

МЕЃУНАРОДЕН ЦЕНТАР ЗА СЛАВЈАНСКА ПРОСВЕТА - СВЕТИ НИКОЛЕ

«МЕЃУНАРОДЕН ДИЈАЛОГ: ИСТОК - ЗАПАД»
(ЕКОНОМИЈА)

СПИСАНИЕ
на научни трудови

**СЕДМА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА
МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“**

Година III

Број 1

Април 2016

- СВЕТИ НИКОЛЕ, Р. МАКЕДОНИЈА -
- 2016 -

Издавач: Меѓународен Центар за Славјанска Просвета - Свети Николе

За издавачот: Доц. д-р Јордан Ѓорчев, директор

Наслов: «МЕЃУНАРОДЕН ДИЈАЛОГ: ИСТОК - ЗАПАД» (ЕКОНОМИЈА)

Организационен одбор:

Претседател: Доц. д-р Јордан Ѓорчев

Заменик претседател: Проф. д-р Владислав М. Јурјев

Член: м-р Борче Серафимовски

Уредувачки одбор:

Проф. д-р Душан Николовски – Р. Македонија

Доц. д-р Александар Илиевски – Р. Македонија

Проф. д-р Мирослав Крстиќ – Р. Србија

Проф. д-р Здравко Гаргаров – Р. Бугарија

Доц. д-р Хаџиб Салкич – Р. Босна и Херцеговина

Д-р Татјана Осадчаја – Русија

Технички раководител: Михаела Ѓорчева

Технички секретар на конференцијата: Милена Спасовска

Уредник: Доц. д-р Јордан Ѓорчев

Компјутерска обработка и дизајн: Благој Митев

ISSN (принт) 1857-9299

ISSN (онлајн) 1857-9302

Адреса на комисијата: ул. Маршал Тито 77, Свети Николе, Р. Македонија

Контакт телефон: +389 (0)32 440 330

Организациониот одбор им се заблагодарува на сите учесници за соработката!

Напомена:

Организациониот одбор на Седмата меѓународна научна конференција «МЕЃУНАРОДЕН ДИЈАЛОГ: ИСТОК-ЗАПАД» не одговара за можните повреди на авторските права на научните трудови објавени во списанието. Целосната одговорност за оригиналноста, автентичноста и лекторирањето на научните трудови објавени во списанието е на самите автори на трудовите.

Печати: Печатница БУБАМАРА-ХИТ, Свети Николе

Тираж: 100

СОДРЖИНА

<i>Димковска Снежана</i> МЕНАЦИРАЊЕ СО СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ - ПРЕДИЗВИК ВО ЕКОНОМСКАТА ЕФИКАСНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ВО Р.МАКЕДОНИЈА	1
<i>Трајко Мицески¹, Силвана Пашовска²</i> ПРАВИЛНИОТ ПРИСТАП НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР НА УСПЕШНОСТА ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ	5
<i>Николче Талевски, Марија Котевска Димовска, Драган Романски</i> ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРЕН МОДЕЛ – ЕКОНОМСКИ БЕНИФИТ ВО МЕНАИРАЊЕ НА БИЗНИСОТ СО КОМУНАЛНИ УСЛУГИ	11
<i>Д-р Ракип Малоски</i> КВАЛИТЕТОТ НА ЗДРАВСТВЕНАТА ЗАШТИТА И НЕЈЗИНИТЕ КОРИСНИЦИ ВО МАКЕДОНИЈА	15
<i>Јетон Зука</i> ВЛИЈАНИЕТО НА НАДВОРЕШНИТЕ ПРОМЕНИ ВРЗ КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	21
<i>д-р Менде Солунчевски, вонр.проф., д-р Лидија Стефановска, доцент, д-р Марија Димовска-Котевска, доцент</i> НОВ ПРИСТАП ВО РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ КАКО СЕРВИС НА ГРАЃАНИТЕ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	27
<i>Prof. Lidija Gosevska Ph.D</i> АНАЛИЗА НА ФИНАНСИРАЊЕТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И УЛОГАТА НА ПРЕТПРИЕМАЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ	33
<i>Д-р сци. Саша Максимовски</i> МОДЕЛИ НА ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО ВО ФУНКЦИЈА НА ОДДРЖЛИВ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ	37
<i>Д-р Томе Неновски</i> РАСТРЕСЕНА МОНЕТАРНА УНИЈА	45
<i>Доц.д-р Радка Абаджиева Д-р Ива Тодорова</i> УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО В МЕНИДЖМЪНТА НА ПРЕДПРИЈАТИЕТО	51
<i>Доц. д-р Сениша Цветковиќ</i> КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА КОНЦЕПТОТ НА ИНОВАЦИИТЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО КАЈ ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА	57
<i>Доцент д-р Сениша Цветковиќ</i> ИНОВАЦИИТЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО ПРЕДУСЛОВ ЗА ПОДОБРИ РАБОТНИ УСЛОВИ И ПОВИСОКА ЕКОНОМСКА ЕФИКАСНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	65

Трајко Мицески¹, Силвана Пашовска²

¹ Универзитет Гоце Делчев-Штип, Економски факултет, trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Универзитет Св.Климент Охридски-Битола, Научен институт за тутун-Прилеп, Silvana.Pasoska@uklo.edu.mk

ПРАВИЛНИОТ ПРИСТАП НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР НА УСПЕШНОСТА ВО СОВРЕМНОТО РАБОТЕЊЕ

THE CORRECT APPROACH TO THE MANAGEMENT HU- MAN RESOURCES AS A FACTOR PERFORMANCE IN MO- DERN OPERATIONS

АПСТРАКТ

Главна цел на истражувањето на овој труд, е анализата на клучните фактори кои придонесуваат за развојот на вработените, а со самото тоа поголема продуктивност, мотивираност, соработка. Многу компании сметаат дека е важно инвестирањето во развојот на вработените.

Вработените се поефикасни во своето работење, што од друга страна придонесува клиентите да бидат позадоволни. Меѓутоа кај многу постои дилемата зошто воопшто да инвестираат во обука и развој на вработените, особено во време на висока мобилност на вработените од една во друга организација. Мотивацијата е внатрешна сила или енергија што води кон акција, вршење на активности и постигнувања.

Мотивацијата е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш и мотивацијата е отсутна. Многу често, еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа или да постигне одредена цел, но нема иницијатива и подготвеност да превземе акција. Ова се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе ги води кон постигнување на целите. Мотивацијата ги зајакнува амбициите, ја зголемува иницијативата и дава насока, храброст, енергија и упорност да се следат целите.

Клучни зборови: развој, вработени, обука, стратегии, мотивација, цели

ABSTRACT

The main goal of the research in this paper is an analysis of the key factors contributing to the development of employers and this higher productivity, motivation, cooperation.

Many companies find it important investment in staff development. Employees are more efficient in their operations, which in turn contribute to more satisfied customers. But for many there is a dilemma, because underreporting to invest in training and development of staff, particularly in times of high mobility of employees from one organization.

Motivation is the inner power or energy that pushes toward acting, performing actions and achieving. Motivation has much to do with desire and ambition, and if they are absent, motivations absent too. Often, a workers has the desire and ambition get something done or acgieve a certain goal, but lacks the push, the initiative and the eillingness to take action. This is due to lack of motivation and inner drive. Motivation strengthens the ambition, increases initiative and gives direction, courage, energy and the persistence to follow the goals.

Keywords: development, staff, training, strategies, motivations, goals

РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО НАСОКА НА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ

Развојот на вработените е континуиран процес кој што вклучува формално образование, работно искуство, односи со други луѓе и оценување на личноста и способностите, а кој што му овозможуваат на вработениот да се припреми 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.¹

Табела 1. Разлики помеѓу обуката и развојот на вработените²

Карактеристики	Обука на вработените	Развој на вработените
Временска ориентација	Содржајност (постојаност)	Иднина (Стекнување на ново искуство)
Употреба на работното искуство	Постојано со унапредување	Унапредено со нови сознанија
Цел	Припрема за сегашната работа	Припрема за промена
Партиципација на вработените	Задолжителна	Доброволна

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува: идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите потребни за да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активностите.³

Улогата на раководителите е да помогнат на вработениот во процесот на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикатори на мерење на процесот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитувањето на дефинираните временски рокови. Меѓутоа праксата покажува⁴ дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијативата на страна на вработените бидејќи развојниот пристап е засонован на индивидуалните потреби и цели.

Лојалноста и посветеноста на вработените се во директна врска со начинот

1 Поопширно во London, M., 1989, *Managing the Training Enterprise*, San Francisco: Jossey Bass.

2 Извор: Прилагоденоспрема Noe, R.A., 2002, *Employee, Training & Development*, 2nd. Ed. McGraw-Hill, стр. 283

3 Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", *Training and Development* 48: 22-31; Peterson, D.B., Hicks, M.D., 1995, *Development First*, Minneapolis MN: Personnel Decisions.

4 Jaffe, D.T., Scott, C.D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J.M. Kummerow (ed.), *New Directions in Career Planning and the Workplace*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60.

како нивните раководители спрема нив. Затоа е неопходно менаџерите да бидат способни да ги идентификуваат вработените за потенцијалот за развојот и напредувањето и тоа да им го покажат пред незадоволни да ја напуштат организацијата. Преку развојот на вработените освен задржувањето на квалитетните луѓе се остварува и унапредување на квалитетот и конкурентноста и се вградува флексибилноста во организациониот дизајн и начинот на функционирање на организацијата.

ИНТЕРПЕРСОНАЛНИ ОДНОСИ

Вработените можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења во организацијата во која што работат и преку чести и регуларни контакти со постарите и поискусни членови на организацијата. Во процесот на развојот на вработените преку интерперсонални односи обично се користат два основи пристапи: 1) менторство и 2) инструктора.

Менторството подразбира процес во кој што поискусните 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 прилагодување на однесувањето во дадена ситуација и др. се склони да имаат ментор, но и полесно е да го пронајдат.⁵

Менторството во организацијата обично се воспоставува неформално, како резултат на заедничките интересирања или вредности. Меѓутоа, компаниите можат планиски да ги развиваат менторските односи помеѓу избраните вработени, како дел од стратегијата за развој на вработените. Во табелата 2 се наведени карактеристиките на успешно плански воспоставеното менторство помеѓу вработените во организацијата.

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 емотивната поврзаност кон организацијата во која што работи.

Табела 2. Карактеристики на ефикасно воспоставеното менторство во организацијата

Учество на менторот и на штитеникот. Менторскиот однос може да се прекине било кога без никаков страв или евентуална казна.
Менторскиот однос не значи дека помеѓу менторот и штитеникот не може да се развие и неформален пријателски однос. Можно е на штитеникот да му се понуди да избира помеѓу поголемиот број на потенцијални ментори.
Менторите се избираат врз основа на претходното искуство во развојот на вработените, желбата да бидат нечии ментори и докази дека имаат способност кон инсторирање на другите, внимателно слушање и комуникација со другите.
Целта на менторството на сите им е потполно јасна. Проектите и задачите кои што менторот и штитеникот треба да ги направат се однапред јасно одредени.

⁵ Turban, D.B., Dougherty, T.W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*, 37: 688-702, исто така во Fagenson, E.A., 1992, "Mentoring; Who Needs it? A Comparison of Proteges and Nonproteges Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy", *Journal of Vocational Behavior*, 41: 48-60.

Траењето на менторскиот однос е прецизно утврдено. Од друга страна, менторот и штитеникот се слободни и после формалното престанување на односот, овој однос неформално да го продолжат.
Штитениците се поттикнуваат меѓусебно да комуницираат и ги разменуваат своите искуства во односот со своите ментори.
Менторството се оценува. За таа цел се користат интервјуа, во кои што менторите и штитениците можат да ги изразат областите на своето незадоволство. Од друга страна, за потребите на собирање на подетални информации за позитивните ефекти на менторскиот однос се користат прашалници.
Развојот на вработените се наградува, со што на менаџерите им се сигнализира дека менаџерството и другите развојни активности го заслужуваат нивното време и труд.

Инструктажата е процес во кој што “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.

Во практиката се наидува на три основни улоги на инструктажата : ⁶

1) работа со еден вработен низ регуларно давање на повратни информации за неговата работа,

2) помош на вработениот во учењето преку изнајдување на соодветен ментор и

3) обезбедување на потребните ресурси и услови за учење (курсеви, работно искуство со инструкторот и т.н.).

Карактеристиките на добар инструктор меѓу другото вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да 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,⁷ често се случува менаџерите да покажаат голем степен на отпор према 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.⁸

АНАЛИЗА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Иако поимите анализа на работата, анализа на работните места асоцираат на долготрајни процеси за кои треба да се формира специфична служба или да се довери на консултант, но сепак без соодветен опис на работата во организацијата поконкретно во општината не може ниту да се планира ниту да се организира работата. Од друга старана анализата на работните места дава основа за стратегиските одлуки. За да може соодветно да се одговори на ова барање потребно е да се види што содржи секое работно место. Секое работно место вклучува:⁹ содржина, задачи, одговорности, задолженија, релации,

⁶ Peterson, D.B., Hicks, M.D., 1996, *Leader as Coach*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions; исто така во Thach, L., Heinselman, T., 1999, “Executive Coaching defined”, *Training & Development*, March: 200-204.

⁷ Подетално кај Bernadin, J.H., Russell, J.E., 1998, *Human Resource Management An Experiential Approach*, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J.H., 1987, *Career Management*, Hinsdale, Ill; The Dryden Press; Feldman, D.C., 1988, *Managing Careers in Organizational Behavior*, 5th ed., St Paul, Minn: West.

⁸ Lublin, J.S., 2000, “Building a Better CEO”, *Wall Street Journal*, April 14: B1, B4. Во некоикомпании (Coca Cola, Toys) инструктажата се користа како основен инструмент на развојот на идните топ менаџери.

⁹ Edward E. Lawler III, “From Human Resources Management to Organizational Effectiveness”

однесување, потребни знаења, вештини, способности, искуство; награда за остварената работа - плата, промоција, други награди.

Анализата на работата претставува перманентно прибирање податоци за работата во организацијата. Знаење е потребниот степен на образование кој ни го покажува степенот до кој вработениот на тоа работно место го знае специфичниот материјал од областа. Вештини се соодветноста на остварувањето на задачите кои побаруваат употреба на алатки, опрема, машини. Способности се физичкиот и менталниот капацитет да се реализираат работните задачи.

За секоја работа потребно е да се одреди кои се потребните: знаења, вештини, способности за да се изведе работата. Кога се изведува анализа на работните места потребно е да се знае зошто таа се изведува односно да биде поврзана со стратегијата на општината: дали ќе има зголемување на работата или намалување, дали вработените се соодветно обучени за изведувањето на работата итн.

ЗАКЛУЧОК

Развојот на вработени е континуиран процес кој што го вклучува формалното образование, работното искуство, односите со другите луѓе и оценка на личноста и способностите кои што на вработениот му овозможуваат да се припреми за идното работно место.

Развојот на вработените треба да се разликува од обуката на вработените.

Обуката се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработениот да ги извршува идните работни задачи, за работа на други работни места, па дури и работи кои што сеуште не постојат.

Процесот на развојот на вработените најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените.

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 остарат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активностите.

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, индикаторите за мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временски рокови.

Организацијата може да избере една од двете можни стратегии вклучувајќи ги вработените во програмата за развој: према онаа на која што развојните програми им се наменети само на вишите нивоа на менаџментот, или другата, према која сите вработени се вклучени во програмата за развој.

Во развојот на вработените во пракса се користат четири пристапи: формално образовни програми, оценка на развојниот потенцијал на вработените, работното искуство и меѓучовечките односи.

Кариерата може да се дефинира како низ поврзаните или неповрзаните работи задачи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот.

Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењата и вештините на вработените со постоечките и идните потреби на организацијата - прави луѓе на право место во право време.

Управувањето со кариерата е организационен процес на припрема, имплементација и контрола на плановите во кариерата на вработените.

КОНСУЛТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бојациоски, проф. Д-р. Димитар; помлад асистент Ефтимов, Љупчо: Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет – Скопје, 2009.
2. Jackson, E. Susan; Schuler, S. Randall: Challenges for Industrial/organizational Psychologists, new York University, 2009.
3. Bogičević, M. Biljana: Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2006.
4. Dessler, Gary: Human Resource Management, Florida International University, 2007.
5. Inic, B.; Kukrika, M.: Menadzment intelektualim kapitalom, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janicije I Danica Karič“, Beograd 2003.
6. Miroslav M. Raičević: “Biznis politika”. Beograd 1997.
7. Prof. dr. Dragan Subotič: “Upravljanje ljudskim resursama”. Beograd 2005.
8. Teodor H. Tulcinski i Elena A. Varavikova, Novoto javno zdravstvo, NIP Studentski zbor, Skopje, 2003, Национални Здравствени Системи, Човечки ресурси во здравствената заштита - глава 14, Планирање на човечки ресурси и преглед на човечки ресурси.
9. <http://www.knowledge-bank1.org> – Mega Trend Virtualni Univerzitet.
10. Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ, Чарлс Хил, Современ менаџмент, второ издание.
11. Поопширни објаснувања за квалитативните методи се содржани кај Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Horts, Chevalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 tirage, Paris, 1998.
12. Greenlaw, P.S., Kohl, P.J., 1986, Personnel Management: Managing Human Resources, Harper & Row publishers, Inc..
13. Biljana bogičević, menadzment ljudskih resursa, ekonomski fakultet u beogradu, 2003.
14. Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999