенти во одредена област на студии. Предавањата имаат значајна улога и надвор од предавалните.

Предавањата претставуваат продолжение на усната традиција за разлика од текстуалната комуникација во книгите и другите медиуми. Предавањата може да се сметаат за еден вид сива литература⁶².

2.2.7. Играње на улоги (Role playing)

Играњето улоги е промена на однесувањето на едно лице за да преземе улога или несвесно да ја пополни општествената улога, или свесно да делува

⁶²Miller, P., Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992, pp. 23-29.

на усвоена улога. Дефинирање за играње улоги како промена на однесувањето во полето на психологијата⁶³:

- да се однесува на играње улоги генерално;
- да се повикува на земање улога на постоечки лик или личност и да се однесува со партнерот кој презема туѓа улога, честопати вклучувајќи различни жанрови на пракса;
- да се однесуваат на широк спектар на игри, видеоигри, игра-по-пошта и многу повеќе;
- да се однесува конкретно на игри со улоги.

Игра со улоги е игра во која учесниците ги преземаат улогите на ликовите и заеднички креираат приказни. Учесниците ги одредуваат активностите на нивните ликови врз основа на нивната карактеризација, а активностите успеваат или не успеваат според формалниот систем на правила и упатства. Во рамките на правилата, тие можат да импровизираат слободно, нивните избори ја обликуваат насоката и исходот на игрите⁶⁴.

Играњето улоги може да се направи и онлајн во форма на создавање групни приказни, кои вклучуваат насекаде од две до неколку стотици луѓе, користејќи јавни форуми, листи со пораки, листи за мејлинг, разговорници и разговори за размена на инстант пораки, да изградат светови и ликови кои можат да траат неколку часа или неколку години. Често се поставуваат улоги врз база на форуми, правила и стандарди, како што се минимални броеви на зборови, апликации за карактери и „цртање“ одбори за да се зголеми сложеноста и длабочината на приказната.

Постојат различни жанрови кои може да се изберат додека се играат улоги, вклучувајќи, но не ограничувајќи ја фантазијата. Можат да бидат книги, филмови или игри и често се користат како основа за играње улоги (што во такви случаи може да се смета за „колаборативен фан-фикција“), при што учесниците или ги преземаат улогите на воспоставените ликови или играчите создаваат „оригинални ликови“ да ги заменуваат - или да постојат заедно со

⁶³A role-play/simulation project for 2nd year Environmental Engineering students by Holger Maier p.7-13.

⁶⁴Hirschman, C. (2000, Februaru): For PEOs Business is Booming. HR. Magazine, p.93-157.

ликовите од книгата, филмот или играта, играјќи преку добро испреплетени парцели како алтернативни ликови или проширување на поставувањето и приказната надвор од воспоставениот канон.

Играњето улоги може да се однесува и на обука за улоги каде што луѓето вежбаат ситуации во подготовка за идните перформанси и да ги подобрат своите способности во улога. Улоги на професионална обука и вежби за едукативни улоги во одредено воено време.

Играњето улоги може да се однесува и на техниката што најчесто се користи од страна на истражувачите кои го проучуваат интерперсоналното однесување преку назначување на учесниците во истражувањето на конкретни улоги и инструкции на учесниците да дејствуваат како да е точно определен сет на услови кои се вистинити. Оваа техника на доделување и земање улоги во психолошките истражувања има долга историја.

2.2.8. Стимулирани менаџерски игри

Главната привлечност на менаџерските игри е тоа што даваат идеализирано чувство за тоа како е да се создаде игра, да се согледаат новите светови на екраните, водени само од разни фантазии, генијалност и ограничувања.

Вушност, ова е ново доба на компјутерските игри, каде што речиси секоја напуштена идеја на минатото е повторно ревидирана на внимателни и амбициозни нови начини⁶⁵.

Бизнис симулациски игри, исто така познати како економски симулациски игри или тајкунски игри, се игри кои се фокусираат на управувањето со економските процеси, обично во форма на бизнис.

Деловната комуникација е опишана како конструкција на управувачки симулации. Тие се претставени преку нумерички искази, со користење на креативна графика за да се сврти вниманието на играчот. Интересот за овие игри лежи во точна симулација на настани од реалниот свет кои користат

⁶⁵Sharpe, Rochelle (1997, July 9): Off the Dole. *The Wall Street Journal* .1A; Petc, Boris (1992): Психологија речник, Загреб, Просвета, str.300-633.

алгоритми, како и блиско врзување на актерите на очекуваните или веродостојни последици и исходи. Важен аспект на економските симулации е појавата на вештачки системи, игра и структури.

Постојат многу игри во овој жанр кои се дизајнирани околу бројни различни претпријатија и различни симулации. Целта на игрите е да привлечат клиенти во игри за да остваруваат профит. Но игрите исто така вклучуваат и аспект на креирање на идеи, со што се прави одредена конструкција и управување симулација. Овде обично се користат бизнис симулации за моделирање на почетен бизнис или развивање на бизнисот.

Бидејќи бизнис симулациите симулираат системи од реалниот свет, тие често се користат во менаџментот, маркетингот и економијата. Некои придобивки од деловните симулации се дека тие им овозможуваат на учениците да се доживеат и да се тестираат во ситуации пред да ги сретнат тие состојби во реалниот живот. На учениците им се дозволува да експериментираат и да ги тестираат поставените хипотези, со што субјектите изгледаат пореални за нив отколку кога се предава пасивно.

Тие, исто така, се користат често во професионалниот свет за да ги обучуваат работниците во финансиските индустрии и да ги изучуваат економските модели и здруженија на професионалци и промовирање на нивната употреба, при што некои симулации имаат повеќе од 10.000 варијабли⁶⁶.

Економските симулации се користат дури и во експериментите, за учење и сознание, кои откриле дека луѓето често имаат способност за совладување на системите без да мора да ги разбираат основните принципи. Други игри се користат за проучување на однесувањето на потрошувачите.

2.2.9. Обука на отворено

Често во литературата се забележуваат обуки на отворено, како на пример во дивина проследени со авантура поврзана со активности на отворено.

⁶⁶Jovanović-Bozinov M., Kulić Z., Cvetkovski T., „Organizaciono ponašanje”, Beograd, 2002 str.26-75.

Мултинаградуваниот „Повик за авантура на дивината“⁶⁷ од Британија е лиценциран од соодветната Служба за лиценцирање на активности за нудење на авантуристички активности на организациите. Во таа насока е во можноста на организациите да им испорача безбедна обука, со активности базирани на учење на отворено и забавни работилници, вклучувајќи активности како што се пештерство, качување и слично. Еден шестдневен курс ги покрива сите аспекти на отворено, личен развој, клучни вештини, високо и понатамошно образование и отворена рекреација⁶⁸.

Ваквите програми нудат идеи за решавање на проблеми, доверба и работа со други организации, опции за програма за личен развој, доверба и социјални вештини. Некои организации се фокусираат на лидерство и групна динамика - вработените ефективно да работат заедно. Во овој тип на обука клучни фази се 2, 3 и 4 активности на отворено, како⁶⁹:

- експедиција, обука и планирање;
- шема за награда;
- курсеви поврзани со националната наставна програма;
- курсеви базирани на терен;
- инквизиција (историја, тортура во историјата).

Со сопствени ресурси, вклучувајќи го постојаниот персонал, вклучувајќи инструктори, угостителство и административна поддршка, организациите се ангажираат да направат патување што е можно поедноставно за организирање и испорака. Се базираат на личен раст преку авантура. Безбедноста и уживањето на вработените се приоритети. Особено е важно активностите да бидат:

- достапни - да нема претерано патување;
- да се одржат на природни локации - национален парк;
- да се намали обемот на работа;
- да се осигура единствена употреба на објекти.

⁶⁷Brown A., "Organizational Culture", Pitman, London, 1995, str.22.

⁶⁸Bahtijarevic, F- Shiber (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, p.211-248.

⁶⁹Dessler, G., „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд: Дата статус, 2007, стр.68.

Употребата на природната средина преку авантуристички активности може да даде уникатен придонес за личниот развој преку споделување искуства, подобрување на самодовербата, истражување на лични верувања, ставови и вредности, додека живее и учи со своите врсници.

Вработените во организацијата по враќањето сакаат да продолжат со активностите што започнале да ги учат. Активностите во организацијата се одлични, со вистинско ниво на предизвик за секој од вработените и самопочит.

- *Обука за мало (ниско) влијание*⁷⁰

Вежбата со мал удар често се користи со зборовите нежни, лесни и често се препорачува за луѓе кои не можат или не сакаат да вршат вежба со висок интензитет. Но, што ако сакате да работите напорно? Ако се обидувате да изгубите тежина знаете дека влегувате во средината на висок опсег на некои луѓе, едноставно за некои луѓе не е опција оваа вежба. Подигањето на темпото во организацијата може да ви помогне во интензитетот на вежби⁷¹.

Секоја активност може да биде интензивна ако работите напорно. Додавање интензитет на вашите тренинзи за обука е клучот за работа за вежбање со мал удар.

- *Високоинтензивна обука*⁷²

Ова се фундаментални принципи на високоинтензивна обука со акцент дека вежбата треба да биде кратка, ретка и интензивна. Вежбите се изведуваат со високо ниво на напор или интензитет и се смета дека ќе го стимулираат телото да создаде зголемување на мускулната сила и маса. Застапниците веруваат дека овој метод е супериорен.

Високоинтензивната обука е вообичаената нишка и нагласокот е на високо ниво на напор. Таа е релативно кратка и ретка обука т.е. несекојдневна. Сепак, никогаш не постои јасна и конзистентна насока за тоа како да се искористат рутините во организациите во поглед на одморот и на паузата.

⁷⁰low impact обука.

⁷¹Marušić S., „Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb, 2002, str. 90.

⁷²high impact обука.

2.2.10. Филмови и видеа за обука

Дури и најдобрите менаџери понекогаш се борат со неконзистентни перформанси од нивниот тим. Оваа серија од 7 модули за микроучење им помага на менаџерите да ги разберат природните фази на тимот, да ги проценат силите и потребите на сопствениот тим и да создадат план за тимскиот успех⁷³.

Вработените ги претставуваат своите индивидуални предности до тимот. Тие, исто така, ги претставуваат своите единствени перспективи, вредности, верувања, генерациски разлики и личности. Извлекувањето на најдоброто од сите и градење на предностите за општото добро на тимот во организацијата е градење за високо-вршење на тим.

Како да се изгради тим со високи перформанси е серија за микроучење, која доставува кратки експлозии на практична мудрост на менаџерите. Тоа ги објаснува природните фази на тимот и им овозможува на менаџерите да видат што можат да направат за да го однесат својот тим на повисоко ниво. Организациите прават софтвер за обука со видеа која е едноставна метода и импресивен начин за воведување на софтвер за корисниците во целост. Видеата за обука лесно се достапни на онлајн видеосајтови како YouTube и др. Но, обуката за изградба на софтвер за видео не е едноставен процес на снимање на презентација и е потребно да се обрне повеќе внимание. Овде треба да се напоменат некои од најважните работи што можат да ги направат обуките подобри преку видеа, без разлика на софтвер провајдерите или крајните корисници.

Како да се изгради софтвер за обука – видео? Пред снимањето на презентација за софтверот може да се запишуваат сите точки на хартија, кои треба да ѝ се прикажат на публика. Потоа се избира добар екран за снимање софтвер кој ќе овозможи да се сними она што може да се види на компјутерски екран и да се зачува како видео датотека. Тука има голем избор во зависност

⁷³Byars, L.L., Rue, W.L., "Human resource management", New York: The McGraw Hill Companies, 2004, p.105-111.

од тоа каков вид на софтвер ќе се воведи и каков вид на обука-видео треба да се направи.

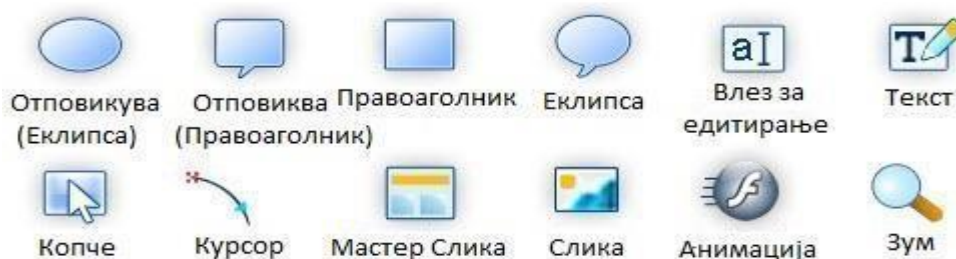
На почетокот на софтверските презентации треба да се обрне внимание на следниве работи⁷⁴:

- Подготвеност на презентација со цел, така што публиката може лесно да се фати на главната точка.

- Нагласување на главните точки⁷⁵: Искористување на предностите на некои видеоснимки кои нагласуваат при нарацијата (раскажувањето) да ги потсети луѓето во организацијата на кој дел треба да се даде посебен акцент.

- Контрола на должина на видео: Времетраењето е ограничено.

- Подобрување на видео во постпродукција. Подобрување на видео во постпродукција може да се постигне со DemoCreator. Оваа алатка нуди разни опции за уредување на видеото, како додавање повици, анимации и така натаму. Со тоа видеото може да биде поимпресивно и да биде интерактивен метод на обуката.



Слика 2. Функции за уредување што ги нуди DemoCreatorot

Figure 2. The video editing heatures DemoCreatorot offers

- Повикување на внимание (Callout): Тоа помага да се направи наслов или се даваат совети за одредени операции и може да се стави каде било во секое време и во вашиот видеозапис.

- Зумирање на одредени делови: Може да се зумираат и прикажуваат само релевантните делови од одредената област во конкретни детали. Тоа

⁷⁴Torrington, D., Hall, I., Taylor, S., „Менаџмент људских ресурса“, 5. изд., Београд: Дата статус, 2004 str.7-9.

⁷⁵keypoint.

најчесто се користи како функција, за да се фокусира вниманието на публиката за важни движења на екранот или акции.

- Означување: Нагласеноста на одредена област на екранот се прикажува со додавање на рамка или сенка.

- Прикажување на разни предмети на асоцијации: Може да се внесат: слика, флеш филм, лого и други предмети за декорација на видеообука и реализација на повеќе начини на објаснување.

- Аудио едитор: DemoCreator, исто така, нуди еден соло аудио едитор, каде што може да се менува или преправа нарацијата за софтвер обуката преку видео. Последниот чекор е за зачувување на презентацијата на софтвер, како видео/датотека. Квалитетот на видеото може да биде лош и видеодатотеката може да биде огромна. Може да се обидете со различни кодекси за да ги дознаете најдобрите видеоперформанси за вашата презентација. Тоа е и главниот процес на креирање на видеопрезентација за софтвер⁷⁶.

Независно од типот на алатките и софтверот што се користи, потребно е да се има адекватен систем за управување со поставените прашања и инструкции за надминување на проблемите кои се појавуваат при користење на софтверот или алатките. Се препорачува адекватен или многу повеќе од еден конвертор кој се однесува на конвертирање, уредување, подобрување, симнување, организирање, фаќање, како и да се види во повеќе од 150 формати.

2.2.1.1. Студии на случаи (Case studies)

Критичен случај се дефинира како стратешко значење во однос на општ проблем. Критичниот случај го дозволува следниот тип на генерализација: „Ако е валиден за овој случај, важи за сите (или многу) случаи“. Во негативна форма, генерализацијата би се одвивала: „Ако не е валиден за овој случај,

⁷⁶Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995, p.88.

тогаш не е валиден за кој било случај (или валиден само за неколку случаи)“. Се бара извор⁷⁷.

Студијата на случај е ефективна за генерализирање користејќи го типот на тест што Карл Попер го нарекува фалсификување, кој претставува дел од критичната рефлексивност. Фалсификувањето нуди еден од најригорозните тестови и може само со едно набљудување да не се совпадне со предлогот и да се смета дека не е валидно и затоа мора да биде или ревидирано или одбиено⁷⁸.

Попер го употребил познатиот пример: „Сите лебеди се бели“ и предложил дека само една опсервација на еден црн лебед би го фалсификувала ова тврдење и на овој начин ќе има општо значење и ќе ги стимулира понатамошните истражувања и градењето теорија⁷⁹.

Студијата на случај е добро приспособена за идентификување на „црните лебеди“ поради нејзиниот длабински пристап: она што се чини дека е „бело“ често се покажува на поблиско испитување за „црно“.

2.2.12. E-learning (Информатично учење и учење од далечина)

Поврзаните обуки на вработените со учење на далечина може да бидат уште потешки за употреба, бидејќи постојат различни средини со различни карактеристики. Постојат различни очекувања и перцепции за етиката за средината за учење: учење на далечина, е-учење и онлајн учење.

Примарната цел на проектот е да им овозможи на сите страни на процесот на учење еднаков пристап до најдобрите ресурси и технологии за учење. Значително подобрување на квалитетот на образование врз основа на модернизација на образовните содржини и технологии, развивање висококвалитетни образовни услуги за учесниците во процесот на учење со користење на способности на најнови телекомуникациски капацитети и

⁷⁷Кралев, Тодор, Наумовска, Лидија, „Основи на менаџмент“, Европски универзитет, Скопје, 2008, стр.155-179.

⁷⁸Vesic, D.D. (2006) Menadzment ljudskih resursa, Beograd, p.54.

⁷⁹Bartel, A.P.: Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, Industrial and Labour Relationsp.369.

дигитални технологии, обезбедување еднаков пристап до образовните услуги преку спроведување на новите алатки за учење. Придобивки од ова е да се добие потребните извештаи и да се прецизно точни.

Во е-учењето постојат апсолутно сите модули и системи потребни за постигнување успех во учењето.

Со е-учењето се овозможува изготвување на документи за човечки ресурси и автоматски генерира извештаи за активностите на образовната организација. Системот овозможува одржување на електронски дневник, генерирање календарски - тематски планови, а исто така автоматски ги информира вработените во организацијата. Е-библиотеката содржи дигитални образовни ресурси, база на податоци за правна рамка и банка на тест и мерни материјали, додека националната образовна база е единствено централизирано складиште на податоци за опремата, кадарот во организацијата и содржи информации потребни за планирање и развој на организацијата. За статистика и известување се користи Webinars - страница за одржување на настани во различни формати, од презентации и говори до повеќе програми за обука во реално време, односно предавања, работилници или мастер класи преку Интернет. Со користење на разновиден софтвер и алатки, можно е генерирање и уредување на дигитални образовни ресурси, интерактивни демонстрации, симулации, игри и класи.

Со интегрирање на горенаведени услуги во единствена мрежа, ќе се овозможи онлајн комуникација и размена на информации помеѓу вработените во организацијата и создавање единствена база за интерна документација.

Административниот систем ги интегрира сите потсистеми за е-учење и ги администрира, обезбедува сигурност и ги препознава корисниците во системот. Преку овој потсистем, исто така, се праќаат известувања.

Интернетот е пред сè да овозможи еднаков пристап до образовните ресурси и технологии, широкопојасниот интернет пристап беше обезбеден на секоја организација со безжична локална мрежа која им овозможи на организациите на сите нивоа да спроведат широк опсег на апликации кои ги користат, без трошковно поставување дополнителни кабли.

Исто така, личните компјутери во организацијата можат на секој вработен да му овозможат пристап до дигитални образовни ресурси. Мултимедија и периферни уреди се алатки за демонстрација на дигитални образовни ресурси и емитување на видеокласи. Сите организации се опремени со интерактивни табли и проектори. Серверскиот хардвер ги опфаќа фармерските сервери на централниот јазол и серверите на регионалните јазли, како и прокси-серверите на образовните организации кои овозможуваат непречено функционирање на системот и складирање на податоци.

ТРЕТА ГЛАВА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

3. Развојот на човечките ресурси како фактор за градење на способни кадри

Човечките ресурси не се само ефективни при употребата на економските ресурси, тие исто така управуваат и со луѓето во организацијата. Практично се посебни ресурси во организацијата и во суштина претставуваат најважни ресурси во секоја организација. Човечките ресурси се оние кои се единствениот извор на продолжување на конкурентската предност.

Дефиницијата на терминот „човечки ресурси“ претставува една област на особена конфузија и иритација, па затоа подоцна ќе ги објаснам разликите помеѓу она што обично се подразбира под овој поим. Фразата „човечки ресурси“ е генерички термин. Но, во голема мера може да се каже дека функцијата на менаџирање со луѓето може да се користи и кога сакаме да го дефинираме менаџирањето со човечките ресурси, а тоа може да се опише како: сите одлуки и акции во организацијата кои директно влијаат или дејствуваат врз луѓето како членови на организацијата, а не како врз сопственици на организацијата.

Поимот „човечки ресурси“ се користи од страна на Питер Дракер во Северна Америка во почетокот на 50-тите години на минатиот век и едноставно се користел како друг натпис за „менаџирање со кадарот во организацијата“. Од 1980 година, МЧР доби радикално поинаква филозофија и пристап кон управувањето со работниците во организацијата со акцент на перформансите, работната обрвска, а наградите врз основа на индивидуалниот или тимскиот придонес значително се разликувале од сите соодветни аспекти на традиционалното управување со кадарот⁸⁰.

Една од главните карактеристики на менаџментот на човечките ресурси е пренесувањето на многу погледи од специјалисти во управувањето со луѓето во организацијата кои се директно поврзани со линиските менаџери.

⁸⁰Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В.: Менаџмент људских ресурса, Економски факултет - Суботица, Суботица, 2005, стр.69.

МЧР се објаснува како откривање на управувањето со кадарот во организацијата од страна на извршните директори, па поради тоа линиските менаџери со текот на изминатите десет години често се соочени со одлуки и активности од ден на ден, што не се случуваше и претходно⁸¹.

Вообичаено, денес менаџментот на човечки ресурси е презентираан на четири различни начини⁸²:

- Прво, како радикално нов пристап кон управувањето со луѓето во организацијата и нивен развој, остро демаркирано од традиционалното управување со кадарот. На кадровскиот менаџмент, вообичаено, се гледаше како на оперативен фокус кој ги нагласува техничките вештини и од ден на ден функциите, како што се регрутирање и селекција, обука, плата и работни односи се со позитивен ефект. Управувањето со човечките ресурси е често портретирано како проактивен процес, кој ги гледа луѓето во економска смисла - било како средства или како трошоци. Менаџментот на човечки ресурси се сметал за стратегија, вклучувајќи луѓе за управување со бизнис целите. Тоа бил обид за управување со луѓето, кои не морало да бидат вработени, во долгорочните интереси на бизнисот.

- Второ, менаџментот на човечки ресурси се сметал како интегриран пристап, кој обезбедува кохерентна програма и ги поврзува сите аспекти на управување со луѓето. Додека, менаџирањето со кадарот се стреми кон мал опсег на софистицирани техники за оценување или селекција. Секој од елементите треба да се вклопи во моделот и на крај да ги задоволи бизнис потребите во организацијата. Покрај тоа, во развојот на човечките ресурси беа засегнати и целокупните барања на вработените во организацијата, а тоа носи значителна промена кон повеќе идејни решенија и напредок.

- Трето, менаџментот на човечки ресурси бил претставен со конзистентен поглед на управување со луѓето, во кој вработените беа третираны како вреден имот. Наградните системи на организацијата, ефикасноста на мерките, промоцијата и можностите за учење биле корисни

⁸¹Prof.dr Slobodan Barač, Prof.dr Budimir Stakić, Prof.dr. Marko Ivaniš, Praktikum za bankarstvo i finansije, FFMO, Beograd, 2003, str.11.

⁸²Wihrich H., Koontz H., „Menadžment“, Zagreb, 1994, p.21.

можности за да се зголеми искористувањето на човечките ресурси. Особено, тие биле фокусирани на ставови, верувања и посветеност на вработените за да се постигне конзистентно управување и култура на посветеност.

- Менаџментот на човечки ресурси бил претставен како функција на општо управување. Кадровскиот менаџмент често беше гледан како работа на специјалистите, додека менаџментот на човечки ресурси беше одговорност на сите менаџери. Во некои организации експертите за човечки ресурси обезбедуваа внатрешни консултантски услуги за линиските менаџери. Тоа беше голем стрес врз улогата на врвниот менаџмент и врз целокупното управување со луѓето, додека пак традиционалните кадровски менаџери имале мала моќ и престиж.

Се поставува прашањето зошто менаџментот на човечки ресурси треба да привлече толкаво внимание, особено кај врвните менаџери? Од стратешка гледна точка, идентификувано е јасно образложение за усвојување на МЧР-пристапот⁸³:

- Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) нуди широк спектар на решенија за комплексни проблеми во организацискиот сектор;

- Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) гарантира дека луѓето во организацијата се сметаат и како нејзини финансиски и технолошки ресурси, кога се поставени целите и се оценети способностите;

- Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) има движечка сила при експлицитно разгледување на поединците кои се имплементирани и се составен дел во стратегијата.

Се формираат двонасочни врски меѓу формулирањето на стратегија и импликациите на човечките ресурси, а притоа се избегнуваат проблемите кои можат да настанат од споредните стратешки размислувања за параметрите на човечките ресурси и запоставување на луѓето во организацијата кои се

⁸³Hunter, L.: How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 95-04, p.199.

потенцијален извор на организациска компетентност и конкурентска предност⁸⁴.

Емпириските докази се осврнуваат на тоа дека усвојувањето на менаџментот на човечки ресурси во практиката е некомплетно во споредба со теоретските методи. Двете парадигми, во однос на управувањето со луѓето во организацијата и управувањето со човечките ресурси во организацијата, покажуваат различни аспекти на управување во однос на тоа која организација кој вид на управување го употребува. Сето ова можеме теоретски да го разграничиме на два поими и да ги одредиме нивните карактеристики: „идеални типови“ на менаџирањето со кадрите во организацијата и на менаџирањето со човечките ресурси.

3.1. Концепт на менаџмент со човечки ресурси

Луѓето кои работат во нашата организација се нашата најголема вредност. Сигурно ова го рекле многу менаџери или можеби ова сме го рекле и ние. Менаџерите велат дека единствената вистинска разлика помеѓу една и друга организација е во менаџментот на вработените. Токму овие зборови за човечката страна на организацискиот живот ја потенцираат важноста на менаџментот на човечките ресурси (МЧР) и развојот на човечките ресурси. Но што, всушност, претставува менаџментот на човечките ресурси?

- Менаџментот на човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели⁸⁵.

Менаџментот на човечките ресурси оперира преку системи на човечки ресурси кои се спојуваат на еден кохерентен начин⁸⁶:

⁸⁴Bogicevic, Biljana (2003): Menadzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 95.

⁸⁵McGregor D., "Riding in managerial psychology", Chicago, 1964, p.796.

⁸⁶Hunter, L.: How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 1995. P.221.

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;

- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;

- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;

- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечки ресурси да стапат на сила;

- практики за човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;

- програми за човечки ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

Менаџментот со човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени⁸⁷.

Политиките и процедурите се формални изјави средоточени на поддршката и спроведувањето на вашата мисија и целите. Во случајот на менаџментот со човечки ресурси тие се изјави за правата на вработените и очекуваното однесување. Некои од праксите и политиките кои се дел од менаџментот со човечки ресурси се⁸⁸:

- анализа на работата;
- планирање на работните места и регрутирање на кандидатите за работа;

⁸⁷Jovanovic-Bozinov, M, Kulic, Z, I Cvetkovski, T. (2004): Menadzment ljudskih resursa Megatrand, Beograd, str.26.

⁸⁸Gitman S. (1996). Modern Banking in Theory and Practice, John Wilwy&Sons, Ltd Chichester, p.300.

- избор на кандидатите за работа;
- насочување и обука на нововработените;
- процена на учинокот;
- управување со надокнади и плати;
- овозможување мотивација и бенефиции за вработените;
- обука и усовршување на вработените;
- креирање посветеност кај вработените.

Основата на секој ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Овие задачи мора да бидат спроведувани ефективно за да се насочат и охрабрат, но воедно и платените вработени и волонтерите во организацијата да работаат ефективно, со висока продуктивност, обврзаност и посветеност и подолг временски период. Воспоставувањето процедури за регрутација овозможува адекватно да се пополнат слободните места за избор на најквалификуваните лица според воспоставени валидни критериуми, како и за ориентација на новите вработени и волонтери. Особено е важно подготвувањето на описите на работните места, одредувањето на плата базирана на нивната релативна вредност за организацијата и на сличните работни места на пазарот на трудот, надополнет со достапен пакет на бенефиции кој е конзистентен со тековните практики. Дизајнирањето мотивациски и поддржувачки стратегии има за цел да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи, додека делегирањето и поддржувањето на работата на своите подредени е во директна корелација со менување на стилот на менаџирање конзистентно со способноста и мотивацијата на секој од вработените и волонтерите. Обучувањето се користи за да се поправат несовпаѓањата во учинокот кои резултираат од недостаток на знаење или вештини, а резултатите од обуката се оценуваат во однос на планираните подобрувања. Обуката е важна стратегија за личен и професионален развој. Воспоставувањето стандарди се користи за да се измери учинокот на вработените и волонтерите, а за резултатите се говори отворено за да се подигнат заедничките очекувања за идниот учинок. Неопходно е воедно и воспоставување процеси за дисциплинирање на

волонтерите и вработените чиј учинок не е задоволителен и е прекин на работењето кога разумните обиди за нивно подобрување не вродиле со позитивен исход.

Се поставува прашањето: Кој е одговорен за менаџментот со човечки ресурси? Понекогаш се мисли дека менаџирањето со човечки ресурси е ексклузивен домен на раководителите за кадровски прашања или на директорите/менаџерите на човечки ресурси во оние организации кои се доволно големи за да имаат назначени одговорности. Но, менаџментот на луѓе е всушност одговорност на секој менаџер или супервизор.

3.2. Начини на развој на човечките ресурси

Управувањето со човечките ресурси е сфатено како процес на извршување на низа активности и функции во организацијата со цел луѓето, како најважни ресурси во организацијата, да се искористат на најефективен и најефикасен начин⁸⁹. Во тие рамки, особено внимание се посветува на следните аспекти на менаџментот на човечки ресурси⁹⁰:

- различните концепции на менаџментот на човечки ресурси, содржината, целите и задачите на менаџментот на човечки ресурси;
- положбата на менаџментот на човечки ресурси во функционирањето на организацијата;
- анализа на работата;
- планирање на човечките ресурси;
- обезбедување кандидати за нови работни места;
- селекција на човечките ресурси;
- воведување во работата;
- професионален развој на човечките ресурси и
- поттикнување на успешноста во работата.

⁸⁹Rutherford, Don.& Laroche, Ph.D. Lionel (2007): Recruiting Realigning and promoting Culturally Different Empliyees Elsevier Limited, Oxford, p.541-631.

⁹⁰http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/humanresources_management/training-and-development/meaning-training-development/

Човечките ресурси ги вклучуваат сите активности што менаџерите ги преземаат за да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбеди како да се извршува работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организациските цели. Овие активности го обликуваат системот за човечки ресурси на организацијата и се состои од пет главни компоненти. Менаџмент на човечки ресурси е процесот со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџмент на човечки ресурси, кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи од организациската архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е градењето на систем на менаџмент на човечки ресурси што ја унапредува:

- ефикасноста,
- квалитетот на организацијата,
- иновацијата на организацијата и
- потребите на потрошувачите.

Ова воедно се и четирите носечки блокови на конкурентна предност.

Петте главни компоненти на менаџментот на човечки ресурси се⁹¹:

▪ *Регрутирање и селекција*: Менаџерите применуваат регрутирање и селекција за да привлечат и вработат нови лица кои имаат способност, вештини и искуство со што ќе ѝ помогнат на организацијата да ги постигне своите цели. За да се постигне оваа цел во организациите битно е да се сфати значењето на вработувањето.

▪ *Обука и развој*: По регрутирањето и селекцијата на вработените, менаџерите ја применуваат втората компонента, обука и развој, за членовите на организацијата да развиваат вештини и способности што ќе им овозможат ефективно да ја извршуваат својата работа и сега и во иднина. Обуката и развојот се постојан процес: промените во технологијата и средината, како и на целите и стратегиите на организацијата, често бараат од членовите на организацијата да научат нови техники и начини на работа. Нововработените добиваат обука на работното место работејќи во мали тимови во кои има и

⁹¹Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004, p.754.

искусни вработени кои се ментори или советници. Нововработените од прва рака учат од членовите на тимот како според потребите на потрошувачите во организацијата да развијат и компјутерски вештини. Наградувањето за работата и повратната информација се третата компонента која има две цели во менаџментот на човечки ресурси:

- Прво, наградувањето на работата може да им даде информации на менаџерите да донесуваат добри одлуки во одделот на човечки ресурси – одлуки за тоа како да обучуваат, мотивираат и наградуваат членови на организацијата. Така компонентата за наградување за работата и повратната информација се еден вид контролен систем што може да се користи за менаџмент според цели.

- Второ, повратната информација од извршената работа добиена од наградувањето за работата служи за усовршување на членовите на организацијата. Кога менаџерите редовно ја оценуваат работата на своите подредени, тие можат да им дадат вредни информации на подредените за нивните добри и лоши страни и областите во кои треба да се концентрираат.

▪ Плата на вработените: според наградувањето за работата, менаџерите им делат плата на вработените, дел од четвртата компонента на системот за менаџментот на човечки ресурси. Наградувајќи членови на организацијата, кои одлично ја вршат својата работа, со зголемување на платата, бонуси и слично, менаџерите ја зголемуваат веројатноста дека највредните човечки ресурси на организацијата се мотивирани да продолжат со високото ниво на придонес за организацијата. Покрај тоа, кога платата е врзана со извршената работа, вработените кои добро ја извршуваат работата најверојатно ќе останат во организацијата, а менаџерите ќе можат да ги пополнат празните работни места со високоталентирани поединци. Бенефициите се важен резултат, како на пример здравственото осигурување што вработените го добиваат со членството во една организација.

▪ *Односите меѓу вработените* ги заокружуваат чекорите што менаџерите ги преземаат за развој и одржување на добрите работни односи со синдикатот кој може да ги претставува интересите на вработените. Компонентата на работни односи во организацијата може да им помогне на

менаџерите да постават сигурни работни односи и фер работна практика во нивните канцеларии и фабрики. Менаџерите мора да се сигурни дека сите пет компоненти се усогласуваат и ги надополнуваат структурата и контролните системи на организацијата. Ако менаџерите одлучат да го децентрализираат авторитетот и да ги овластат вработените, тие треба да инвестираат во обука и развој да се сигурни дека и вработените на пониските нивоа го имаат знаењето и експертизата потребни да донесуваат одлуки што топ менаџерите би ги правеле во една поцентрализирана структура.

Секоја од петте компоненти на менаџментот на човечки ресурси влијае врз другите. Видот на луѓето што организацијата ги привлекува и вработува преку регрутирање и селекција, на пример, ги одредува:

- обуката и развојот што се потребни,
- начинот на кој се наградува работата и
- соодветните нивоа на плата и бенефиции.

Менаџерите се сигурни дека нивната организација има висококвалификувани програмски дизајнери со помош на:

- регрутирање и селекција на најдобрите кандидати;
- нови вработени под водство на искусни членови на тимови за да научат како да одговорат на потребите на потрошувачите при дизајнирање на програми и системи;
- наградување на работата на програмерските дизајнери во однос на нивниот индивидуален придонес и нивната тимска работа и
- формирање на плата на програмерите врз основа на нивната индивидуална и тимска работа.

Локалните и државните закони и регулативи што менаџерите и организациите мора да ги применуваат уште повеќе го усложнуваат менаџментот на човечки ресурси. Заложбата за еднаква можност за вработување резултирала со изготвување и стапување во сила на многу закони што менаџерите мора да ги почитуваат. Целта на еднаквата можност за вработување е сите граѓани да имаат еднаква можност да добијат

вработување без разлика на пол, возраст, раса, земја на потекло, боја, возраст или хендикеп.

Законите за еднаква можност за вработување и нивното спроведување, исто така, го прават законски императивен ефективниот менаџмент на разновидност. Комисијата за еднаква можност за вработување е сектор кој ги спроведува повеќето закони за еднаква можност за вработување и работи по жалби поради дискриминација. Покрај ова, Комисијата за еднаква можност за вработување издава насоки за менаџерите кои треба да се следат за да се биде сигурен дека тие ги следат законите за еднаква можност за вработување.

Регрутирањето се состои од активностите во кои менаџерите се вклучуваат за развој на квалификувани кандидати за отворени работни места. Селекцијата е процес преку кој менаџерите ги одредуваат важните квалификации на пријавените и нивниот потенцијал за добро извршување на работата за одредено работно место. Пред регрутирањето и селекцијата на вработените, менаџерите треба да се вклучат во две важни активности: планирање на човечки ресурси и анализа на работните места.

Планирањето на човечки ресурси се состои од редица активности во кои менаџерите се вклучуваат да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човечки ресурси. Идните човечки ресурси се вработените кои ѝ се потребни на организацијата подоцна за постигнување на свои долгорочни цели. Како дел од планирањето на човечките ресурси, менаџерите мора да направат предвидувања и за побарувачката и за понудата. Предвидувањата за побарувачка ги проценуваат квалификациите и бројот на вработените потребни на организацијата во однос на нејзините цели и стратегии⁹².

Предвидувањата на понудата ги проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните вработени, сега и во иднина, и понудата на квалификувани работници на надворешниот пазар на трудот. Проценката за потребите и на тековните и на идните човечки ресурси им помага на менаџерите да одредат кого треба да се обидуваат да регрутираат и изберат за постигнување на организациските цели сега и во иднина.

⁹²Barrett Jim (2009): Career, aptitude and selection tests. Match your IQ, personality and abilities to your ideal career. 3rd Edition. Kogan Page. London and Philadelphia, str.47-96.

Како резултат на нивното планирање на човечки ресурси, понекогаш менаџерите одлучуваат да користат надворешни добавувачи и производители за да пополнат некои потреби од човечки ресурси. Наместо регрутирање и селекција на вработени да произведуваат стоки и да обезбедуваат услуги, менаџерите склучуваат договори со лица кои не се членови на нивната организација за производство на стоки или обезбедување услуги. Менаџерите на издавачки компании често склучуваат договор со волонтерски уредници за уредување нови ракописи што имаат намера да ги издадат.

Менаџерите во некои американски компании за компјутерски софтвер изнајмуваат одредена програмерска работа на руски програмери кои се многу квалификувани, но ги чинат компаниите околу 10% повеќе од она што обично би платиле за извршување на програмерска работа во организацијата⁹³.

Постојат барем две причини зошто планирањето на човечки ресурси понекогаш ги води менаџерите до користење на надворешни добавувачи и производители⁹⁴:

- Прво, „outsourcing“ може да ја зголеми флексибилноста на менаџерите, особено кога прецизното предвидување на потребите од човечки ресурси е тешко, бидејќи тие потреби се менуваат со текот на времето, а и наоѓањето квалификувани работници за одредена област е тешко;

- Второ „outsourcing“ може понекогаш да им овозможи на менаџерите да користат човечки ресурси со помали трошоци. Кога се користат надворешни лица, трошоците може да се пониски од неколку причини:

- организацијата не мора да обезбеди бенефиции за работниците,
- менаџерите може да склучуваат договори за работа само кога е потребно да се изврши некоја работа и
- менаџерите не мора да инвестираат во обука.

„Outsourcing“ може да се користи за функционални активности како постпродажни услуги за уреди и опрема, законска работа и менаџмент на информатички системи.

⁹³Bartel, A.P.: Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, Industrial and Labour Relations, p.43-98.

⁹⁴Bahtijarevic, J. (2000), Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, p.66.

Рој Ричи, генерален советник на „Крајслер“, користи хонорарни адвокати за пишување договори и пополнување на некои потреби од човечки ресурси. Како што вели тој: „Математиката работи... Заштедата може да е огромна“⁹⁵.

Меѓутоа „Outsourcing“ има и слаби страни. Кога некоја работа се извршува од надворешни лица, менаџерите може да изгубат контрола врз квалитетот на стоките и услугите. Исто така, поединците кои вршат одредена работа за некоја компанија може да имаат помалку познавање за праксата во организацијата, процедурите и целите и помал ангажман за организацијата отколку редовниот вработен. Покрај ова, синдикатите се спротивставуваат на користење надворешни лица бидејќи постои опасност да се елиминираат работните места на некои нивни членови.

Анализата на работно место е втората важна активност што менаџерите треба да ја преземат пред регрутирањето и селекцијата. Анализата на работни места е процес на одредување работни задачи, должности и одговорности што го сочинуваат работното место (опис на работното место) и познавањето, вештините и способностите потребни за извршување на работното место (спецификации на работно место). За секое работно место во организацијата, потребно е да се направи анализа на работните места. Анализата на работните места може да се направи на неколку начини, вклучувајќи го набљудувањето на вработените додека ја извршуваат работата или интервјуирање. Често менаџерите се потпираат врз прашалници пополнети од вработените и нивните менаџери. Прашалниците содржат прашања за нивните вештини и способности неопходни за извршување на работата, работните задачи и времето потребно за нивно извршување, одговорностите, супервизорските активности, опремата што се користи, подготовката на извештаи и донесени одлуки.

Откако менаџерите ќе го завршат планирањето на човечки ресурси и анализите на работните места за сите работни места во една организација, тие ќе ги знаат потребите од човечки ресурси и работните места што треба да ги пополнат. Тие исто така ќе знаат какво познавање, вештини и способности ќе

⁹⁵<https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>

им бидат потребни на потенцијалните вработени за извршување на тие работни места. Сега може да почнат регрутирањето и селекцијата.

Кога менаџерите изведуваат *надворешно регрутирање* за пополнување на отворени работни места, тие бараат лица надвор од организацијата кои претходно не работеле за таа организацијата. Постојат повеќе начини преку кои менаџерите можат надворешно да регрутираат лица (огласи во весници, отворен ден за студенти и советници за кариера во средни училишта и колеџи или во организацијата, саеми на кариера и огласи на интернет). Многу големи организации испраќаат тимови за интервјуирање во колеџите за наоѓање нови вработени. Надворешното регрутирање може да се изврши и преку неформални мрежи, како кога некои вработени ги информираат своите пријатели за отворени работни места во нивните компании или им препорачуваат на луѓе што ги познаваат да ги пополнат работните места. Некои организации за надворешно регрутирање користат агенции за вработување, а некогаш надворешното регрутирање се случува едноставно преку посета во организацијата и се интересираат за можностите за вработување. Со намалувањето и отпуштањето на работници од корпорациите, што се случи во изминатите години, може да помислите дека надворешното регрутирање би било релативно лесна задача за менаџерите. Меѓутоа, често не е така, бидејќи иако многу луѓе бараат работа, многу работни места што се отвораат бараат вештини и способности кои овие ловци на работни места не ги поседуваат. Повеќето вештини се употребени за регрутирање во изминатите години да ги најдат вистинските луѓе отколку што потрошиле во сите други години од постоењето на компанијата.

Како што е типично за многу компании, менаџерите на „Lincoln“ применуваат мултиподелен приод на регрутирање за да создадат доволно апликанти. „Lincoln“ користи извори од новински огласи, преку отворени денови за советници за кариера и студенти, до средби со оддели за регрутирање и

црковни групи. Многу други компании се соочуваат со предизвиците на надворешното регрутирање слични на оние на „Lincoln“.⁹⁶

Надворешното регрутирање има и добри и слаби страни за менаџерите. Предностите се пристап до голем број потенцијални апликанти, имајќи можност да се привлечат лица во една организација кои имаат вештини, познавање и способности потребни за да може организацијата да ги постигне своите цели и имајќи можност да се доведат нови луѓе кои можеби имаат свеж пристап на проблемите и да се во тек со последниот збор на технологијата. Овие предности треба да се измерат во однос на слабите страни, вклучувајќи ги релативно високите трошоци на надворешното регрутирање. Надворешното регрутирање има недостиг од познавање на внатрешната работа на организацијата и можеби им е потребна дополнителна обука отколку на оние кои се интерно регрутирани. Конечно, кога вработените надворешно се регрутираат, секогаш постои несигурност за тоа дали тие всушност ќе бидат добри извршители.

Кога регрутирањето е *внатрешно*, менаџерите ги пополнуваат отворените работни места од постојаните вработени. Вработените внатрешно регрутирани или бараат латерални движења (промена на работни места што не бараат големи промени во одговорноста или нивоата на авторитетот) или унапредувањата⁹⁷.

Интерното регрутирање има неколку предности:

- Прво, интерните апликанти се веќе запознати со организацијата (вклучувајќи ги нејзините цели, структура, култура, правила и норми).
- Второ, менаџерите веќе ги познаваат интерните апликанти: имаат доволно информации за нивните вештини и способности и за однесувањето на работното место.
- Трето, внатрешното регрутирање може да ги зголеми нивоата на мотивираност и морал на вработените, и за вработениот кој ја добива

⁹⁶Hunter, L.: How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 1995 p.53-75.

⁹⁷Bryon, Mike & Modha, Sanjay (2005): How to pass selection tests. 3rd Edition. KoganPage. London and Sterling, VA, str.208.

работата и за другите работници. Оние кои бараат унапредување или кои не се подготвени за унапредување можат да видат дека постои можност за нивна иднина: или со други зборови, латералното движење може да ја намали досадата откако едно работно место целосно ќе се усоврши и претставува корисен начин да се научат нови вештини и

- Четврто, за внатрешното регрутирање е потребно помалку време и не чини многу.

Внатрешното регрутирање има свои слаби страни, меѓу нив, ограничен број на кандидати и тенденција меѓу овие кандидати да се испречат на патот на организацијата. Често, организацијата едноставно нема соодветни интерни кандидати. Понекогаш, дури и кога има соодветни внатрешни кандидати, менаџерите користат надворешно регрутирање за да го најдат најдобриот кандидат или бараат начин да внесат нови идеи и пристапи во организацијата. Кога организациите имаат проблем и имаат слаби резултати, најчесто применуваат надворешно регрутирање за да донесат менаџерски талент со свеж пристап.

Понекогаш кога се обидуваат да регрутираат најквалификувани апликанти менаџерите може да прикажат премногу розови слики и за отворените работни места на организацијата како целина.

Тие можеби се загрижени дека ако не се искрени за добрите и за слабите страни не ќе можат да ги пополнат работните места или ќе имаат сè помалку и помалку добро квалификувани апликанти. Менаџерот кој се обидува да пополни секретарско место, на пример, може да ја нагласи високата плата и бенефициите што работното место ги нуди, а да не го спомне фактот дека таа работа е најчесто последна цел нудејќи многу малку можности за унапредување.

Регрутирањето е веројатно најнеефективно кога менаџерите им даваат на потенцијалните апликанти искрена проценка и за добрите и за слабите страни на работното место и организацијата. Ваквата проценка се нарекува реалистичен преглед на работното место. Реалистичниот преглед на работното место може да биде ефективен, бидејќи се намалува бројот на нови вработени кои даваат отказ, бидејќи на нивните работни места и организации

не се соочуваат со нереални очекувања и на апликантите им се помага сами да одлучат за себе дали работното место е добро за нив.

Компонентите на системот за менаџмент на човечки ресурси, за регрутирање, селекција, обука и развој служат да покажат дека вработените имаат познавање и вештини потребни да бидат ефективни сега и во иднина. Оценувањето на изведбата и повратната информација ги надополнуваат регрутирањето, изборот, обуката и развојот. Оценувањето на изведбата претставува оценување на извршената работа на вработените и на нивниот придонес за организацијата. Повратната информација за изведба е процес преку кој менаџерите со своите подредени ги споделуваат информациите за оценувањето на изведбата, им даваат можност на подредените да размислат за својата изведба, а потоа со нив прават план за иднина. За да постои повратна информација за изведбата мора прво да се направи оценување на изведбата. Тоа не може да се направи без да се добијат повратни информации за изведбата, но мудрите менаџери се внимателни кога даваат повратни информации бидејќи тоа може да влијае врз мотивацијата и изведбата на вработениот.

Оценувањето на изведбата и повратната информација придонесуваат за ефективен менаџмент на човечки ресурси на два начина. Оценувањето на изведбата им дава на менаџерите важни информации врз кои ги базираат одлуките за човечки ресурси. Одлуките за зголемување на плата, бонуси, унапредувања и промена на работното место зависат од точното оценување на изведбата. Оценувањето на изведбата им помага на менаџерите да одредат кои работници се кандидати за обука и развој и во кои области. Повратната информација за изведбата поттикнува високо ниво на мотивација и изведба на вработените. Тоа им овозможува на добрите работници да знаат дека нивните напори се вреднувани и почитувани, а пак слабите работници со тоа знаат дека нивната работа треба да се подобри. Повратната информација за изведбата дава преглед и на добрите и на слабите работници за нивните посилни и слаби страни и начини на кои тие може да ја подобрат својата изведба во иднина.

Дали менаџерите оценуваат изведба во однос на карактеристики, однесување или резултати, информациите што ги оценуваат се објективни или субјективни.

- Објективното оценување се базира врз факти и најчесто е нумеричко – број на задоцнувања за почеток на работното време, број на завршени ревизии во организацијата. Менаџерите често користат објективно оценување, кога се оценуваат резултатите, бидејќи резултатите се полесни да се изразат во количина, отколку карактеристиките или однесувањето. Меѓутоа, кога е важно како работниците ја извршуваат работата посоодветно е субјективно оценување отколку оценувањето на резултатите.

- Субјективното оценување се базира врз перцепцијата на менаџерите за карактеристиките, однесувањето или резултатите. Бидејќи субјективното оценување зависи од перцепцијата на менаџерот, секогаш има можност тоа да не е точно⁹⁸.

Поради оваа причина и истражувачите и менаџерите поминаа доста време и вложија голем напор да изградат веродостојни и валидни субјективни мерки на изведба. Некои популарни субјективни мерки се, на пример, графичка скала за рангирање, скала за рангирање на однесувањето и скала за набљудување на однесувањето. Многу менаџери користат и објективно и субјективно оценување.

3.3. Улогата на обуката и развојот на човечките ресурси во развојот на организацијата

Човечките ресурси се крвотокот на секоја организација. Само преку одлично обучен персонал организацијата може да ги постигне своите цели и својот развој. Обуката е процес на зголемување на знаењето и вештините за извршување на конкретна работа, односно организирана процедура преку која луѓето се учат и стекнуваат вештини. Основната намена на овој долгорочен процес е подобрување на однесувањето на работното место и изведување на

⁹⁸Jaeger, A. 1986. Organization development and national culture: Where's the fit? Academy of Management Review 11p. 178–190.

работните задачи. Детално разработената политика за обуки треба да се усогласи и да се спроведе од врвот на организацијата со целосна поддршка на менаџментската структура на сите нивоа. Има многу модели на обука кои се со намена развивање на кариера, посебно кај таленти и вработени со натпросечни способности и вештини. Обуката ѝ помага на организацијата да создаде пообучена работни сили способни да се соочат со какви било ситуации и предизвици кои ги наметнува современото општество и потребите на граѓаните⁹⁹.

За развојот и управувањето на човечките ресурси ќе се стави акцент на развојот на работа, тимска работа и квалитетот на работниот живот, па затоа интервенцијата вклучува и области како што се, меѓу другото, селекција, обука и евалуација на персоналот. Во оваа смисла, ориентирана е кон развој на професионален профил за управување со човечки ресурси. Од друга страна, управувањето со организацијата се фокусира на развој на професионален профил на човечки ресурси, менаџери и консултанти и ревизори, што вклучува сеопфатен тренинг за организациски феномен.

Обуката добиена во различни одделенија и која се вградува во професионалниот живот на луѓето вклучува практични и применети познавања, но исто така и голем број вештини и способности кои се потребни во одделенијата за човечки ресурси во хетерогените организации. Ова е од посебен интерес за работните односи во организацијата.

Подетално, одредени специфики за секоја обука и развој на човечките ресурси се¹⁰⁰:

Подготовка и спроведување на годишната програма на активности

1) Директен процес на регрутирање. Развивање на интервју техники, скалила и психолошки тестови за проценка на вештини, способности итн., проценки на персоналот и интервјуа. Организациите даваат предлог дали да се одлучат за регрутирање на персонал или се врши анализа и оптимална рамка за луѓето во различни позиции. Предлагање на промоција на вработените и

⁹⁹Dr.S.Ganesan, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1, Issue.6, July-Sep, 2014, ISSN- 2348-0653, P.147.

¹⁰⁰Martinsons, M.G. 1997. Human resource management applications of knowledge-based systems. International Journal of Information Management (February): 35–53.

планови на ред, индивидуа во стручно поле, обезбедување на степен на обученост и усогласување на ставовите помеѓу очекувањата и можностите на лицата и совети на пазарот на трудот.

2) Организирање на програми за обука. Се дијагностицираат или се идентификуваат потребите за обука на членовите на организацијата. Подготовка на план за обука која ги задоволува реалните потреби на вработените. Имплементација, мониторинг и евалуација на планот за обуки. Обезбедување на обука.

3) Воспоставување на периодично мерење на индикатори и задоволство од работата, изработка на соодветни акции за оптимално функционирање на организацијата. Постојаното ажурирање на вработените во одделот за човечките ресурси е одраз на добар потенцијал и развој на вработените во организацијата. Се оценуваат ефикасноста и перформансите на персоналот. Периодично се дијагностицираат организациската ситуација и соодветноста на организациската структура на стратегијата на компанијата. Се советуваат работниците да се подобри работата. Извештај и известување.

4) Анализа, дизајн и имплементација на идеална организациска структура за исполнување на целите. Дефинирање на организацијата и нејзините предности. Анализа на работните места. Описи на работните места. Проценка и управување со работните места и политиките на организацијата. Спроведување на студии врз организациските перформанси.

5) Подобрување на координацијата меѓу различни сектори и организациски единици. Воспоставување и прегледување на канали за комуникација на компанијата.

6) Приспособување на организациската култура на стратегија на компанијата. Анализа и подобрување на работните системи кои се користат. Формирање на работни групи или тимови за подобрување. Да се спречат потенцијалните конфликти и да се интервенира во својата резолуција.

7) Совети за управување на кадровската политика и односи со вработените и нивните барања, жалби, сугестии и предлози. Поттикнување на учество и вклученост на вработените.

8) Спроведување на студии за превенција од несреќи. Спроведување на студии и ергономски интервенции. Обука на технички и прашања во областа на безбедноста. Правила за истражување, интервенција и евалуација на професионалните здравствени програми.

9) Спроведување на студии за потрошувачка. Проектирање на рекламни кампањи. Спроведување истражување на пазарот. Развивање на бизнис стратегии и директен маркетинг.

Човечките ресурси како наука и дисциплини ги истражуваат плановите и професионалниот профил на вработените во организацијата. Човечките ресурси се соодветни и неопходни за проучување на работните односи и се поделени според: закон, психологија, економија, социологија, бизнис организација итн.

Проучувањето и анализирањето на различните излези и професионална обука презентирани од сите хомологни степени можат да бидат сумирани и се прикажани на следниов начин:¹⁰¹

- Директори или висок технички персонал за управување со човечки ресурси во компаниите директно одговорни за политиките за управување и управување со човечките ресурси.

- Експерти во областа на политиките за труд промовирани од страна на владата, како одговорни за локалните, регионалните и националните политики на трудот.

- Консултанти и / или социјални и трудови ревизори.

- Професионалци во исполнувањето на предизвиците и можностите кои вклучуваат реструктурирање на производствените процеси, промени во структурата на пазарот, европската интеграција и придонеси само на нови пристапи во организација.

- Професионалци кои се способни да се вметнуваат во мултидисциплинарни тимови во областа на советување, консултации или бизнис.

¹⁰¹Perlmutter, H. 1989. The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business (January–February), pp. 11–14, as discussed in A. Phatak, International dimension of management. Boston: PWS-Kent, p. 129.

- Средно и високо образование, универзитет и неуниверзитетско образование.

Специјализацијата во областа на унапредување на обуката и развојот на човечките ресурси се постигнува со¹⁰²:

1) Степен на еквивалент во психологијата, како и други формации на исто ниво поврзани со организациска анализа од сопствени перспективи на општествените науки (економија, право, социологија итн.).

2) Степен ина еквивалент во психологија, индустриски односи, а поврзани со универзитетски студии во областа на општествените науки.

3) Степен или еквивалент во психологија, бизнис администрација, право, работни односи, бизнис администрација, по можност.

4) Степен на еквивалент во менаџмент администрација, економија, психологија, право, социологија и, по можност, поврзани со кариерата.

5) Степен на еквивалент во психологија или сродни полиња.

6) Степен на еквивалент во психологија, бизнис администрација и менаџмент, право, економија, маркетинг, социологија, туризам, педагогија или психопедагогијата, по можност.

7) Степен на еквивалент во психологија, економија, социологија, студии за труд и деловни односи, по можност.

Во внатрешниот систем за квалитет во организацијата помеѓу другите активности кои се наведени погоре се потенцираат и ревизијата и подобрувањето на програмите за обука. Надворешни практики се:

- Презентација и прераспределба од практични полиња;
- Почетни брифинзи и обука во различни области на практика;
- Посета на организации, каде што ќе се одржи практиката;
- Организирање на средби и интервјуирање на кандидатите;
- Преговорање и извршување со организирање на активности и практики да се направи;

¹⁰²Armstrong, M.: A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page Limited.

- Преговори со надворешни обучувачи за развивање на практични задачи;

- Воспоставување на распоред и распоред на практики.

Дизајнот и развојот на практични активности е следен¹⁰³:

- Вработените во организацијата треба во секојдневните активности да се интегрираат во практиката на одделот за човечки ресурси;

- За развивање на подобри обуки од страна на вработените може да бараат активности на индивидуална или тимска работа, но секогаш треба да постои соработка со други професионалци во организацијата, како и линк до надворешен учител;

- Вработените ќе имаат поддршка од академски обучувач во развојот на практични активности;

- Обучувачот да предложи промовирање на практични активности;

- Обучувачот да обезбеди усогласеност со договорите утврдени со организацијата.

Процесот на утврдување и дефинирање на проблемот се состои од¹⁰⁴:

- Утврдување со изворите на проблемите. За точно да се утврди видот на проблемот мора да се направи истражување. Секогаш е потребно да се има надзор и одобрување на обучувачот.

- Избор на проблемот. Да се направи избор на проблем што е важен, да се утврдат привремените, реалните, економските ресурси и ограничувањата.

- Дефинирање на проблемот. Мора добро да се дефинира проблемот и да се предложат решенија.

- Преглед на документацијата. Мора да се спроведе темелен преглед на информацијата што веќе постои околу ова прашање. Ова бара употреба на електронски бази на податоци.

Целите, претпоставките и дизајнирањето се базираат на¹⁰⁵:

¹⁰³Leon C.Megginsin, Personnel and Human resources Administartion, Richard D.Irwin Inc.Homewood, Illinois, 1977, p.165.

¹⁰⁴Mahapatro, B.Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Pubishers, New Delhi, 2010, p.214.

¹⁰⁵Sparrow, Paul: Harris, Hillary & Brewster, Chris: International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003, p.118.

- Утврдување на работни цели. Целите мора да бидат конкретни.
- Хипотеза. Хипотезите се разумни претпоставки, кога реагираат на проблемот. Тие мора да бидат прецизни и проверливи.
- Дизајн. Дизајнот е збир на истражувачки задачи. Што истражувачот очекува да се направи, откако ќе се дефинира проблемот, откако ќе се знаат целите и може да се претпостави како елементите што треба да се мерат или проверуваат како се однесуваат.

Емпириска работа е да се тестираат хипотезите според утврдените дизајни. Треба експлицитно да се вклучени сите релевантни фактори за методот (учесниците, дизајнот и постапката и инструментите кои се користат). Покрај тоа, во истиот став да се вклучени: анализа на податоците и резултатите (без разлика дали квалитативно или квантитативно), дискусии (точка каде што е потребно за да се видат резултатите во врска со претходните емпириски докази и теоретските модели поврзани со тоа) и заклучоци за идниот развој.

3.4. Програми за развој на човечките ресурси

Развојот на човечки ресурси е насочен кон тоа да се поттикне, особено преку подобрување на квантитетот и квалитетот на човечкиот капитал, што води кон повеќе и подобри работни места, повисок раст и развој и поголема национална конкурентност на меѓународно ниво¹⁰⁶.

Целта на развојот на човечките ресурси се дефинира врз основа на социоекономска анализа на развојот на човечкиот капитал и вклучува стратегија за дефинирање на приоритетите и целите, како и опис на приоритетите и мерките. Таа е насочена кон надминување на следниве утврдени слабости¹⁰⁷:

¹⁰⁶Human Resources Management, Geet S.D., Deshpande A.D. & Mrs. Deshpande Asmita A. NIRALI PRAKASHAN, First Edition, Jan. 2009, P.24.

¹⁰⁷P. 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, p.2-6

- Ниска вработеност и висока невработеност, особено долгогодишна невработеност;

- Зголемување на невработеноста на загрозените групи на пазарот на труд (етничките заедници кои не се мнозинство во земјата, жените, лицата со посебни потреби, младите и постарите лица и нивната изложеност на социјално исклучување;

- Несовпаѓање помеѓу релевантните образовни профили и потребите и побарувањата на пазарот на трудот;

- Рано напуштање на училиштето, незадоволително ниво на писменост меѓу возрасните;

- Ниско ниво на финансирање на активните политики за вработување.

Исто така, финансиските и техничките информации влијаат врз развојот на човечките ресурси преку инструментот за претпристапна помош во рамките на оперативната структура во организацијата. Оперативната структура е наменета за децентрализирано управување во организацијата.

- Прва приоритетна оска е вработувањето, привлекување и задржување на повеќе луѓе на пазарот на трудот. Целта во организацијата е зголемување на вработеноста, намалување на невработеноста и задржување повеќе луѓе на пазарот на трудот, преку модернизација и унапредување на услугите кои ги дава Агенцијата за вработување на РМ, како и преку развој и спроведување на нови и подобри активни политики и мерки, како што е дефинирано во Националната стратегија за вработување и Националниот акционен план за вработување.

Конкретни цели кои треба да се преземат се:

- Понатамошно зајакнување на капацитетите во организацијата, што ќе придонесе за ефикасно спроведување на Националниот акционен план за вработување.

- Спроведување на активни мерки за вработување, со цел да се олесни интеграцијата на невработените лица на пазарот на трудот, а особено на следниве групи: младите, жените и долгорочно невработените.

- Активности и мерки за поддршка на трансферот од неформално во формално вработување.

▪ Втора приоритетна оска е образование и обука преку инвестирање во човечки капитал преку подобро образование и вештини. Да се модернизира системот за образование и обука, со цел да се подобри приспособливоста кон потребите на пазарот на трудот и промовирање на доживотното учење. Освен тоа, со овој приоритет ќе се обезбеди еднаков пристап до квалитетно образование на сите без оглед на етничкото потекло. Поддршка на модернизацијата на системот за образование и обука со спроведување на реформи во оваа област, особено со цел подобрување на квалитетот и подобар однос меѓу образованието и потребите на пазарот на трудот, и дополнително обезбедување на квалитетно образование за сите етнички заедници во организацијата. Вклучено е следново:

- Поврзување на училиштата за стручно образование и обука со деловните партнери и модернизација на двегодишното и тригодишното стручно образование.

- Поддршка на интеграцијата на етничките заедници во образовниот систем, на пример ромската и албанската популација.

- Воспоставување на национално координативно тело за образовни активности за возрасни и спроведување на развојот на програмите за образование на возрасните.

▪ Трета приоритетна оска е социјално вклучување и промовирање на пазарот на труд. Поддршка на социјалното вклучување во насока на интеграција на лицата во неповолна положба на пазарот на трудот преку обука на професионалци и волонтери за социјално вклучување, подобрување на врските помеѓу сите партнери и зајакнување на капацитетот на граѓанското општество во насока на обезбедување на квалитетна социјална помош. Подобрување на ефикасноста и квалитетот на социјалните услуги со обезбедување на пристап до услугите и олеснување на интеграцијата на лицата во неповолна положба на пазарот на трудот преку обучување

професионалци и волонтери кои работат во полето на социјална исклученост. Овде се води особено внимание на¹⁰⁸:

- Олеснување на интеграцијата на лицата во неповолна положба на пазарот на труд, вклучувајќи ги и припадниците на различни етнички заедници, преку јакнење на нивните потенцијали за вработување или преку субвенции за вработување;

- Обезбедување на обука за експертите кои работат со ранливи групи на централно и локално ниво;

- Подобрување на активното учество на граѓанското општество, вклучувајќи ги невладините организации и социјалните партнери во спроведувањето на политиките за социјално вклучување;

- Развивање на капацитетот на граѓанското општество за да биде дел од процесот на одлучување, како и неговиот капацитет за вмрежување и вештини за управување со проекти.

Да се обезбеди техничка помош на оперативната структура за управување со оперативната програма за развој на човечките ресурси во областа на подготвителните активности, управувањето, следењето, евалуацијата, информативните и контролните активности за спроведување на оперативната програма во организацијата.

3.5. Креирање на ефективна програма за развој на човечките ресурси

Развојот на човечките ресурси во организацијата и креирањето на ефективна програма за вработените се набљудуваат како трошок, посветеноста кон обуката и развојот на вработените е незначителна и тоа е карактеристика на парадигмата на персоналниот менаџмент. Во менаџментот на човечки ресурси е присутна културата на континуиран развој на сите вработени, кои се набљудуваат како основа за конкурентска предност на организацијата и односите помеѓу вработените. За разбирање на основните карактеристики на персоналниот менаџмент на човечките ресурси, важно е да

¹⁰⁸C. P. Alderfer, Existence, Relatednes, and Growth: Human Needs in Organizational Settings (New York: Free Press,1972), p.26.

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 перспективи¹⁰⁹:

Плуралистичката перспектива поаѓа од претпоставката дека општеството се состои од различни слоеви кои имаат свои 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.

- Унитаристичката перспектива смета дека организацијата има за цел заедно со сите нејзини членови во организацијата – сопственици, менаџери и вработени заедно и транспарентно да коминираат. Затоа, не би требало да се очекуваат реални конфликти на интереси помеѓу овие групи. На сите интересот е ист, високо ниво на ефикасност во работата 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 се менаџери 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.

- Радикалната перспектива 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 персоналот и менаџментот на човечки ресурси може да се заклучи дека за разлика од плурализмот, колективизмот и неразвиената доверба помеѓу вработените во персоналниот менаџмент, менаџментот на човечки ресурси се карактеризира токму по

¹⁰⁹Richard M. Hodgetts: Management. Theory, process and practice, WB Saunders company, Philadelphia, 1975, p.36.

унитаризмот, индивидуализмот, како и со висок степен на доверба помеѓу вработените и нивна функционална организираност. Во моделот на персоналниот менаџмент функцијата 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. 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. Експлицитна улога на менаџерот за човечки ресурси не постои. Некои автори сметаат дека имајќи ја предвид 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 персоналниот менаџмент, организацијата ќе пресудува за ефикасноста на функцијата врз основа на намалување на трошоците кои се поврзани со вработените. Во моделот на менаџмент со човечките ресурси проценката на оваа функција ќе се прави врз база на максимизирање на искористеноста на човечките ресурси, секако, преку спроведување на соодветни контроли на трошоците. 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, за таа

идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност, е секако најважен менаџмент предизвик во 21 век. Во таа смисла и неколку клучни теми се искристализирале со кои менаџментот на човечки ресурси нужно би требало да се занимава во 21 век. Усвојување на праксата за „високи перформанси“ која има за цел постигнување на подобри индивидуални, тимски и организациски перформанси на тој начин што се зголемува посветеноста на вработените и нивната вклученост во подобрувањето на резултатите од работењето¹¹⁰.

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 во организацијата на макро ниво подразбира тимско работење, обука, развивање на нови вештини, групно решавање на проблемите, пораст на функционалната флексибилност, учество 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 опкружување, менаџмент на промените: „единствена константа која е промената“ станува клише, но ја отсликува реалноста – конкурентно глобална економија и континуиран технолошки развој. „Организацијата која учи“ е дефинирана како организација која го охрабрува учењето на сите нивоа и на тој начин се грижи за континуираните промени во себе.

Менаџмент на знаење е користење на идеите и искуствата на вработените, клиентите и деловните партнери, поради унапредување на организациските перформанси. Лидерството кое иницира и реагира на промените во организацијата ги постигнува високите перформанси во работењето. Само набљудувачкиот менаџмент на човечки ресурси на наведениот начин и согледувајќи ги прашањата со кои се занимаваат

¹¹⁰Тодоров, Т., Менаџмент и менаџери, 2007, Скопје.

специјалистите од оваа област може да се добие вистинска слика на положбата на менаџментот на човечките ресурси во современите организации и важноста којашто оваа функција ја има во постигнувањето и одржувањето на конкурентската позиција на организацијата.

Промена на работната сила во организацијата, глобалната конкуренција, напредокот во информатичката технологија, новото знаење, глобалната рецесија и барањата за одржливи перформанси ги принудуваат корпоративните лидери да ги испитаат и повторно да ги оценат како е потребно да се управува и работи во организацијата.

Со користење на новите технологии се менува и структурата во организациите, се редизајнира работата, се преместуваат работните сили и се подобруваат работните процеси. Овие промени имаат значителни импликации за тоа како треба да се управува со човечки капитал и како треба да функционираат нивните функции за човечки ресурси.

Со годишните извештаи на многу корпорации во Северна Америка, Европа и Азија се потврдува дека човечкиот капитал и интелектуалната сопственост се нивни најважни средства во организацијата. Во многу организации компензацијата е еден од најголемите трошоци. Во услужните организации таа честопати претставува 70% до 80% од трошоците на бизнисот. Со додавањето на трошоците за обука и други активности за управување со човечките ресурси се утврдува дека функцијата за човечки ресурси честопати има одговорност за многу голем дел од вкупните трошоци - и овој дел расте¹¹¹.

Повеќе од кога и да е, ефективноста на една организација зависи од нејзината способност да се осврне на прашањата за управување со таленти, како што се управувањето со знаењето, управувањето со промените и градењето способности. Клучното прашање е дали професионалците за човечки ресурси ќе се повлечат во таа пригода и ќе им се обрнат¹¹².

Професионалците со хумани ресурси можат да додадат вредност за да служат како деловни партнери кои помагаат во имплементирањето на

¹¹¹Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995 p.324.

¹¹²Latham, G. P., and Locke, E. A. (1983). Goal Setting-A Motivational Technique That Works. In Contemporary Problems in Personnel (3rd ed.) (pp. 313-324). Edited by Pearlman, K., Schmidt, F. L., and Hamner, W. C. New York: John Wiley & Sons.

деловните системи и практики, стратешки партнери кои им помагаат на корпоративните лидери да развијат деловна стратегија.

И покрај огромните аргументи дека управувањето со таленти е клучно стратешко прашање во повеќето организации, нашето истражување открива дека менаџерите на човечки ресурси честопати не се стратешки партнери: тие се администратори и, повремено, деловни партнери.

Премногу често, функцијата за човечки ресурси во голема мера е административна единица на чело со поединци чии улоги се фокусираат на контрола на трошоците и административни активности. Човечките ресурси се фокусираат на таков клучен предизвик за управување со таленти како подобрување на продуктивноста, зголемување на квалитетот, олеснување на спојувања и преземања, управување со знаења, спроведување на промени, развивање на деловни стратегии и подобрување на способноста на организацијата да ги извршува стратегиите.

Метрика е само еден дел во организацијата, бидејќи овие области се критични детерминанти на организациските перформанси. Лидерите за човечки ресурси немаат одлична можност да додадат вредност. Човечките ресурси треба да развијат многу подобра метрика и аналитика. Метриката е една од клучните карактеристики што води до човечките ресурси да бидат стратешки партнер во корпорациите. Менаџерите сакаат мерни системи кои ги зајакнуваат нивните одлуки за човечкиот капитал. Сепак, професионалците со човечки ресурси често се фокусираат на обезбедување услуги за човечки ресурси. Одделенијата за човечки ресурси станаа пософистицирани во мерките што ги користат, но сепак ова не довело до тоа дека лидерите за човечки ресурси се стратешки партнери или дека експертите за човечки ресурси се поефикасни. Бизнес лидерите сега можат да бидат и понекогаш се одговорни за мерките за човечки ресурси, како што се прометот, ставовите на вработените, силата на клупата или дистрибуцијата на перформансите, но сепак, ова не е исто како да има ефективна стратегија за човечки капитал.

ЧЕТВРТА ГЛАВА

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4. Емпириско истражување со фокус на банкарскиот сектор

Претходно елаборираните три глави ја даваат основната суштина за идеите, прашањата и концептите на обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти во фокус на банкарскиот сектор.

Забележително е дека организациските обуки и развој се неизбежност во секоја организација, па затоа денес сè повеќе е присутна тезата дека доколку се спроведуваат во организацијата обуки и развој на човечките ресурси тоа би резултирало до пораст на организацијата и пораст на идеите внатре за понатамошен раст и развој, односно дека сите поединци и групи во нејзина рамка тежнеат кон исти погледи, што претставува тотална реалност. Од особена практичност е да се разгледаат обуката и развојот на човечките ресурси во организацијата, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти врз организациските перформанси и нивното влијание врз опстанокот и развојот на организацијата. Со зголемена важност и значење за организацијата е обуката и развојот на човечките ресурси и нивното растење на потребно ниво и соодветно управување од страна на менаџерите. Односно, соодветното управување со обуките и нивниот развој дава пристап за истражување во поглед на начинот на кој се манифестираат. Поради ова, управувањето и менаџирањето со обуките и развојот на човечките ресурси во организацијата е природен феномен и може да има потенцијално позитивно значење кое е од голема важност за унапредување на работењето, продуктивноста и ефективноста на организацијата.

4.1. Методологија на емпириското истражување

Заради поголема прегледност на истражувањето, следи соодветна методологија со образложение и аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и објаснување на квалитативните и квантитативните користени техники и методи за собирање и обработка на податоците.

4.1.1. Оправданост на истражувањето

Организацијата се одржува во многу комплексни и динамични услови во кои обуката и развојот на човечките ресурси е речиси секојдневна појава. Во организацијата функционираат различни поединци чија работа е спроведена во единици и групи од различни големини и функции. Организацијата опстојува во опкружување кое носи глобални карактеристики, каде што вниманието на менаџерот мора да се фокусира на влијателно-интересни групи (стејхолдери). Во сложена комуникациска мрежа и операции во организацијата има специфични закони и стандарди за раководење базирани на раширени принципи и вредности за морално водење, што го водат поединецот во организацијата. Во областа на кодираниот закон послушноста е кон закон испишан од законскиот систем, каде што некои цели и интереси на поединците и групите во организацијата често се на задоволително ниво во организацијата.

Денес обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор, пристапуваат преку интерактивна перспектива која дозволува прифаќање на човечки ресурси и процес со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човечките ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни со други елементи од организациската архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на менаџментот на човечки ресурси е градење на систем на човечки ресурси што ги унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на вработените. Интеракциските теоретичари сметаат дека појавата

на обука и развој на човечките ресурси ја доведуваат организацијата до напредок, групно размислување, групни ставови за организациски промени и за зголемена иновативност, креативност и конкурентност. Оваа современа перспектива укажува на потенцијално функционирање проследено со позитивно дејство од обуката и развојот на човечките ресурси, како што е подобрување на целокупниот организациски потенцијал.¹¹³

Соодветно на тоа, расте важноста за развивање на вештини и способности на менаџерот при соочување, позитивно насочување и вешто управување со обука и развојот на човечките ресурси. Менаџерите треба да ги прифатат и искористат развојот и обуката на човечките ресурси во организацијата како извор за напредок во организацијата. Надградувањето, обуката и развојот на човечките ресурси во организацијата означува дека сите сакаат едно исто, што е тотално реално и прифатливо, односно дека секој има лични желби и мотиви за акција. Затоа обуката на вработените и менаџерите во организацијата може да се толкува како борба меѓу различни мотивации, а потребно е да се дефинира и заедничка волја и заедничка цел на организацијата кои ќе го пронајдат патот до нејзината реализација и спроведување.

Оправданоста на ова истражување непосредно произлегува од целта која аналитички ги истражува обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор. Во овој труд се приоѓа кон обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор, како динамика и присутен процес во организацијата, со цел изнаоѓање начини за однесување кон него оптимално. Притоа, потребно е да бидат прифатени поставките кои ги дефинираат условите во организацијата, организациските обуки и развој на човечките ресурси, како и односите помеѓу вработените и менаџерите и нивните ефекти врз организациските резултати. Покрај тоа, организациите се

¹¹³ Robbins Stephen, (1990), *Organization theory, Structure, Design and Applications*, New Jersey, p.414.

во постојан контакт со различни стеикхолдери и групи кои несомнено влијаат врз перформансите. Оттука, сосема се оправдани причините за нашето истражување кое го посочуваме кон фактот дека обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти во фокус на банкарскиот сектор е важен сегмент од постоењето на секоја организација, а неговото правилно управување и решавање од страна на менаџерите може да влијае врз зголемување на перформансите и добивање на повисоки деловни резултати.

Организациите во нашата земја несомнено се изложени на промените и трендовите кои ги опфаќа светската глобализација, дури и во поглед на обука и развој на човечките ресурси. Заради тоа, доколку сакаат да бидат успешни и конкурентни во своето работење, потребно е да развиваат интеракциски пристап кон обуката и развојот во организацијата и да го одредат она оптимално ниво кое обезбедува најголема продуктивност.

4.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на ова истражување претставуваат обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор како сегмент на секоја организација и потребата од примена на соодветна стратегија за управување и решавање, при што на тој начин ќе се потенцира организација која работи продуктивно, ефикасно и ефективно одржлива на долг рок.

Во делот на теоретското елаборирање, на почетокот е направено проучување на управувањето со човечките ресурси како составен и неизбежен дел од животот на секоја организација. Секојдневното среќавање со управувањето со човечките ресурси укажува дека голем бројот луѓе се подготвени активно да признаат и прифатат соочување со нив, поради што поимот управување со човечки ресурси најчесто асоцира на позитивни работи и правилно однесување на вработените во организацијата.

Меѓутоа, правилниот пристап кон управување и решавање со човечките ресурси претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување

на добри меѓучовечки односи. Наведеното управување со човечките ресурси, како неопходност за успешно работење на организацијата, нуди можност за избор на соодветна стратегија или стил за решавање во одредена ситуација, но понекогаш сме принудени да постапиме различно. Ова е прикажано во делот на дефинирање на управувањето со човечки ресурси.

Целосната намера на ова истражување е да се прикаже присутноста на управувањето со човечките ресурси, како неопходност за успешно работење на организацијата во некои наши организации, причините за нивните појави, компетентноста на менаџерите кога се среќаваат со обуки и развој, влијанието на обуката и развојот во организацијата и врз перформансите на организацијата и неговите последици, како и способноста на менаџерите за нивно правилно спроведување. Во истражувањето се опфатени менаџери и вработени во организацијата, а заклучните согледувања ќе бидат претставени врз база на добиените податоци преку претходно изготвен анкетен прашалник со нивно анализирање и обработка.

4.1.3. Цел на емпириското истражување

Како основна цел на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната и секојдневна ситуација при појавата на обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти во фокус на банкарскиот сектор, кои претставуваат неизбежен дел, како и нивното соодветно управување и решавање од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

При емпириското истражување се добиваат резултати кои укажуваат како менаџерите подобро да ги согледат можностите при решавање на обука и развој на човечките ресурси, со што би дошло до засилување на човечките односи, напредување и развој на организацијата во поглед на нејзината продуктивност и поттикнување на конструктивни обуки во организацијата кога ќе бидат потребни. Согласно на тоа, за надополнување на општата цел на истражувањето се издвојуваат и неколку посебни цели:

- Дефинирање на менаџментот со човечки ресурси – каде што се потврдува дека тој е составен дел од секоја современа организација каде што се смета дека менаџментот може да има потенцијално позитивно влијание;
- Поистакнати активности на функцијата со управување на човечки ресурси;
- Селекција на квалитетни кадри и кадровско пополнување во организацијата во организацијата;
- Начини и методи на обуките;
- Обука преку предавања;
- Развој на човечки ресурси како фактор на градење на способни кадри;
- Преферирање на активности за правилно извршување и реализирање на обука и развој на човечките ресурси.

Со разработување на општите и поединечните цели на истражувањето ќе се согледаат аргументираните сознанија за присутноста и прикажувањето на обуката и развојот на човечките ресурси, како и начините за нивно решавање кои даваат пристап за креирање модел каде што обуката и развојот на човечките ресурси навремено ќе бидат препознаени и соодветно изменацирани, а тоа ќе придонесе кон продуктивност на организацијата со подобри деловни резултати.

4.2. Хипотетичка рамка

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека:

Доколку обуката и развојот на човечките ресурси во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформасни и постигнување на повисоки деловни резултати.

Притоа предвид се земаат следниве посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1. Доколку во организацијата се воспоставува правилна обука и развој на човечките ресурси, комуникација помеѓу менаџерите и вработените, тогаш би се избегнале негативните ситуации.

Посебна хипотеза 2. Доколку обуката и развојот на човечките ресурси во организацијата бидат навреме препознаени и откриени, тогаш истите би се решиле пред да станат опасност и закана за организацијата.

Посебна хипотеза 3. Доколку се поттикнуваат конструктивни обуки и развој на човечките ресурси во рамките на организацијата, тогаш истите ќе придонесат кон нов бран идеи, креативност и развој во организациските средини.

4.3. Користени методи при емпириското истражување

Поради целосна опфатеност на процесот на истражување во текот на изработката на магистерскиот труд, најпрвин се пристапува кон определување на целта на истражувањето, како и дефинирање на проблемот, врз чијашто основа ќе се постават хипотези и ќе се определат истражувачките варијабли.

Земајќи ги предвид предностите и недостатоците на истражувачките методи, ќе се користи комбинација од неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на добиените податоци. Резултатите од истражувањата се комбинираат и обработуваат врз основа на што ќе се дефинираат и финалните заклучоци.

Методите кои се користени се: анализа, анкета, статистика, компарација.

Анализата се одвиваше на претходно проучуваната научно-теоретска содржина и согледаната реална состојба во истражуваните организации. Предметот на анализата се однесува на обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор и нивното влијание врз работата на организацијата и нејзините перформанси. Користена е литература од странски и домашни автори кои вклучуваат материјали од

областа на менаџмент, обука и развој на човечките ресурси, организациско работење, организациски перформанси, како и интернет база на податоци, зборници, списанија, извештаи и слично.

Анкетата како метод на истражување се заснова врз правилна и организирана подготовка и истата е спроведена преку формулирани прашалници со стандардизирани прашања кои ќе бидат поделени во неколку подгрупи. Заради воочување на состојбата со обука и развој на човечките ресурси и начините за нивно правилно управување и менаџирање, анкетањето ќе биде извршено од страна на менаџерите и од страна на вработените. Анкетните прашалници се подготвени со јасно формулирани прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Со цел да се добијат што е можно пореални одговори, пред да биде спроведено анкетањето се објаснува намерата заради која ова истражување се спроведува и истото е анонимно.

Анкетањето е спроведено во период од октомври 2018 до јануари 2019 година во приватни и во јавни организации кои ми беа достапни на територијата на Општина Штип и истото е овозможено преку неколку последователни фази:

- прибирање на податоци;
- анализа и групирање на податоците;
- компјутерска обработка на податоците;
- табелирање и графичко прикажување;
- статистичка обработка.

Статистичката обработка следи по прикажување на одговорите од анкетираниите прашалници и истата овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на податоците преку користење на компјутерската програма MS Office Excel.

Компарацијата како метод на истражување се искористува за да се направи споредба помеѓу добиените податоци од менаџерите и вработените, односно споредба помеѓу реалната и посакуваната состојба. Целта е да се

донесат правилни заклучоци како насоки за подобрување на реалната состојба со обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор.

4.4. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање на истите

Со цел подобро осознавање на состојбите со обука и развој на човечките ресурси, се направи емпириско истражување на испитаните менаџери и вработени во фокус на банкарскиот сектор.

Предмет на ова истражување е управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор.

Основна цел на ова истражување е да се увиде значењето од управувањето со човечките ресурси, особено во областа на обуката и развојот.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека континуираната и *правилна обука и развој со човечките ресурси ќе придонесат за подобар успех на работењето на организациските субјекти во ова современо работење.*

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Квантитативниот пристап опфати спроведување на анкета со раководителите и вработените во неколку банкарски експозитури во Штип, Струмица и во Скопје.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку групирање и пресметки на податоците со користење на Microsoft Excel.

Истражувањето беше спроведено во повеќе организации, кај 34 менаџери и 102 вработени, и нивните одговори се обработени и прикажани одделно по десет прашања.

Табела: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table: Summarized responses by managers and employees from questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка континуирано се вршаат обуки и развој на вработените?	Да	31	91	61	60
	Не	0	0	7	7
	Без одговор	3	9	34	33
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,632 C = 0,348					
2. Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?	Да	29	85	52	51
	Не	1	3	14	14
	Без одговор	4	12	36	35
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,383 C = 0,347					
3. Дали сметате дека Вашата банка располага со стратегија за правилно управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот?	Да	30	88	63	62
	Не	1	3	7	7
	Без одговор	3	9	32	31
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 18,889 C = 0,294					
4. Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на вработените?	Да	25	74	52	50
	Не	3	9	25	25
	Без одговор	6	18	25	25
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12,583 C = 0,243					
5. Дали сметате дека во Вашата организација по завршување на обуката вработените ги даваат	Да	25	74	54	53
	Не	3	9	17	17
	Без одговор	6	17	31	30
	Вкупно	34	100	102	100

очекуваните резултати?					
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,146 C = 0,209					
6. Дали сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кадрите за посетување на обуки за развој на кадрите?	Да	30	88	52	61
	Не	1	3	23	23
	Без одговор	3	9	27	26
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 33,876 C = 0,381					
7. Дали споредуваните обуки во Вашата организација се комбинирани од интерен и екстерен карактер?	Да	26	76	50	49
	Не	4	12	27	26
	Безодговор	4	12	25	25
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16,139 C = 0,273					
8. Дали сметате дека обуките од екстерен карактер водени од истакнати специјалисти се поприфатливи и поефективни за разлика од интерните обуки?	Да	21	62	59	58
	Не	3	9	21	21
	Без одговор	10	29	22	21
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 6,041 C = 0,171					
9. Дали за време на одржувањето на интерните обуки имате можност да предложите теми за кои сметате дека би биле корисни?	Да	28	82	64	63
	Не	2	6	7	7
	Без одговор	4	12	31	30
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,956 C = 0,228					
10. Дали сметате дека посетите на обуките влијаат и го помагаат Вашиот личен развој во организацијата?	Да	32	94	89	87
	Не	0	0	2	2
	Без одговор	2	6	11	11
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 3,662 C = 0,134					

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата банка континуирано се вршаат обуки и развој на вработените?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените.

Целта е да се споредат одговорите на вработените и на менаџерите за одделни прашања.

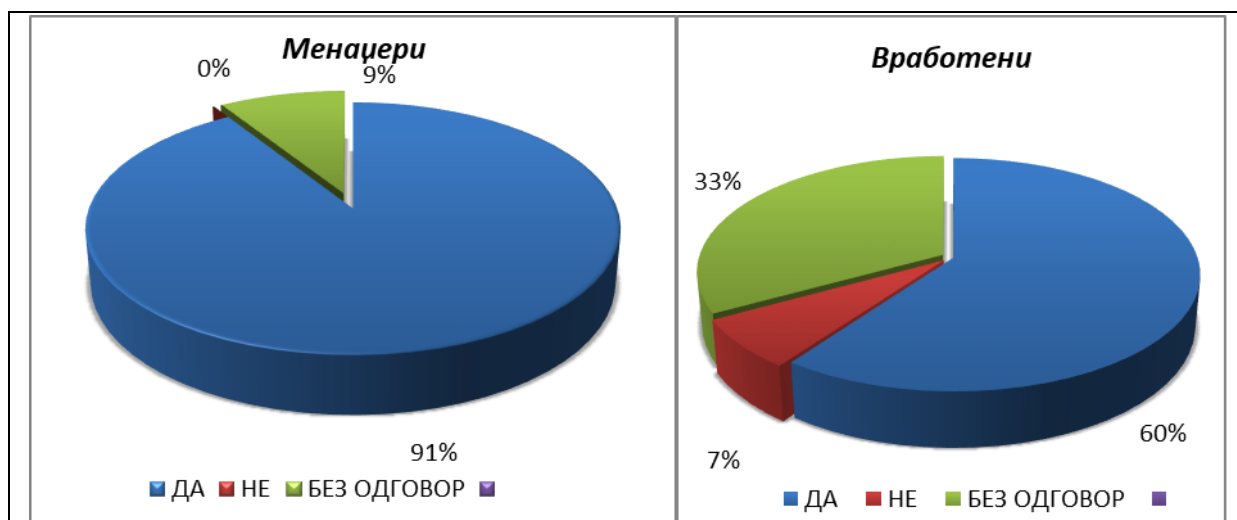
Табела 1. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по првото прашање

Table 1. View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка континуирано се вршаат обуки и развој на вработените?	Да	31	91	61	60
	Не	0	0	7	7
	Без одговор	3	9	34	33
	Вкупно	34	100	102	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,632
C = 0,348

Следи графички приказ:



Слика 1. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

Figure 1. View managers 'and employees' responses to the first question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 27,632 \text{ (пресметана вредност)}$$
$$C = 0,348 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 27,632 што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,348 што значи слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, 91% од менаџерите сметат дека во нивната банка континуирано се вршат обуки и развој на вработените, а 9% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Вработените по ова прашање одговориле 60% со „ДА“, 7% со „НЕ“ и 33% останале „БЕЗ ОДГОВОР“.

Од табеларниот приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

По второто прашање кое гласеше: *Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?*

Врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 -тестот ги добивме резултатите прикажани во табела 2 и слика 2.

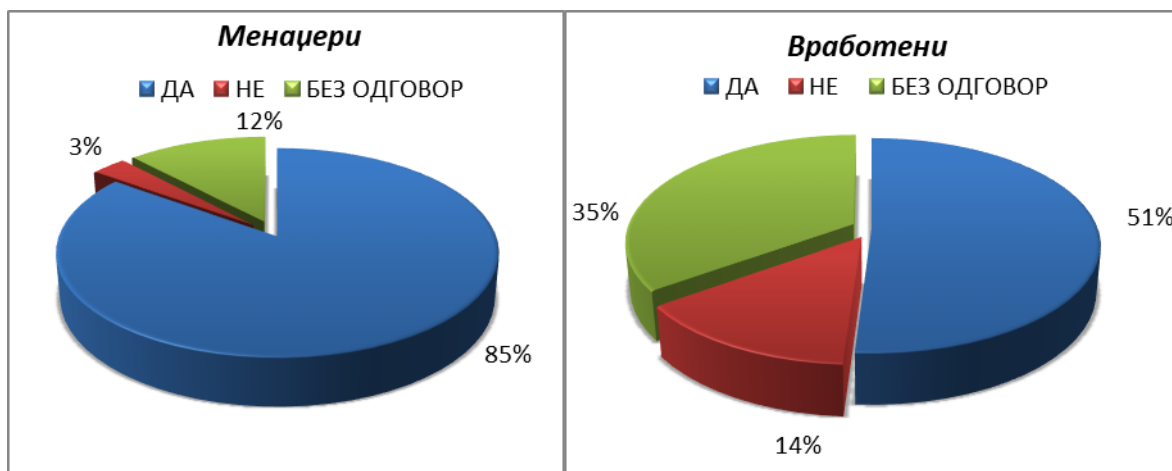
Табела 2 . Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по второто прашање

Table 2. View the responses of managers and employees to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека при спроведените обуки и развојот на вработените се опфатени сите вработени?	Да	29	85	52	51
	Не	1	3	14	14
	Без одговор	4	12	36	35
	Вкупно	34	100	102	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,383
C = 0,347

Следи графички приказ



Слика 2. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по второто прашање

Figure 2. View managers 'and employees' responses to the second question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 27,383 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,347 \text{ (пресметана вредност)}$$

Коефициентот на контингенција има вредност 0,347 што значи слаба поврзаност.

Од табелата и графичкиот приказ гледаме дека 85% од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, а 3% негативно, 12% останале без одговор. Од вработените 51% одговориле „ДА“, со „НЕ“ одговориле 14%, остатокот од 35% останале „БЕЗ ОДГОВОР“.

Третото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашата банка располага со стратегија за правилно управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот?*

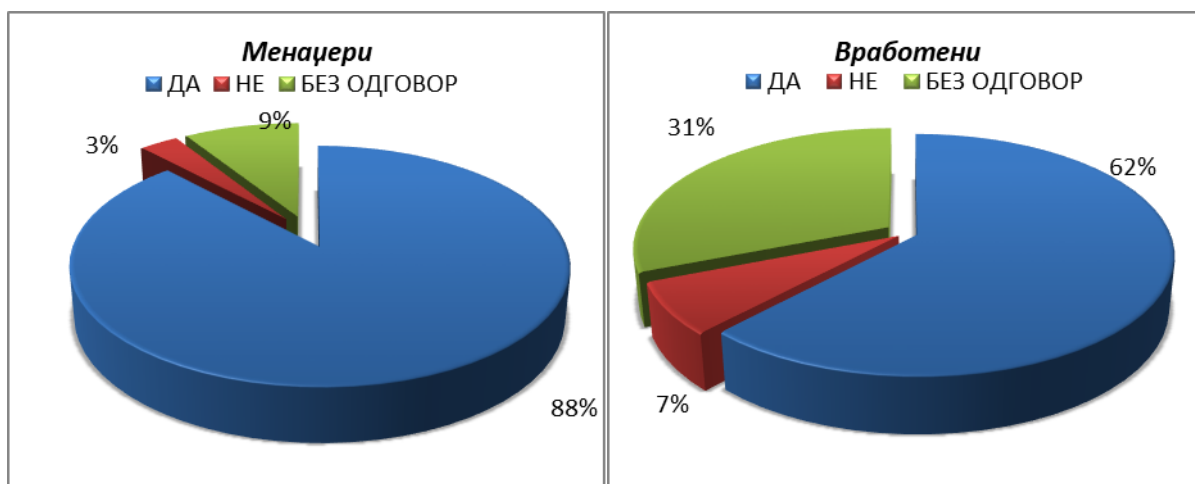
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали банката има правилна стратегија за управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 3. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по третото прашање

Table 3. View the responses of managers and employees to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека Вашата банка располага со стратегија за правилно управување со човечките ресурси во областа на обуката и развојот?	Да	30	88	63	62
	Не	1	3	7	7
	Без одговор	3	9	32	31
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 18,889 C = 0,294					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 3. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по третото прашање

Figure 3. View managers 'and employees' responses to the third question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 18,889 \text{ (пресметана вредност)}$$
$$C = 0,294 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 18,889 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

оефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,294 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 88% од

менаџерите одговориле „ДА“, 3% одговориле „НЕ“, а 9% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените, 62% одговориле „ДА“, 7% одговориле „НЕ“, а остатокот од 31% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Четвртото прашање гласеше: *Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на вработените?*

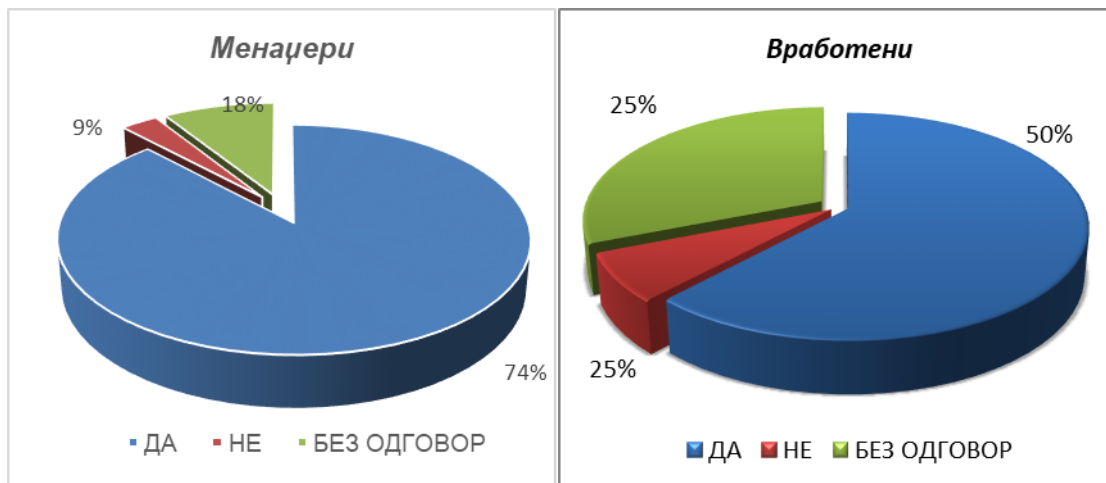
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали во организацијата се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на вработените. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 4. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по четвртото прашање

Table 4. View responses of managers and employees to the fourth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на вработените?	Да	25	74	52	50
	Не	3	9	25	25
	Без одговор	6	18	25	25
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12.583 C = 0,243					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 4. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по четвртото прашање

Figure 4. View of managers 'and employees' responses to the fourth question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 12.583 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,243 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12.583 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,243 што значи доста слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и вработените, односно 74% од менаџерите одговориле „ДА“, 9% одговориле „НЕ“, а 18% останале „БЕЗ

ОДГОВОР“. Од вработените, 50% одговориле „ДА“, 25% одговориле „НЕ“, а остатокот од 25% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Петтото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата организација по завршување на обуката вработените ги даваат очекуваните резултати?*

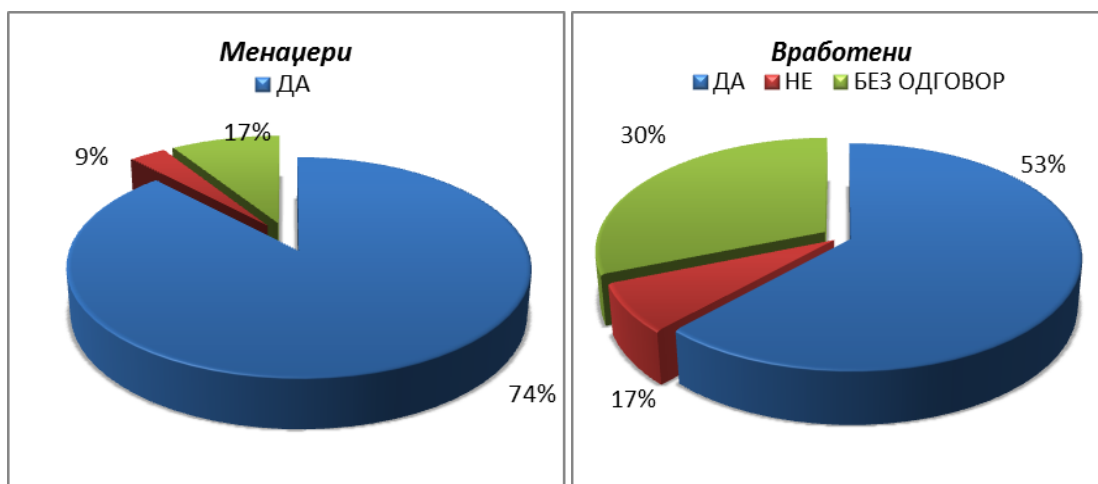
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали по завршување на обуката вработените ги даваат очекуваните резултати. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 5. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по петтото прашање

Table 5. View managers 'and employees' responses to the fifth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали сметате дека во Вашата организација по завршување на обуката вработените ги даваат очекуваните резултати?	Да	25	74	54	53
	Не	3	9	17	17
	Без одговор	6	17	31	30
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9.146 C = 0,209					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 5. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по петтото прашање

Figure 5. View of managers 'and employees' responses to the fifth question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 9.146 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,209 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 9.146 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,209 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 74% од менаџерите одговориле „ДА“, 9% одговориле „НЕ“, а 17% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените, 53% одговориле „ДА“, 17% со „НЕ“, а остатокот од 30% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Шестото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кадрите за посетување на обуки за развој на кадрите?*

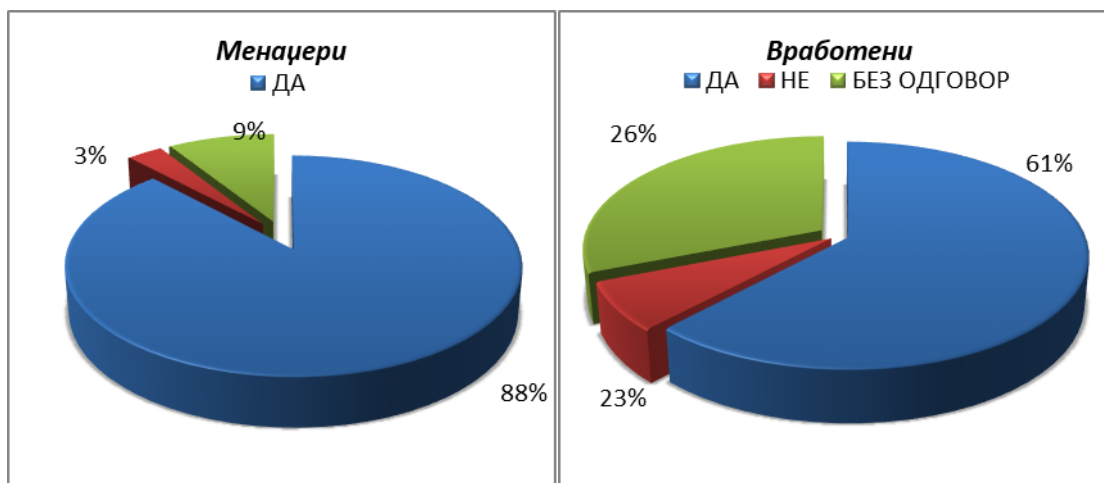
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали во организацијата правилно се селектираат кадрите за посетување на обуки за развој на кадрите. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 6. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по шестото прашање

Table 6. View of managers 'and employees' responses to the sixth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кадрите за посетување на обуки за развој на кадрите?	Да	30	88	52	61
	Не	1	3	23	23
	Без одговор	3	9	27	26
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 33.876 C = 0,381					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 6. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по шестото прашање

Figure 6. View managers 'and employees' responses to the sixth question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 33.876 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,381 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 33.876 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0.381 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 88% од менаџерите одговориле „ДА“, 3% одговориле „НЕ“, а 9% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените, 61% одговориле „ДА“, 23% одговориле „НЕ“, а остатокот од 26% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Седмото прашање гласеше: *Дали споредуваните обуки во Вашата организација се комбинирани од интерен и екстерен карактер?*

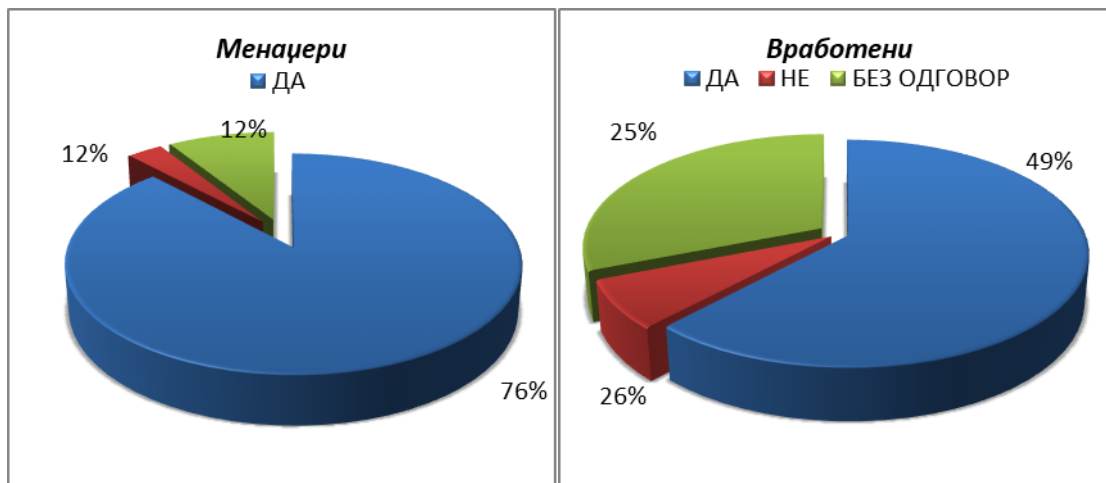
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали организацијата е комбинирана од интерен и екстерен карактер. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 7. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по седмото прашање

Table 7. View of managers 'and employees' responses to the seventh question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали споредуваните обуки во Вашата организација се комбинирани од интерен и екстерен карактер?	Да	26	76	50	49
	Не	4	12	27	26
	Без одговор	4	12	25	25
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16.139 C = 0,273					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 7. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по седмото прашање

Figure 7. View of managers and employees' responses to the seventh question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 16.139 \text{ (пресметана вредност)}$$
$$C = 0,273 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 16.139 што е поголема од табличната вредностна χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0.273 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 76% од менаџерите одговориле „ДА“, 12% одговориле „НЕ“, а 12% останале „БЕЗ

ОДГОВОР“. Од вработените, 49% одговориле „ДА“, 26% одговориле „НЕ“, а остатокот од 25% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Осмото прашање гласеше: *Дали сметате дека обуките од екстерен карактер водени од истакнати специјалисти се поприфатливи и поефективни за разлика од интерните обуки?*

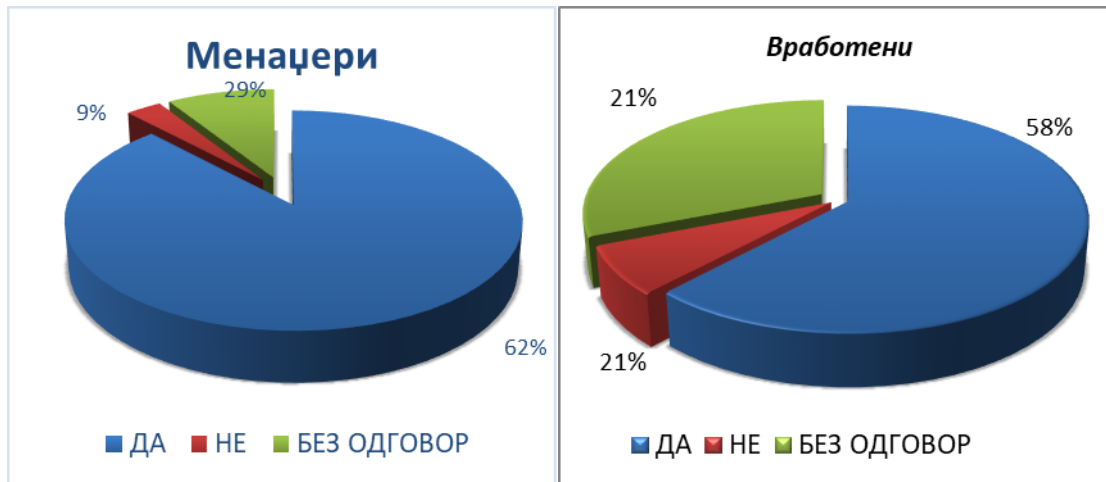
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали сметаат дека обуките од екстерен карактер водени од истакнати специјалисти се поприфатливи и поефективни за разлика од интерните обуки. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 8. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по осмото прашање

Table 8. View of the managers 'and employees' responses to the eighth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали сметате дека обуките од екстерен карактер водени од истакнати специјалисти се поприфатливи и поефективни за разлика од интерните обуки?	Да	21	62	59	58
	Не	3	9	21	21
	Без одговор	10	29	22	21
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 6.041 C = 0,171					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 8. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по осмото прашање

Figure 8. View of the managers 'and employees' responses to the eighth question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 6.041 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,171 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 6.041 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0.171 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 62% од

менаџерите одговориле „ДА“, 9% одговориле „НЕ“, а 29% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените, 58% одговориле „ДА“, 21% одговориле „НЕ“, а остатокот од 21% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Деветтото прашање гласеше: *Дали за време на одржувањето на интерните обуки имате можност за изнесување на Ваше размислување т.е. дадете препорака за начинот на водење на обуката или да предложите теми за кои сметате дека би биле корисни?*

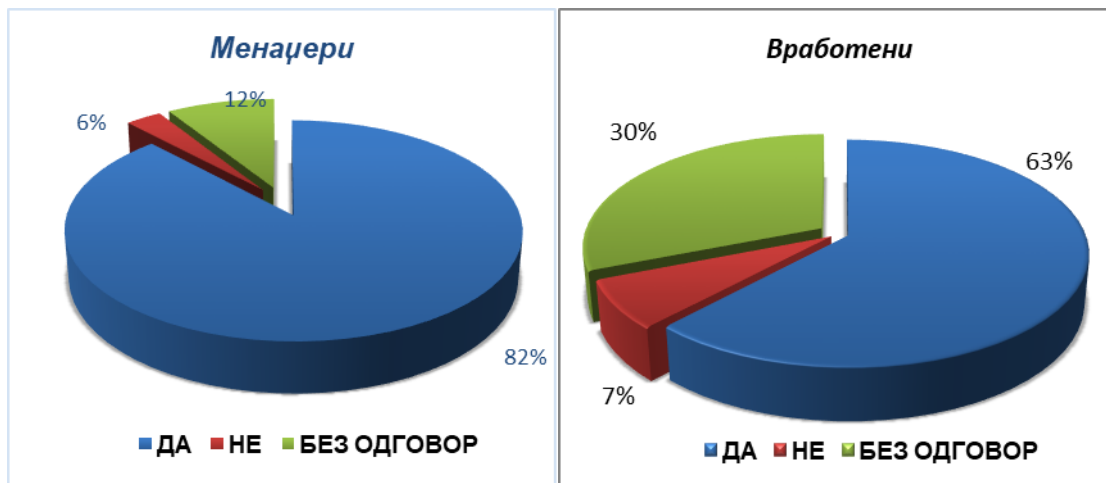
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали за време на одржувањето на интерните обуки имаат можност за изнесување на размислувањето т.е. дадат препорака за начинот на водење на обуката или да предложат теми за кои сметаат дека би биле корисни. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 9. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по деветтото прашање

Table 9. View of the managers and employees' responses to the ninth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали за време на одржувањето на интерните обуки имате можност да предложите теми за кои сметате дека би биле корисни?	Да	28	82	64	63
	Не	2	6	7	7
	Без одговор	4	12	31	30
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10.956 C = 0,228					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 9. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по деветтото прашање

Figure 9. View of the managers 'and employees' responses to the ninth question

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 10.956 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,228 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 10.956 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0.228 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 82% од

менаџерите одговориле „ДА“, 6% одговориле „НЕ“, а 12% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените, 63% одговориле „ДА“, 7% одговориле „НЕ“, а остатокот од 30% „БЕЗ ОДГОВОР“.

Десеттото прашање гласеше: *Дали сметате дека посетите на обуките влијаат и го помагаат Вашиот личен развој во организацијата?*

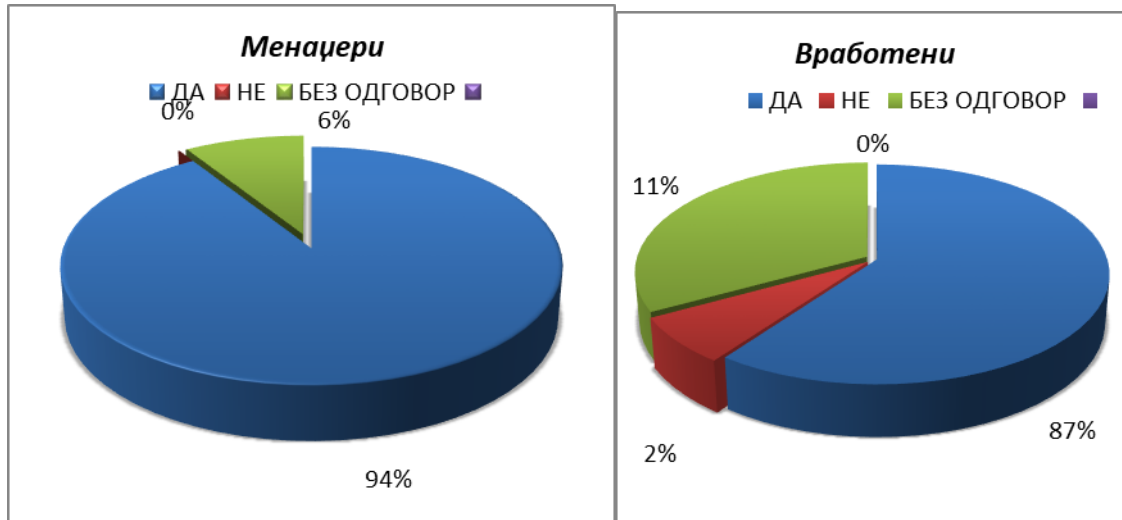
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали сметаат дека посетите на обуките влијаат и го помагаат нивниот личен развој во организацијата. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 10. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по десеттото прашање

Table 10. View of the managers and employees' responses to the tenth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали сметате дека посетите на обуките влијаат и го помагаат Вашиот личен развој во организацијата?	Да	32	94	89	87
	Не	0	0	2	2
	Без одговор	2	6	11	11
	Вкупно	34	100	102	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 3.662 C = 0,134					

Следи графички приказ:



Слика 10. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по десеттото прашање.

Figure 10. View managers 'and employees' responses on the tenth question.

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 3.662 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,134 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 3.662 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0.134 што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените, односно 94% од менаџерите одговориле „ДА“, 0% одговориле „НЕ“, а 6% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените, 87% одговориле „ДА“, 2% одговориле „НЕ“, а остатокот од 11% „БЕЗ ОДГОВОР“.

4.5. Заклучни согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот, може да се извлече општ заклучок дека скоро во сите одговори на прашањата пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната, освен во прашањето поврзано со најчестите причини за обука и развој на човечките ресурси каде што добивме помала вредност. Тоа значи дека на ова прашање добиените фреквенции се најблиску до очекуваните, што значи дека менаџерите и вработените едногласно се согласуваат дека најчестата причина за појава на обука и развој на човечките ресурси во организацијата е доволна и добра комуникација помеѓу вработените. Сосема се нормални ваквите согледувања, бидејќи во денешно време скоро сите вработени тежнеат кон сопствен успех, ретко работат во тимови и групи, а со тоа ја сведуваат меѓусебната комуникација на минимум. Во тој поглед доколку во организацијата менаџерите настојуваат да воспостават правилна комуникација помеѓу нив и вработените, како и меѓу самите вработени, тогаш ќе ги избегнат негативните ситуации и последици од нив и би се воспоставиле добри меѓучовечки односи.

Меѓусебната зависност од испитаните групи по прашањата за зачестена појава на обука и развој на човечките ресурси во организацијата е причина за комуникацијата на менаџерот со колегите и вработените за проблемите, покажува дека одговорите се разликуваат. Со тоа потврдуваме дека во организациите не се воспоставува правилна комуникација помеѓу менаџерите и вработените, при што ја отфрламе посебната поставена хипотеза дека

доколку во организацијата се воспоставува правилна комуникација помеѓу менаџерите и вработените, тогаш би се избегнале негативните ситуации.

Меѓусебната зависност од испитаните групи по прашањата за навремена манифестација на конфликтните ситуации, нивното успешно решавање, како и за мерките кои ги користи менаџерот за праведно решавање на конфликтот, покажуваат дека одговорите се разликуваат, а со тоа потврдуваме дека конфликтите не се навремено препознаени и откриени, при што ја отфрламе посебната поставена хипотеза дека доколку конфликтите бидат навреме препознаени и откриени тогаш истите би се решиле пред да станат опасност и закана за организацијата.

Меѓусебната зависност од испитаните групи по прашањата за поттикнување на конструктивни конфликти од страна на менаџерот и влијанието на конфликтите врз перформансите на организацијата покажува дека одговорите се разликуваат, а со тоа потврдуваме дека менаџерот не е поттикнувач на конструктивни конфликти и истите не влијаат врз перформансите во работењето, при што ја отфрламе посебната поставена хипотеза дека доколку се поттикнуваат конструктивни конфликти во рамките на организацијата тогаш истите ќе придонесат кон нов бран идеи, креативност и развој во организациските средини. Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодејствување на одговорите на двете групи испитаници потврдуваме дека конфликтите во организацијата не се управуваат и решаваат успешно од страна на менаџерот и притоа истите не придонесуваат кон повисоки перформанси. Со тоа не се потврдува главната хипотеза дека доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати, а не се исполнети ниту помошните хипотези. Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека конфликтите во организацијата можат успешно да се управуваат и решаваат доколку постои поголема посветеност кон нив од страна на менаџерите и пристапуваме кон креирање модел за нивно правилно менаџирање и интеграција во функција на зголемување на преформансите во организацијата.

Човечките ресурси и нивниот потенцијал се фактор на успехот во организацијата. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата.

Успешното управување со овие ресурси се одразува на успешното работење на организацијата. Придонесот кој организацијата го добива од човечките ресурси може да биде позитивен или негативен, а истиот зависи од политиките на управување со овие ресурси.

Работењето на организацијата е ефективно кога политиката на управување со човечките ресурси е во согласност со општата стратегија на организацијата. Управувањето со човечки ресурси е прилично сложена задача која од менаџерот бара поседување на повеќе знаења и способности отколку кога се работи за други ресурси.

Менаџерите кои се задолжени за човечки ресурси треба да знаат како да ги препознаат можните проблеми и да поттикнат обука и развој кај вработените.

Менаџерите на човечки ресурси имаат задача да откријат, развиваат и ги покренуваат човечките потенцијали за реализација на целите на организацијата преку нивно континуирано оспособување.

ПЕТТА ГЛАВА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНА ОБУКА И РАЗВОЈ

5. Преферирање на активности за правилно извршување и реализирање на обука и развој на човечките ресурси

Поимот човечки ресурси се користи за да се објаснат индивидуите кои ја сочинуваат работната сила на една организација. Покрај тоа, овој поим исто така се однесува и на економијата на работна сила во организацијата, бизнис сектори и за дури цели. Човечки ресурси е името за функцијата во рамки на организацијата задолжена за целокупната одговорност за имплементирање стратегии и политики во врска со управувањето на индивидуи¹¹⁴.

Потеклото на функцијата се појавува во организации што пласираат практика во управувањето со благосостојбата, а исто така и кај тие што ги имплементираат принципите на „научниот менаџмент“. Од овие поими се создаде, главно, активност на административен менаџмент, кој координира област на процеси поврзани со вработените и тековно станува познат како „персонал“. Кај мултинационални и интернационални корпорации, човечките ресурси рапидно стануваат најчестото име за оваа област, влијаејќи на имплементирањето на поквантитативен, како и стратешки пристап во управувањето на работната сила, на потреба од корпоративниот менаџмент за да се добие конкурентска корист, користејќи ги ретко вештите и високо способните работници.

Живееме во ера во која сè се случува со брзина на светлината. Интернетот направи револуција во сите сфери на општеството. Времето и просторот не претставуваат никаква бариера. Сè е достапно, веднаш. Дали тоа е добро за човештвото или не е прашање на моралот и етиката и тука нема да биде предмет на дискусија. Во еден ваков динамичен свет, во кој единствена константа е промената, што е она што може да ни гарантира дека ќе успееме со обука и развој на човечките ресурси. Економската литература веќе подолго време ги обработува човечките ресурси како клучни фактори за успех на

¹¹⁴Svetlik, I., et al.: Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, Review of International Comparative Management, 11(5), 2010, pp. 807-833.

организацисјата. Денес веќе не е прашање дали е потребно да се поседува соодветно знаење и способности во одредена област, туку како да се управува со нив во насока на стекнување на конкурентска предност.

Современите организации во своето работење сè повеќе се свртуваат кон знаењето кое го поседуваат, негова ефективна примена на вистински начин и во вистинско време и управувањето со него, со цел да ја проектираат својата деловна иднина.

Една организација е „силна“ колку што се „силни“ луѓето кои ја сочинуваат. Идеите се основни двигатели на прогресот. Сите ние како индивидуи вредиме онолку колку што можеме да придонесеме во остварување на големите и мали визији. Оттука и таа потреба од континуирано усовршување, учење, надградување и постојано стекнување на нови знаења и искуства.

Според Франсис Бекон, „знаењето е моќ“¹¹⁵. Со обука и развој на човечките ресурси кои исто така се занимаваат со проблематиката на управување со знаење во организацијата, придобивките од обука на вработените во организацијата и банкарскиот систем и нивната практична примена во организациите, како и влијанието на организациската култура, информациските технологии и менаџментот на човечки ресурси нема да има ефикасност во организацијата. За успешно креирање и имплементација на концептот на управување со знаење стекнато од обука и развој е неопходен услов за стекнување на конкурентска предност. Обуката и развојот на човечките ресурси во организацијата и банкарскиот сектор е управување со знаење и инспирира и мотивира идни теоретски и практични истражувања за понатамошно развивање и јакнење на концептот во новата економија.

Едноставно кажано, организациската стратегија за управување на човечките ресурси треба да го зголеми повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси на ова гледаат како да го постигнат спојувањето на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на

¹¹⁵Petković M., Jovanović M., „Organizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća“: Beograd (2002), стр. 84.

моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратокот на инвестициите и обезбедувањето на иден успех и опстанок. За да се осигураат дека таквите цели ќе бидат постигнати, целта на задачата на човечките ресурси е ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги предвид законите и правилата за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

Човечките ресурси може да постават стратешки и развојни политики, стандарди, системи и процеси што ги имплементираат овие стратегии во цел ранг на области. Во прилог следат оние кои се најтипични за голем број на организации¹¹⁶:

- Одржување на нивото на познавање и согласност за права на работниците;
- Врбување, селекција и организациска социјализација (обезбедување со материјали, пари, работи...);
- Книга на вработени и доверливост на информации;
- Организациска намера и развој;
- Бизнис трансформација и пристап на преодност од една состојба во друга;
- Изведување, спроведување и менаџмент на однесување;
- Однос меѓу менаџментот и вработените и односи меѓу вработените;
- Анализа на човечките ресурси (работната сила) и управување со податоците на персоналот – работната сила;
- Надомест и менаџмент на работни бенефиции;
- Тренирање и развој (менаџмент на учење);
- Мотивација на вработените и градење на моралност (задржување на вработените и лојалност).

Имплементацијата на таквите политики, процеси или стандарди може да биде директно раководена од одделот за човечки ресурси или од секторот

¹¹⁶McGregor D., "The human side of enterprice", Chicago, 1964, p.19.

преку менаџерите може индиректно да ја надгледува имплементацијата на активностите или пак тоа да се прави преку други бизнис оддели или преку систем на трета страна или надворешни партнер организации. За менаџерите на човечки ресурси се екстремно значајни применливите правни прашања како потенцијал за различен третман или различно влијание.

Во организациите е важно да се определат моменталните и идните организациски потреби и за клучните вработени и за оние кои се на договор на дело во рамките на нивните вештини и технички способности, компетенции, флексибилност итн. Анализата бара да се земат предвид внатрешните и надворешните фактори кои можат да имаат влијание на обезбедувањето со ресурси, развојот, мотивирањето и задржувањето на вработените и другите работници.

Надворешни фактори се главно надвор од контролата на организацијата. Тие вклучуваат прашања како: економска клима, сегашни и идни трендови во пазарот на работна сила (вештини, образовно ниво, владини инвестиции во индустриите итн.). Од друга страна, внатрешните влијанија се во голема мера контролирани од организацијата за да се предвиди, определи и надгледува организациската култура, како основа за управувачкиот стил, климата којашто владее во околината и пристапот на етички и корпоративни општествени обврски.

За да се познава бизнис околината каде што организацијата оперира, три клучни трендови мора да се земат предвид, и тоа¹¹⁷:

1) *Демографијата*: карактеристиките на популацијата - работната сила, старосната граница, полот или општествената класа.

2) *Разновидност*: промени во рамките на популацијата - работната сила во организацијата. Измените во општеството сега значат дека поголема пропорција на организации се создадени како последица на големите промени во наталитетот и миграционите процеси. Застапниците на „диверзитетот на работно место“ застапуваат база на вработени што е одраз во промените на населението во општество до опсег на раса и пол.

¹¹⁷Renee West, SHRM-SCP, PHR, Human Resources Manager, New Philadelphia, OH, p.10-50.

3. *Вештини и квалификации*: како што индустриите се менуваат од физички до повеќе менаџерски професии, така се менува и потребата за високообучени дипломци. Ако пазарот е „тесен“ (т.е. нема доволно персонал за одредени работи), работодавците мора да се натпреваруваат за вработени преку нудење на финансиски награди, општествени инвестиции и сл.

Во рамките на тоа како индивидуите одговараат на измените на пазарот на работна сила, следното мора да се разбере¹¹⁸:

- *Географско растојание*: колку далеку се наоѓа работата од место на живеење на вработените лица во организацијата. Растојанието на патување до работата треба да биде во линија на понудената плата и превозот и инфраструктурата на областа, исто така влијае на тоа кој ќе аплицира за понудената работа.

- *Работна структура*: норми и вредности на различни кариери во рамки на организацијата. Има три различни видови на работна структура. Имено, лојалност кон професијата, организациска кариера или промоција низ фирмата и пониски или неквалификувани работници кои работат по потреба.

- *Генерациска разлика*: различни старосни категории на работници имаат одредени карактеристики, во однос на своите однесувања и очекувања од организацијата.

Развојот на човечките ресурси е начин на работа за експанзија на човечкиот капитал во рамки на организацијата или во современите пристапи во општината, регионот или нацијата. Развојот на човечките ресурси е комбинација од тренирање и образование, во поширок контекст на соодветни здравствени полиси и полиси на вработување кои го обезбедуваат постојаното подобрување и раст на индивидуата, организацијата и национална потполност на човечките ресурси.

Адам Смит тврди дека „Капацитетот на индивидуата зависи од нејзиниот пристап до образование“¹¹⁹.

Развојот на човечките ресурси е средство кое го води процесот низ тренирање и учење во широка поттикнувачка околина. Развојот на човечките

¹¹⁸Hall T., “Personnel management”, Prentice Hall Inc., New York, 1991. p.6-60.

¹¹⁹Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999, p 334-375.

ресурси не е финален продукт, но е серија од организирани процеси со специфична научна цел.

Развојот на човечките ресурси е структура која дозволува развивање на индивидуите, задоволување на организациските или државните цели. Развојот на човекот врши придонес на индивидуата, организацијата и државата и нејзините граѓани. Во визијата на претпријатието, развојот на човечките ресурси гледа на вработените како на основни средства во претпријатието, чии вредности се зголемуваат со развојот. Нивниот примарен фокус е на растот и развојот на вработените, го акцентира развивањето на индивидуалниот потенцијал и вештини.

Развојот на човечките ресурси може да биде во рамките на тренирање во група, универзитетски курсеви или курсеви за одредена работа, како и менторирање и обучување од страна на вработени кои долго време работат во компанијата со цел да се постигне посакуваниот резултат т.е. да го развие перформансот на индивидуата.

На ниво на национална стратегија, може да биде широк меѓусекторски пристап до поттикнување на креативен придонес во националната продуктивност¹²⁰.

На ниво на организацијата, успешна програма за развој на човечките ресурси ги подготвува индивидуите за превземање на повисоко ниво на работа, организирано учење во поголем временски период, за да се обезбеди можност на промена во резултатот. Во овие рамки, развојот на човечките ресурси е работна рамка што во првата етапа се фокусира на организациските способности, тренирање, а потоа развој на работникот низ едукација, за да се задоволат долготрајните потреби на организацијата, индивидуалните цели во кариерата и вредноста на вработените во однос на нивните сегашни и идни работодавци. Развојот на човечките ресурси може да се дефинира едноставно како развој на најзначајните сектори во кој било бизнис, нивниот човечки ресурс, преку постигнување и надградување на вештините и ставовите на вработените на сите нивоа, за да се зголеми ефективноста на претпријатието.

¹²⁰Human Resources Management: Objectives, Scope and Functions by Chand Smriti,online Articlep, 66-84.

Луѓето во рамки на организацијата се нејзиниот човечки ресурс. Развојот на човечките ресурси од бизнис перспектива не е целосно насочен кон индивидуалниот раст и развој. Развојот настанува за да се зголеми вредноста на организација, а не само индивидуалното подобрување. Самостојното образование и развој е алатка и средство, а не крајната цел. Поширокиот концепт на национално и постратешко следење на развојот на човечките ресурси започнува да се појавува со силен натпревар со кој се соочуваат современите независни земји за нивните квалификувани професионалци, придружувајќи го одливањето на мозоци што тие го искусуваат.

Регрутацијата на апликанти и селекцијата на вработени формираат голем дел од стратегијата на целокупното ресурсно снабдување на организацијата, кое ги препознава и обезбедува луѓето потребни за организацијата да опстои и успее во краток до среден временски период. Активностите на регрутацијата треба да бидат подготвени за да ја зголемат конкурентноста на пазарот и да обезбедат соодвено квалификувани и способни регрутирања на сите нивоа. За да бидат ефективни, овие иницијативи треба да вклучуваат како и кога да ги изведат најдобрите регрутирања, внатрешно или надворешно. Блиски до успехот на двете се добро дефинираните организациски структури со звучни работни понуди, задачи за здрава и силна работна сила, спецификација на лица и процеси на многустрана селекција, награда, односи на вработување, политики на човечките ресурси, поддржани од врзување за цврсто брендирање на вработени, ангажирање на вработените и стратегии на организациска социјализација.

Интерното регрутирање може да обезбеди најрентабилен извор за регрути ако потенцијалот на постоечкиот базен од вработени биде зголемен низ тренирање, развој и други активности на зголемување на резултатот како награда за добра работа, следбено планирање и развоен центар за да се погледнат резултатите и да се оценат развојните потреби на вработените како и промотивниот потенцијал. За многу организации обезбедувањето на кандидати со најдобар квалитет бара надворешни методи на регрутирање. Брзата измена на бизнис моделите бара вештини и искуства што не можат да бидат пронајдени или доволно брзо развиени од постоечката база на

вработени. Би било необично за организацијата да ги преземе сите аспекти на процесот на регрутирање без поддршка од трета страна посветена на фирмите за вработување. Ова може да вклучи вид на услуги на поддршка, како подготовка на CV или биографија, препознавање на средствата на регрутирање, рекламен дизајн и средства за пласирање на слободните работни места, средување со одговорите на кандидатите, одлучување, водење на талент тестови, прелиминарно интервју или препораки и верификација на квалификациите. Типично, малите организации може да поседуваат внатрешни ресурси, за разлика од големите организации, коишто може да не го поседуваат конкретниот сет од ресурси за да преземат специфична работна задача. Кога се појавуваат резултатите, тие се сметаат за бази и се владините центри за работа или популарните агенции за вработување.

Освен во секторите каде што целта е регрутирање од силен калибар, кога организацијата е соочена со ненадејни, неочекувани потреби за необично голем број на нови регрути, таа често ја делегира постапката до надворешен регрутер-специјалист во таа област. Обезбедување на ресурси за извршно ниво или врвен-менаџмент, како и обезбедување на ретки селекции или консултации од кои типично се формираат долготрајни врски со своите клиент-организации. На крај, одредени организации практикуваат целосна надворешна одговорност за набавувањето на целокупната работна сила до една или повеќе агенции за вработување или консултанти. Најсложеното во овие договори е што надворешниот сервис провајдер за вработување може не само физички да ги лоцира или вметнува своите одлично квалификувани тимови на работници во организациските канцеларии на клиентите, туку и да работи во тандем со врвниот менаџмент тим за човечки ресурси во развивање на долготрајна менаџмент стратегија и план за човечките ресурси.

Настрана од нивната секојдневна употреба, поимите како човечки ресурси и човечки капитал продолжуваат да бидат негативно перцепирани и може да се сметаат за навредливи. Тие создаваат впечаток дека луѓето се само продукти, како канцелариски машини или возила, наспроти спротивното.

Современите анализи нагласуваат дека луѓето не се продукти или ресурс, туку се креативни и општествени битија во организацијата, нивната

последователност и интеракција е да ги дефинираат и пренесат одговорностите и моќта во организацијата. Овде се појавува потребата од силен општествен консензус на политичката економија и добар систем на мобилност на работната сила кој тежнее да ја направи целата економија попродуктивна, како што работата може да развие вештини и искуство на неколку начини и да ги премести од една организација до друга со мали контроверзности или тешкотии во адаптирањето¹²¹.

Значајна контроверзија во однос на работната мобилност прикажува поопсежното филозофско прашање со употребата на фразата „човечки ресурси“.

Во опширниот концепт на човечки ресурси постои влијанието да бара разновидност на работното место кое го развива диверзитетот на глобални потрошувачки основи. Организациите бараат од вработените познавање на странски јазик и културни вештини, мудрост, хумор и внимателно слушање. Овие индицираат на општа смена низ поглед на човечкиот капитал до признание за придонесот на човекот за попродуктивно претпријатие отколку самата работа. Тие ги сплотуваат својот карактер, етика, креативност и општествени врски и го менуваат карактерот на работното место. Поимот корпоративна култура се користи за да се окарактеризираат таквите процеси во организациското ниво.

5.1. Планирање на правилна обука и развој на вработените

Планирањето на обуките за спроведување во организациите и банкарскиот сектор и нивната примена внатре во организацијата се врши преку методите и техниките кои се користат за време на обука. Најголемиот број од методите се интерактивни методи, односно методи на партиципативно учење со активно вклучување на учесниците во организацијата преку практични вежби и други активни методи за обука на вработените. Односно, најчесто употребувани методи кои се користат се традиционалните методи¹²²:

¹²¹Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D., “Human resource management”, New York, 1995, p.51.

¹²²Наумовска, Л. (2008), „Менаџмент на човечки ресурси“, Европски универзитет, Скопје.

- 1) од катедра¹²³,
- 2) предавања,
- 3) интерактивни обуки како што се: работилници, вежби, работа во мали групи, симулации на реални ситуации, играње улоги, learning by doing и др.,
- 4) обука на работно место и
- 5) електронско учење – E-learning.

Идентификувани се и недостатоци во однос на времетраењето на обуките од страна на испитаници кои посетувале обуки. Имено, едnodневните обуки се премногу кратки за да може нешто навистина да се научи, да се разбере, односно да се совлада преку конкретни и самостојно изготвени вежби и примери од практиката. Оттука се смета дека најдобро е обуките да траат најмногу до три дена, бидејќи ова времетраење не е многу долго, а сепак овозможува доволно време за да се посвети потребното внимание на секоја од содржините предвидени во тридневна обука. Додека, обуките со времетраење од пет дена за поголем број испитаници се предолги и оттука произлегува дека не се ефикасни. Исто така, најголем број испитаници се изјаснија дека е најдобро обуките да се организираат во работни денови, отколку за време на викенди и притоа се изјаснија дека претпочитаат повеќе краткотрајни обуки во еден циклус, отколку долготрајни во повеќе циклуси¹²⁴.

За профилот на обучувачите најголем број од испитаниците сметаат дека обуките треба да ги испорачуваат независни консултанти и практичари, потоа академски персонал, меѓународни експерти и потенцијални обучувачи. Причината поради која испитаниците се определуваат за независните консултанти и практичари како потенцијални обучувачи на идни обуки е поради тоа што сметаат дека тие имаат најголемо експертско знаење, но воедно и доволно искуство и знаење како истото да се приспособи и спроведе во праксата, но и од аспект на стручни знаења за содржините на обуката, така и од аспект на нивното дидактичко и методско искуство за спроведување на обуките.

¹²³Byars, L.L.; Rue, W.L. Human resource management. New York: The McGraw Hill Companies, 2004, p.75.

¹²⁴Dunn, J.D and Stephens, EC Management of people, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1972, p.10.

За меѓународните експерти голем број од испитаниците се изјаснија дека од нив може многу да се научи и ги посакуваат овие експерти како потенцијални обучувачи, но со сугестија дека овие експерти во своето планирање и подготовка на обуките треба да се запознаат со специфичниот контекст на земјата во која доаѓаат. Воедно, меѓународните експерти според исказите на испитаниците треба да се подготват со информации за претходните знаењата и потреби на целната група на која ѝ се обраќаат, за да може да ги приспособат своите предавања, интерактивни вежби, игри за загревање, игри за енергизирање и сл. за време на одржувањето на обуката, за да може да придонесат кон успешно остварување на очекуваните цели на обуката и задоволството на обучените.

За академскиот персонал како потенцијални обучувачи испитаниците идентификуваа недостиг на практично искуство и недоволно поврзување на теоријата со практиката и искуство од соодветната истражувана област, за кое сметаат дека е многу битно, покрај важноста на нивното експертското знаење. За местото на одржување на обуките, најголем број испитаници беа заинтересирани да се одржуваат во Скопје, потоа во регионот, а треторангирана беше опцијата обуките да се одржуваат во местото на живеење. Исто така, поголем број од испитаниците ја одбраа опцијата вон населено место да се одржуваат обуките, за да може да се фокусираат целосно кон совладување на содржините и темите на обуката, во насока на што поефикасно и поефективно остварување на поставените цели.

За целната група претставниците на целните институции и организации, односно испитаниците, во процесот на спроведување на обуки имаат различни работни задачи, согласно со описот на нивните работни места и програмските цели и задачи кои произлегуваат од стратешките цели. Па, оттука и разликите во знаењата и вештините на испитаниците од различните целни институции и организации. Некои од вработените во организациите воопшто немаат потреба од активности во сферата на обука, бидејќи нивното работно место не бара ваква потреба и согласно со нивните работни задачи тие немаат обврска самостојно да изготвуваат и менаџираат проекти и програми.

5.2. Спроведување на корективни и превентивни мерки

Секое претпријатие заради поголема грижа за одржување и развој на човечките ресурси треба да располага со корективни и превентивни мерки при следењето на тие процеси.

Спроведувањето на корективните и превентивните мерки во организацијата најдобро е изразено во стандардите на системот за квалитет. Всушност, системот за квалитет е неразделен дел во работењето на секое претпријатие во денешниот современиот свет.

Принципите за управување со квалитет, за да се овозможи успешно водење на организацијата и нејзино успешно работење, треба да бидат водени на систематски и транспарентен начин. Успехот може да резултира со примена и одржување на системот за управување со квалитетот, дизајниран така што ќе ги подобрува перформансите, опфаќајќи ги притоа потребите на организацијата. Управувањето со организацијата го содржи управувањето со квалитетот, заедно со останатите дисциплини на управување.

Постојат осум принципи на управување со квалитетот, каде што највисоко раководство во организацијата имаат ангажираните консултанти и аудитори, динамичен и акционен план на активности во организацијата, структура на поддршка на акционен план, анализа на процеси и изработка на блок-дијаграми; програма за развој на свесност за квалитет; развој на прирачникот; изработка на процедури, упатства и записи, интерни проверки, преглед на систем за квалитет од страна на раководството, преоценка, сертификација, потребна документација, документацијата која треба да се изготви за да бидат задоволени барањата од стандардот, прирачник за квалитет, процедури за работа, работни упатства, записи, политика за квалитет, организациска шема, опсег на систем за квалитет, цели за квалитет, процедура за контрола на документи, процедура за контрола на записи, процедура за интерни проверки, процедура за неусогласен производ,

процедура за корективни мерки, процедура за превентивни мерки, процедури или дијаграми или тек на активности за главни и помошни процеси¹²⁵.

Работни упатства за сите критични и специфични активности кои се одвиваат во рамките на дефинираниот процес за квалитетно работење во организацијата со претходно преземени превентивни и корективни мерки се заведени во записи кои генерираат од сите дефинирани процеси, како објективен доказ за извршената активност. Интерните проверки организацијата мора да ги спроведе во одредени временски испланирани интервали за да потврди дека системот за квалитет е воспоставен и е усогласен со планираните активности по однос на барањата од стандардот, а воедно и ефективно имплементиран и одржуван. Постои процедура за интерни проверки, која е задолжителна според стандардот и која детално го дава текот на активности релевантни на овој процес¹²⁶:

- планирање на интерна проверка;
- одредување на тим на интерни проверувачи;
- преглед на документацијата;
- изготвување чек листи;
- известување на проверуваните;
- одржување вонредни состаноци;
- спроведување на интерна проверка;
- дефинирање на наодите;
- одржување на завршен состанок и
- издавање на барања за корективни мерки и извештај.

Активностите наменети за да ги елиминираат причините кои условиле појава на неусогласеност, со цел да ја спречат нивната повторна појава се дел од корективните мерки. Воедно, организацијата треба да одреди и такви активности кои имаат за цел да ги елиминираат и причините кои би условиле потенцијални неусогласености, со цел да се спречи нивното појавување. Ваквиот тим на мерки се превентивни мерки. Согласно со стандардот,

¹²⁵Decenzo David A.&Stephen Robbins P. Human Resources Management, John Wiley& Soans Inc. New York,1994, p.263-285.

¹²⁶. Miller, P., Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992, p. 23-29.

постоењето на процедури за корективна и превентивна мерка се задолжителни. Процедурите за корективна и превентивна мерка детално ги опишуваат сите потребни активности, релевантни за тие процеси: корективна мерка е прегледување на неусогласености, одредување на причини за појава на неусогласености, проценка на потребата од мерка која ќе спречи повторна појава на неусогласености, одредување и имплементирање на потребна мерка и прегледување на преземената корективна мерка. Превентивна мерка е одредување на потенцијални неусогласености и нивни причини, оценување на потреба од мерка со која превентивно ќе се спречи појавата на неусогласеност, одредување и имплементирање на потребна мерка и прегледување на преземената превентивна мерка.

Клучни индикатори за успех се нивоата на платите на вработените и се еквивалентни на правните регулативи кои ги регулираат платите и надоместоците во организацијата. Разгледувањето на работните задачи и работните услови се одвива во годишните оценувања на вработените (интервјуа за оценка на успех). Нововработените ќе бидат обучени и воведени во работните процедури. Со воведувањето на новите услуги, сите вработени претходно ќе бидат обучени за вовед во новите работните процедури. Сите вработени ќе ги ревидираат своите потреби за понатамошни обуки и образование како дел од годишното оценување. Соработката со синдикатот е одобрена како добра пракса на партнерство.

5.3. Спроведување на работни процеси во организацијата за правилно спроведување на обука и развој на вработените

Со напредокот на технологиите, како и промената на економските и социјалните услови во општеството, организациите се соочуваат со нови предизвици. Се случуваат промени во работните практики и процеси кои иницираа нови потфати во процесот на спроведување на обука и развојот на вработените во организациите и банкарскиот сектор.

Управувањето во организациите како интегративно поглавје на политиката за безбедност и здравје при работа станува должност и обврска на

секоја организација, особено поради фактот што државите го имаат инкорпорирано во своето позитивно законодавство.

Денес професионалците во полето на човечките ресурси ги почитуваат и практикуваат стандардите за спроведување на обука и развој на вработените во организацијата и справување со ризик на работното место од два аспекта¹²⁷:

- Првиот аспект е тесно поврзан со превенција од штетни последици кои потекнуваат од природата на работното место, анализирано низ процесот на спроведување на безбедност и здравје при работа.

- Вториот аспект се однесува на индиректното влијание на активностите поврзани со менаџирање со вработените во организациите на работното место врз кадровскиот потенцијал во организацијата.

Поточно, преку активностите на организацијата за минимизирање, односно отстранување на ризиците за секое работно место и намалување на интензитетот на последиците или нивно целосно отстранување, таа демонстрира интерес за задржување на вработените. Вака поставената двонасочна комуникација помеѓу организацијата и нејзините вработени е темелот на градење и зајакнување на корпоративната кадровска политика во организацијата¹²⁸.

Овде фокусот е на акцентирање на потребата од правилно координирање на процесот на управување на ризикот во една организација преку професионално спроведување на менаџмент активности на човечките ресурси, како што се анализа на работните места и опис на работните позиции, ориентација, обуки, оценување, одржување дисциплина итн.

Да се имплементира стратегијата за управување со човечките ресурси значи да се дефинираат работните компетенции и работните места, како основа за спроведување на првиот чекор во дефинирање на работните процеси во организацијата за нивно правилно спроведување.

Дефинирање на работната позиција во организацијата и утврдување на ризикот на работното место, по обезбедени услови за работа најголем процент на значење добива и соодветната обука на вработениот.

¹²⁷ Jovanović-Bozinov M., Kulić Z., Cvetkovski T., „Organizaciono ponašanje”, Beograd, 2002, p.14.

¹²⁸ BODIROGA, VUKOBRAĆ, N. and LALETA, S. (2007). Posebnosti kolektivnog, p.13-98.

Неопходно е организацијата да се стреми кон подигнување на свеста кај вработените за нивна заштита при работа, приоритетно преку законската обврска за обука за безбедност и здравје при работа, а потоа и преку спроведување на разни кампањи или други активности кои ќе го поттикнат нивното активно учество при промовирање на културата за превенција од ризици и подобрување на условите за работа.

Следејќи го процесот на управување со човечките ресурси низ последователно проценета важност на секоја активност од него, секоја организација е должна да ги усогласи условите за работа со должност кон вработените за нивна безбедност и здравје при остварување на работните задачи. Всушност, тоа е и стратегија која секоја организација треба да ја имплементира доколку се стреми вистински и професионално да го овозможи остварувањето на своите стратешки цели.

Поттикнувајќи раст и развој на кариерата на вработените во една организација, подобрувајќи ги вештините и знаењата, зголемувањето на мотивацијата и задоволството од работа, поддршка и решавање на проблеми во организацијата, одржување на организациска култура и сл. се само дел од процесот на управување со човечките ресурси во една организација. Тоа е едната страна на науката, другата страна е всушност столбот без кој ни една менаџмент активност на човечките ресурси не може да прогресира, а тоа е безбедната средина за вработениот.

5.4. Временски период за кој се реализира подобрувањето на активностите на современа обука и развој на вработените

Управувањето со човечки ресурси претставува управувачка активност што подразбира селекција, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на организацијата, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените во организацијата и банкарскиот сектор. Управувањето со човечките ресурси е поврзано со севкупната организациска изведба на вработените, нивното регрутирање и селекција, обука и развој, управување со

кариерата, системот за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените. Позитивната линеарна поврзаност помеѓу управувањето со човечки ресурси и изведбата на вработените во организацијата покажаа дека конзистентно може да се имплементираат во регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, управувањето со кариерата, системот за наградување, планирањето на човечките ресурси и благосостојбата на вработените заради подобро исполнување на работните задачи на вработените во организацијата и постигнување на организациските цели. Овие фактори можат да имаат влијание врз изведбата на вработените во организациите и управување со човечки ресурси¹²⁹.

Обучен кадар во организациите во секое подрачно одделение ќе има потреба за зголемен број на обучен персонал кој ќе одговори на барањата, значаен ризик фактор секако е имплементирањето на новиот информациско-комуникациски систем и ефективност на работењето, што е важна цел да се заштити компетентноста на вработените. На овој начин се воспоставува механизам за проценка на ефективноста од работењето во организацијата. Менаџерските методи ќе го следат фокусот на насочување кон пазарот. Менаџментот ќе мора да се фокусира кон барањата на клиентот.

5.5. Користење на потребни ресурси за реализација и унапредување на обука и развојот на вработените

За реализација и унапредување на обуките и развој на вработените потребно е да се изгради добар систем во кој ќе бидат ангажирани сите вработени во организацијата. Потребни се време и знаење, соработка меѓу вработените и смисла за тимска работа. Унапредувањето на обуката и развојот на човечките ресурси е тимска работа која бара постојани активности и унапредување и целосно ангажирање и развој на вкупните интерперсонални диспозиции.

Менаџерите кои се вклучени во процесот на планирање, организирање, раководење, контрола и развој на вработените имаат права и обврски редовно

¹²⁹Стаменковски, А. (2006) Деловно комуницирање. Европски универзитет, Скопје, стр. 58.

и континуирано да ги усовршуваат сопственото знаење и вештини и на вработените во организацијата, бидејќи од развојот на човечките ресурси зависи и опстанокот на компаниите. Профилот на вработените во компаниите, нивната вклученост во менаџментот со деловните процеси, обврските и одговорностите во процесот на вршење на организациските функции, како и признанијата и наградите за резултатите, го покажаа правецот на планирање и развој на човечките ресурси. Лошите деловни резултати во организацијата и нарушениот углед наметнаа потреба од методологија за проектирање и имплементација на образовниот систем во компаниите.

Комплексното знаење за системот по TQM (тотален менаџмент на квалитет) треба да се распростира од првиот човек на компанијата - генерален директор до непосреден работник, со различен обем и тежина според различните функции од работењето на компанијата. Планирањето на образовниот процес е задача на топ менаџментот, кој е должен да примени адекватна методологија за проектирање и имплементирање на образованието како еден столб од TQM стратегијата. Образованието на вработените во целата структура на компанијата е со цел тие да се стекнат со вештини и искуства за реализација на деловните процеси во согласност со барањата за производите, услугите, законските обврски и критериумите за компетентност и назначување на вработените, бидејќи за квалитетот е неопходно ангажирање на сите и секој во својата работа. Со обука и развој вработените во организацијата стручно се оспособуваат и усовршуваат во согласност со потребите на органот во кој се вработени. Во согласност со работните односи работодавачот е должен да обезбеди дообразување и оспособување во согласност со потребите на работниот процес, со цел на одржување, односно унапредување на способноста на вработените во организацијата. За образование и оспособување вработените имаат право на платено или неплатено отсуство во времетраење од најмалку две години за усовршување и стручно оспособување.

Оваа реалност влијае на следните сегменти: Обучен персонал каде што со зголемениот број на секундарни трансакции во секое подрачно одделение ќе има потреба за зголемен број на обучен персонал кој ќе одговори на

барањата на организацијата и значаен ризик-фактор секако е имплементирањето на информациско-комуникацискиот систем - ИКТ систем. Ефективноста на работењето е да се заштити компетентноста на вработените, МЧР е потребен да воспостави механизам за проценка на ефективноста од работењето на персоналот во организацијата. Нови вештини на вработените во организацијата ќе бидат проследени од менаџерите во организацијата. Нови менаџерски методи односно нови потреби за менаџерски методи ќе го следат фокусот на насочување кон пазарот, а менаџментот ќе мора да се фокусира кон барањата на клиентот.

Заклучок

Во согласност со методологијата на научноистражувачките активности, завршниот дел на магистерскиот труд претставува сублимација на заклучоци што се добиени во текот на истражувањето и анализата на зададената проблематика. Притоа се дојде до заклучок дека обуката и развојот на човечките ресурси, како неопходност за успех, во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор претставува значаен фактор на УЧР и е процес на управување со луѓе во организација со човечки пристап. Пристапот на човечки ресурси кон работната сила му овозможува на менаџерот да ги гледа луѓето како важен ресурс. Тоа е пристап преку кој организацијата може да ја искористи работната сила не само за придобивките на организацијата туку и за растот и развојот на засегнатите луѓе. Така, УЧР е систем на кој се фокусираат развојот на човечки ресурси, од една страна, и ефикасното управување со луѓето, од друга страна, така што луѓето ќе уживаат човечко достоинство при вработувањето.

Поради фактот што развојот и имплементацијата на човечките ресурси имаат клучно значење во организацијата, предмет на ова теоретско и емпириско истражување е правилно управување со човечките ресурси, како неопходност за успешно работење во организацијата. УЧР е процес на управување со луѓе на организација со човечки пристап. Пристапот на човечки ресурси кон работната сила му овозможува на менаџерот да ги гледа луѓето како важен ресурс. Тоа е пристап преку кој организацијата може да искористи работна сила не само за придобивките на организацијата туку и за растот, развојот и самодоволноста на засегнатите луѓе. Така, МЧР е систем кој се фокусира на развој на човечки ресурси од една страна и ефикасно управување со луѓето од друга страна, така што луѓето ќе уживаат човечко достоинство при вработувањето. ЧР се занимава со човечките суштества во една организација. „Управувањето со човекот“ е многу важна и предизвикувачка работа поради динамичната природа на луѓето. Две лица се слични во менталните

способности, тактиките, чувствата и однесувањето, тие се разликуваат во голема мера и како група и се предмет на многу различни влијанија. Луѓето се чувствителни, размислуваат и дејствуваат затоа што не можат да се управуваат како машина или да се менуваат како шаблон. Затоа им треба тактичко предавање од страна на менаџерскиот персонал. Секоја компанија има сопствена култура која претставува збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесувањето на одлуки на менаџерите и вработените во организацијата. Исто така, организацијата може да се дефинира и како вложени вредности, верувања, очекувања и норми стекнати во времето кога се станува дел од организацијата или пак преку работа во организацијата со текот на времето при дефинирање на обуките во организацијата и треба да се потенцира дека таа мора да биде усогласена со стратегијата која треба да се постигне за тоа што обуката во организацијата треба да ја поддржи стратегијата за да може таа успешно да функционира. Исто така, обуката на вработените во организацијата мора да биде компактна со опкружувањето, а тоа само по себе значи дека промените во организацијата треба да бидат придружувани со промени од обуката на вработените. Битно е да се напомене и потенцира дека во голема мера успешноста на организацијата зависи, пред сè, и од способностите и наклоноста на лидерите во организацијата што ја предводат организацијата кон соодветно извршување на задачите, целите и визиите, а исто така е направена и статистичка обработка на резултатите од тоа истражување. Од обработката на податоците можно е да се заклучи дека исказите на обуката и развојот на човечки ресурси е неопходност за успех во современото работење на организациските субјекти со фокус на банкарскиот сектор.

Во рамките на ова истражување, најпрвин во *првата глава* теоретски се елаборира правилното управување со човечките ресурси, како неопходност за успешно работење на организацијата, управување на човечки ресурси како наука и практична дисциплина, поимирање на опфатот на управувањето со човечки ресурси, дефинирање на управувањето со човечки ресурси, поистакнати активности на функцијата со управување на човечки ресурси, анализа, планирање и привлекување на човечките ресурси, селекција на

квалитетни кадри и кадровско пополнување во организацијата, одржување на човечките ресурси (наградување, оценка на перформансите, обука, развој, синдикално организирање, изразување на волја на работење во организацијата или напуштање), систематски приод со управување на човечки ресурси, морал, мотивација, комуникација и информација, мобинг, борба против стрес и етика и етичко однесување.

Во *втората глава*, исто така, теоретски е елабориран поимот обука на човечки ресурси како потреба во современото работење во организацијата. Овде подетално се зборува за важност на обуката, подобрување на моралот на вработените, помала супервизија, помали стапки на грешки, можности за напредок, зголемена продуктивност, начини и методи на обука, обука базирана на технологија (основни компјутерски програми, интерактивна мултимедија, користење на персонален компјутер со CD ром, интерактивно видео - користење на персонален компјутер во корелација со видео, веб-базирани програми за обука), обука базирана на симулатори, обука на работното место (читање на упатстава и процедури за работа, комбинација на набљудување, објаснување и практично применување, водичот на обуката преку опишувањето на работното место ги објаснува задолженијата и одговара на прашањата и користење на интранет каде што нововработените ќе постираат прашања поврзани со нивните работни обврски и експертите од истата организација ќе ги одговараат), обука со ментор (ангажирање на професионални тренери за обука на менаџерите, воспоставување на формална програма за менторство помеѓу менаџерите на јуниорско и сениорско ниво и воспоставување на помалку формална програма за менторство со цел да се стимулираат поiskusните вработени да ги обучуваат помалку искусните), обука преку предавања, групни дискусии и предавања, role playing – играње на улоги, стимулирани менаџерски игри, обука на отворено (обука во дивина проследена со авантура поврзана со активности на отворено, low impact обука и high impact обука), филмови и видеа за обука, студии на случаи (Case studies), e-learning.

Понатаму, во *третата глава* теоретски е елабориран поимот развој на човечки ресурси како фактор за градење на способни кадри. Во овој концепт се

вклучени следниве пет фактори: дефинирање на развојот на човечки ресурси, начини на развој на човечките ресурси, улогата на обуката и развојот на човечките ресурси во развојот на организацијата, програми за развој на човечките ресурси (team building, унапредување на техники за презентација, проект менаџмент, основи на лидерство и основи на бизнисот/индустријата), креирање на ефективна програма за развој на човечките ресурси (дефинирање на придобивките од обука на вработените, стартување на обуката пред тоа да биде неопходно, стратешко и внимателно планирање, дефинирање на начини и програми кои ќе се користат при обуката и имплементација и мерење на успешноста). Основна цел на ова истражување е да се потенцира човечкиот ресурс кој има огромно значење во успехот на секоја организација, бидејќи повеќето од проблемите во организациската поставеност се човечки и социјални отколку физички, технички или економски неуспех. Ниту една организација не може да биде изречена ефикасна, додека основниот факт останува непризнаен, а тоа е главно. УЧР е вклучена во обезбедувањето на човечкото достоинство на вработените, земајќи ги предвид нивниот капацитет, потенцијал, таленти, достигнувања, мотивација, вештина, посветеност, одлични способности итн. Значи, нивните личности се препознаени како вредни човечки суштества. Ако една организацијата може да им верува, да зависат и да привлекуваат од својата банкарска сметка на сила на нивната капитални средства, тие можат да веруваат, да зависат и да привлечат повеќе на своите посветени, талентирани, посветени и способни луѓе. Ова е она што МЧР е вклучено во секој бизнис, менаџерска активност или воведување. Главната компонента на организацијата е нејзиниот човечки ресурс или „луѓе на работа“. Од национална гледна точка човечките ресурси се значајни како: знаењата, вештините, креативните способности, таленти и способности добиени кај населението додека од точка на погледот на индивидуалното претпријатие, тие претставуваат вкупно вродени способности, стекнати знаења и вештини како таленти и способности на вработените.

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, се комбинирани неколку квалитативни и квантитативни

методолошки постапки и методи, како што се следните: анализа, анкета, компарација и статистика.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на поимите човечки ресурси, обука и развој, како и нивното значење.

Анкетата како метод на истражување ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Анкетирањето ќе биде спроведено врз членови на секторот, истражување и развој на некои наши јавни и приватни организации.

Компарацијата, како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу моменталната состојба и посакуваната.

Собраните податоци се статистички обработени со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel, ќе се изврши рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци.

Четвртиот дел го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се открие каква е улогата на човечките ресурси во организацијата. Оваа глава е организирана на тој начин што во првата точка е објаснета методологијата на истражувањето. Во втората точка е опфатена хипотетичката рамка, во третата точка се опфатени методите на истражување и во четвртата точка се дадени резултатите од истражувањето.

Во последниот *петти дел* од овој труд се креирани активностите за правилна обука и развој, односно преферирање на активности за правилно извршување и реализирање на обука и развој на човечки ресурси, планирање на правилна обука и развој на вработените, спроведување на корективни и превентивни мерки, спроведување на работни процеси во организацијата за правилно спроведување на обука и развој на вработените, временски период за кој се реализира подобрувањето на активностите на современа обука и развој на вработените, користење на потребните ресурси за реализација и унапредување на обуката и развојот на вработените.

KORISTENA LITERATURA

1. A role-play/simulation project for 2nd year Environmental Engineering students by Holger Maier
2. Adler, N. 1994. Women managers in a global economy. Training and Development (April)
3. Armstrong, M: A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page Limited
4. Armstrong, Michael (1999): A Handbook of human resource management practice 7th Edition. Kogan Page Limited
5. Armstrong, Michael (2003): A Handbook of human resource management practice, 9th Edition, Kogan Page Limited
6. Arthur, Diane (1995): Managing human resource in small and mid-size companies 2nd edition, Printed in the USA, New York
7. Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004
8. Bahtijarevic, F- Šiber (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
9. Bahtijarevic, J. (2000), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
10. Bahtijarević, Šiber, „Menadžment ljudskih potencijala”, Zagreb, 2002
11. Bahtijarević-Šiber, F., (1995.), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
12. Barrett Jim (2009): Career, aptitude and selection tests. Match your IQ, personality and abilities to your ideal career. 3rd Edition. Kogan Page. London and Philadelphia
13. Bartel, A.P.: Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, Industrial and Labour Relations
14. Beaumont, P. B. (1993): Human Resource Management: Key concepts and skills. SAGE Publications Ltd. London

15. Billsbery, John (2007): Experiencing recruitment and selection. John Wiley & Sons, Inc. England
16. BODIROGA, VUKOBRAT, N. and LALETA, S (2007). Posebnosti kolektivnog
17. Бојациоски, д-р Димитар (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009
18. Bogicevic, Biljana (2003): Menadzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet u Beogradu
19. Branković, D., Ilić, M. (2003): Osnovi pedagogije, drugo, dopunjeno izdanje, Banja Luka, Pedagoška enciklopedija (1989) redakcija Šimleša, P., Potkonjak, N., tom 1 i 2., Beograd, ZZUINS
20. Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain (1999)
21. Brown A., "Organizational Culture", Pitman, London, 1995
22. Bryon, Mike & Modha, Sanjay (2005): How to pass selection tests. 3rd Edition. KoganPage. London and Sterling, VA
23. Byars L. Llozd, Rue W. Leslie. (2000). Human Resource Management, McGraw
24. 24. Byars, L.L., Rue, W.L., "Human resource management", New York: The McGraw Hill Companies, 2004
25. C. P. Alderfer, Existence, Relatednes and Growth: Human Needs in Organizational Settings (New York: Free Press, 1972)
34. Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995
26. Compton, L. Robert, Nankervis, Alan & Morrissey, William (2009): Effective recruitment and selection practices. 5th Sdition. CCH Australia Limited
27. Čukić, B., INTEGRATIVNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004
28. Čukić, B., PSIHOLOGIJA RADA, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004
29. DeCenzo, A. Davis, Robbins, P. Stephen: Fundametalsof Human Resource Management. 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA (1994)

30. DeCenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005). Fundamentals of Human Resource Management, 6 th Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA
31. Dessler, G., „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд: Дата статус, 2007
32. Dr Radojka Prastalo, MOBING IZJEDA NASE DRUSTVO KAO KANCER, Banja Luka 2013
33. Dr.S.Ganesan, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1, Issue.6, July-Sep, 2014, ISSN- 2348-0653
34. Dunn, J.D and Stephens, EC Management of people, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1972
35. Фотов, д-р Ристов (2006): Менаџмент на мал бизнис, Европски универзитет, Скопје
36. Edited by Pearlman, K., Schmidt, F. L., and Hamner, W. C. New York: John Wiley & Sons
37. Elearn training company (2005): Management Extra. Recruitment and Selection. Published by Elsevier Ltd, Oxford
38. Fontaine, C.: Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM, Northeastern University, College of Business Administration, 2007
39. Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008): Human resource selection. Thomson Learning Inc, USA
40. Gitman S. (1996). Modern Banking in Theory and Practice, John Willy&Sons, Ltd Chichester
41. Hall T., “Personnel management”, Prentice Hall Inc., New York, 1991
42. Haselton, M. G.; Nettle, D.; Andrews, P. W. (2005). The evolution of cognitive bias.. In D. M. Buss (Ed.), The Handbook of Evolutionary Psychology: Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc
43. High impact обука
44. Hirschman, C (2000, Februaru): For PEOs Business is Booming. HR. Magazine
45. Holbeche, 1991; Schuler & Jackson, 1999, во Астон центарот за човечки ресурси, 2008

46. Human Resources Management, Geet S.D., Deshpande A.D. & Mrs. Deshpande Asmita A. NIRALI PRAKASHAN, First Edition, Jan. 2009
47. Human Resources Management: Objectives, Scope and Functions by Chand Smriti, online Article
48. Hunter, L.: How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania
49. Jaeger, A 1986. Organization development and national culture: Where's the fit? Academy of Management
50. Jovanovic – Bozinov, M, Kulic, Z, I Cvetkovski, T. (2004): Menadzment ljudskih resursa Megatrand, Beograd
51. Jovanović-Bozinov M., Kulič Z., Cvetkovski T., „Organizaciono ponašanje“, Beograd, 2002
52. Keypoint
53. Kleynhans, R, Markham, L., Mayer, W. & S van Aswegen (2006): Human Resources Management. Fresh perspectives, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town
54. Кралев, Тодор, Наумовска, Лидија, „Основи на менаџмент“, Европски универзитет, Скопје, 2008
55. Latham, G. P., and Locke, E. A. (1983). Goal Setting-A Motivational Technique That Works. In Contemporary Problems in Personnel (3rd ed.)
56. Leech, Corinne (2005): Positive recruitment and retention, Elsevier Limited, Oxford
57. Leon C. Megginson, Personnel and Human resources Administration, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois 1977
58. low impact објект
59. Mahapatro, B. Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010
60. Martinez, M.N. (2001, August): The Head hunter Within, Hr. Magazin
61. Martinsons, M.G. 1997. Human resource management applications of knowledge-based systems. International Journal of Information Management (February)

62. Marušić S., „Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb, 2002
63. Mathis, Robert L. , Jackson, John H. (1999): Human Resource Management, 9th edition, South-Western Educational Publishing
64. McGregor D., “Riding in managerial psychology”, Chicago, 1964
McGregor D., “The human side of enterprice”, Chicago, 1964;
65. Međunarodna organizacija rada (ILO) (1998) When working becomes hazardous, S.2
66. Меѓународни димензии на човечки ресурси и управување, 2 ед.Белмонт, Калифорнија: Wadsworth
67. Miller, P., Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992
68. Мицевски, д-р Трајче (2009): Менаџмент на човечки ресурси, менаџмент на авторизирани белешки, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
69. Наумовска, Л. (2008), „Менаџмент на човечки ресурси“, Европски универзитет, Скопје
70. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. „Менаџмент људских потенцијала“, 3. изд., Загреб: Мате, 2006
71. Overton, Rodney (2007): Managing human resource. Published by Martin Books Pty Ltd, Australia
72. 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
73. Patton, Carol (1999, January): Challenged Workers, Human Resources Executive
74. Perlmutter, H. 1989. The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business (January–February), pp. 11–14, as discussed in A. Phatak, International dimension of management. Boston: PWS-Kent
75. Petković M., Jovanović M., „Organizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća“: Beograd (2002)

76. Prævention von Gewalt und Belastigung am Arbeitsplatz, Europaische Stiftung zur Verbesserung der Lebens-und Arbeitsbedingungen, Informationsblatt, EF/03/30/DE

77. Prof.dr Slobodan Barac, Prof.dr Budimir Staki, Prof.dr. Marko Ivani, Praktikum za bankarstvo i finansije, FFMO, Beograd, 2003

78. Pynes E. Joan (2004): Human Resources Management for public and nonprofit organizations .2nd Edition. Strategic approach.Published by Jossey- Bass, San Francisco

79. Racial factors in site location and employment patterns of Japanese auto firms in America. California Management Review (February)

80. Renee West, SHRM-SCP, PHR, Human Resources Manager, New Philadelphia, OH 1999

81. Richard M. Hodgetts: Managment. Theory, process and practice, WB Saundres company, Philadelphia, 1975

82. Rothwell,J.William & Kazanas, C.H.(2003): Planning and managing Human resource, Strategic planning for Personnel Management .2nd edition, HRD Press, Amherst, Massachusetts

83. Rutherford, Don.& Laroche, Ph.D. Lionel (2007): Recruiting Reaining and promoting Culturally Different Empliyees Elsevier Limited, Oxfordpp

84.Sharpe, Rochelle (1997, July 9): Off the Dole. *The Wall Street Journal*.1A
Petc,Boris (1992): Психологија речник, Загреб, Просвета

85.Sims, R. Ronald (2002): Organization success through effective human resources Management an imprintof Greenwood Publishing Grup Inc. USA

86.Sparrow, Paul: Harris, Hillary & Brewster, Chris: International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003

87. Стаменковски А.(2006). Деловно комуницирање, Европски универзитет, Скопје

88.Stredwick, John (2005): An Introduction to Human Resource Management. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd, Oxfordp

89. Svetlik, I., et al.: Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, Review of International Comparative Management, 11(5), 2010;
90. Тодоров, Т., Менаџмент и менаџери, 2007, Скопје
91. Torrington, D., Hall, I., Taylor, S., „Менаџмент људских ресурса“, 5. изд., Београд: Дата статус, 2004
92. Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2005): Human Resource Management .6th Edition. Pearson Education Limited. England
93. Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008): Human Resource Management .7th Edition. Pearson Education Limited. England
94. Vesic, D.D. (2006) Menadzment ljudskih resursa, Beograd
95. Wihrich H., Koontz H., „Menadžment“, Zagreb, 1994
96. Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В.: Менаџмент људских ресурса, Економски факултет – Суботица

Интернет-страници

1. http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/humanresources_management/training-and-development/meaning-training-development/
2. <https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>
3. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>