

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

Горан Ристов¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
goran_ristov91@hotmail.com

Проф. Трајко Мицески²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Менаџментот на човечки ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со пристапот кон бенефициите и надоместоците на вработените, евиденцијата на вработените и кадровските политики, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите.

Управувањето со човечките ресурси е потсистем на секоја компанија, па исто така и на банките. Вработените во банка мора да имаат повисоко ниво на интегритет и доверба од вработените во повеќето други индустрии, што ја прави улогата на човечки ресурси во банкарскиот сектор многу поважна. Речиси секоја банка и финансиска институција е вклучена во различни функции на работното место и на тој начин бара многу ефикасен тим и соодветна работна сила. Денес, банките се фокусираат на дизајнирање процеси и услуги за привлекување, развој и задржување на врвни таленти, преземајќи чекори за да ја задржат својата работна сила, мотивирани преку соодветно охрабрување како конференции, спортски настани, вечери, патувања спонзорирани од банката, собира итн., како и создавајќи кај вработените чувство на припадност.

Клучни зборови: УЧР, вработени, банки, организација, работна сила, процеси, продуктивност.

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE BANKING SECTOR

Goran Ristov¹

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
goran_ristov91@hotmail.com

Prof. Trajko Miceski²

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

HRM is the process of managing people in organizations in a structured and basic way. This covers the areas of staffing (people engagement), retention of people, determination and management of salaries and allowances, performance management, management of access to employees, records staff, and personnel policies, change management and exit from the company for completing the activities.

Human resource management is a subsystem of every company, also of banks. The banking industry is a highly regulated power that stabilizes the economic environment of countries around the world. Bank employees, must have a higher level of integrity and trust than employees in most other



industries, which makes the role of human resources in the banking sector more important. Almost every bank and financial institution is involved in various job functions and thus requires a very efficient team and adequate workforce. Today, banks focus on designing processes and services for attracting, developing and retaining cutting-edge talents. The banks realized this need and took steps to keep their workforce motivated by appropriate promotion such as conferences, sports events, dinners, bank sponsored trips, gatherings, etc. creating an employee's sense of belonging.

Key words: HRM, employees, banks, organization, workforce, processes, productivity.

Вовед

Да се извлече најдоброто во човекот е суштината на менаџментот (управувањето) на човечките ресурси, кој всушност се потпира на зајакнување на луѓето и им овозможува да ја искористат својата моќ за развој на организацијата на која тие припаѓаат и општеството во целост. Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и подобрува, ги следи трендовите на предизвиците и промените во областа на економските активности и во него се направени големи промени. Односите на подредените и потчинетите, кои се одгледуваат илјадници години, полека се отстапуваат од односите на соработка и креативно решавање на поставените цели, подигнување на личноста, интегритетот и иницијативата на вработениот на повисоко ниво. Вработените веќе не се вработени само за верно извршување на работите и задачите и за тоа да добијат плата, но и за да го докажат својот квалитет и потврдат својата личност. Искуства од практиките на осумдесеттите години, па наваму, покажуваат дека традиционалните модели на управување со човечки ресурси и развој на човечки ресурси веќе не се соодветни и дека губат чекор со времето и го остапуваат своето место на современите модели на управување. Современите модели за управување со човечки ресурси ги ставаат хуманистичките, а не економските вредности во првите редови. Управувањето со човечките ресурси, особено во банкарскиот сектор, мора да биде фокусирано на обезбедување на најдобри можни услуги на клиентите, исполнување на нивните различни потреби и барања преку секојдневен контакт и однос со нив. Управувањето со човечките ресурси во банкарството е исто како и во сите други организации, односно она што е потребно таму како позитивна особина за успешен менаџер на човечки ресурси е потребно и во една банка. Разликата е само во профилот на потребниот кадар, степенот на нивното следење и контрола, како и во постојаната потреба за учење и подобрување, а од овој аспект услугата за човечки ресурси во банката е повеќе од потребна

Суштина на менаџментот на човечки ресурси

„Можете да ја имате најдобрата стратегија и најдобрата зграда во светот, но ако немате срца и умови на луѓето кои работат со вас, ништо од тоа не оживува“. [1]

Renee West¹

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите². Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е стратешка раководна функција во која организациските врвни менаџери ќе создадат хипотеза за целосен менаџмент за висок степен на задоволство и ангажирање на човечки ресурси.

Денес, терминот МЧР има четири значења³:

1. Научна дисциплина,

¹ Renee West, SHRM-SCP, PHR, Ohio, 2014: “Human Resources Manager“. New Philadelphia.

² Д-р Бојаниќоски, Д., Скопје, 2009, „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет.

³ Hall T., New York, 1991, “Personnel management”, Prentice Hall Inc.

2. Менаџерска функција,
3. Посебна деловна функција во организацијата и
4. Специфична филозофија на менаџментот.

Модел на систем за управување со човечки ресурси и неговите главни предизвици може графички да биде прикажан на следниов начин:



Слика 1.: Главни предизвици на управувањето со човечки ресурси

Figure 1.: Key Challenges of Human Resource Management

Човечките ресурси се многу важни за банката од две причини: Луѓето имаат влијание врз економската ефикасност. Тие создаваат и произведуваат стоки и услуги, контролираат квалитет, продаваат производи, управуваат со финансиски ресурси и ја одредуваат целокупната стратегија и цели на организацијата. Без ефективни луѓе нема да има реализација на целите на банката или која било друга организација. Човечките ресурси сочинуваат значителен трошок или трошоци за бизнис. Во западните земји, особено во големите компании, трошоците за работна сила сочинуваат 20-30 % од вкупните трошоци, дури и до 50 %. Во економиите во транзиција, поради пониските трошоци за работна сила, овој процент е нешто помал, но воопшто не е занемарлив. Човечките ресурси подразбираат вкупен духовен и физички потенцијал на вработениот, скриен и искористен потенцијал. Основа на грижата на одржување и развој на луѓето како ресурси прави аспирација дека овој потенцијал е еднаков и најважен ресурс од други ресурси во бизнис претпријатија, и во однос на цена и во однос на нејзината функционална поврзаност со процесот.

Управувањето со човечките ресурси е позиционирано во сферата на лидерство или организација на луѓе во организацијата и се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што се⁴:

- Мотивација,
- Односите меѓу поединци и групи,
- Организациска социјализација,
- Организациска култура. итн.

Концептот на управување со човечките ресурси е стратешки и практичен, но истовремено и процесен и функционален. Неговиот однос со вработените може да се гледа како на функционална интеграција на улоги и работењето на линија менаџери во организации кои се повеќе, децентрализирана и независни.

Во оваа смисла, управувањето со човечки ресурси опфаќа голем број елементи како што се⁵:

⁴ McGregor D., Chicago, 1964, "The human side of enterprice", University of Chicago.



- Визија,
- Стратегија,
- Флексибилност,
- Ставови,
- Вредности и верувања.

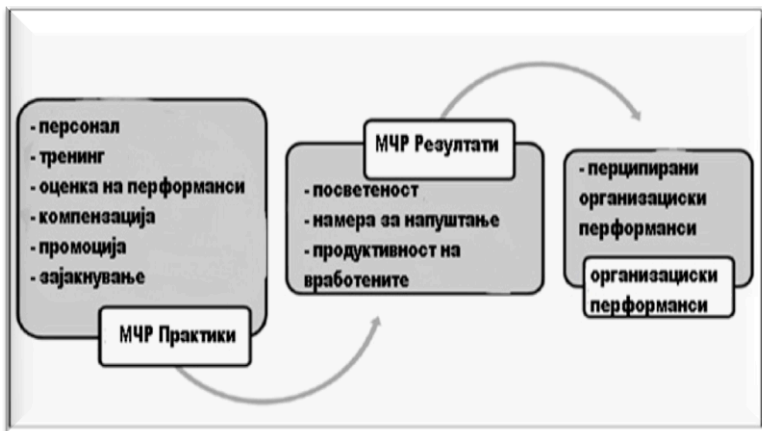
Модерната економија бара добро обучена, прилагодлива работна сила, така образованието и обуката на вработените и менаџерите е неразделив дел од секоја успешна развојна политика. Планирањето на кадрите и нивното образование е клучно прашање во секоја организација и затоа инвестирањето во обука на персоналот не треба да биде третирано како форма на потрошувачка, туку како форма на вложување во проширена репродукција. Потребата за повеќе знаење и вештини како неопходен услов за успешно работење во деловниот живот, предизвика промени во сферата на управување.

Знаењето на управувањето со човечките ресурси може да се види во три контексти⁶: организациски, социјални и професионални.

Организациски значење – Управувањето со човечките ресурси е од витално значење за индивидуалната организација како средство за постигнување на нивните цели.

Социјално значење – Социјалното значење на управувањето со човечките ресурси лежи во потребата за задоволување на персоналот во организацијата. Бидејќи овие лица се извлечени од општеството, нивната ефективност придонесува за благосостојбата на општеството. Општеството како целина е главен корисник на добри човечки ресурси.

Професионално значење на управувањето со човечки ресурси е во развојот на луѓето и обезбедување здрава животна средина за ефективно искористување на нивните способности.



Слика 2.: Влијание на УЧР во организацијата

Figure 2.: Impact of HRM on organization

⁵ Petković M., Jovanović M., "Organizaciono ponašanje-novi concept, Beograd (2002), стр. 85.

⁶ Svetlik, I., et al., *Human resource Management in the Countries of theFormer Yugoslavia*, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807-833.



Некои од клучните функции на тимот за управување со човечките ресурси се⁷: регрутирање луѓе, нивната обука, оценувањето, мотивирање на вработените, безбедност на работното место, комуникација, целосно искористување на производствениот капацитет и многу повеќе. Некои ефекти од овие функции на управувањето со човечките ресурси се: регрутирање и обука, оценување на перформанси, одржување работна атмосфера, управување со спорови, целосно искористување на производствениот капацитет, соочување со предизвиците од технолошки промени.

Улогата и значење на човечките ресурси во банкарскиот сектор

Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банки и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Покрај производите што ги создаваат вработените, банкарските услуги се многу важни начини за обезбедување на услуги, како и односот и третманот на вработените со најразличните потреби и барања на клиентите. Иако во повеќето банки се пропишува начинот на интеракција на вработените со клиентите, ефектот директно зависи од односот на организацијата на вработените, од кои произлегува чувство на припадност и задоволство⁸. Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување на конкурентска предност. Како резултат на бројните притисоци на деловното опкружување и конкурентските предизвици, банките ја менуваат нивната практика на управување со човечките ресурси и општиот пристап на овој витален ресурс. Пред сè, конкуренцијата во банкарскиот сектор, нужно води до поголема контрола на трошоците на работна сила и зголемување на притисоци за да се зголеми продуктивноста. Конкуренција на пазарот на стоки или услуги, често подразбира намалување на бројот на вработените, како и функциите на управување со човечките ресурси кои се соочуваат со потребата за укинување на одредени работни места и развој на нови начини за интензивирање на самата работа. Исто така, ова може да вклучува одржување на платите на или под пазарната вредност⁹. Доколку дојде до намалување на платите под нивото на пазарот, банките неизбежно ќе се сочат со проблеми во наоѓање и задржување на работната сила, одржување на нивната мотивација, и, конечно, проблемот на флукутации на вработените. Од друга страна, сè поразличните и повеќе комплексни производи кои банките ги нудат денес, и засилената употреба на информатичката технологија, бара инвестиции во развојот на човечки ресурси.

На банките им се потребни вработени кои се способни да се прилагодат побрзо на промените во производите и технологиите, да стекнат нови знаења и, следствено, поефективно да обезбедат услуги за клиентите¹⁰. Затоа, банките мора да посветат особено внимание на практиките за привлекување на потенцијален квалитетен кадар и нивниот избор, но во исто време да се интензивира обуката и развојот на постојните вработени, бидејќи „технолозијата ги менува природата и содржината на работата, а со самото тоа и потребните вештини. Исто така, проширувањето на банкарскиот сектор (преку спојување и купување) во поголема или помала мера, сè поприсутно низ целиот свет, има значителни импликации на управувањето со човечки ресурси. Отпорноста на вработените, неефективната комуникација, заминувањето на клучните работници, зголемениот стрес, се само некои од проблемите кои можат да произлезат во процесот на спојување на двете компании, бидејќи „управување со човечките ресурси значително влијае на (не)успешни спојувања и превземања¹¹“. За да одговора на овие и други

⁷ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Загреб, 2006, „Менаџмент људских потенцијала“. 3. изд. Zagrebacka skola ekonomije i managementa.

⁸ <http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>

⁹ Torrington, D., Hall, I., Taylor, S., Нови Сад, 2004, „Менаџмент људских ресурса“, пето издание.

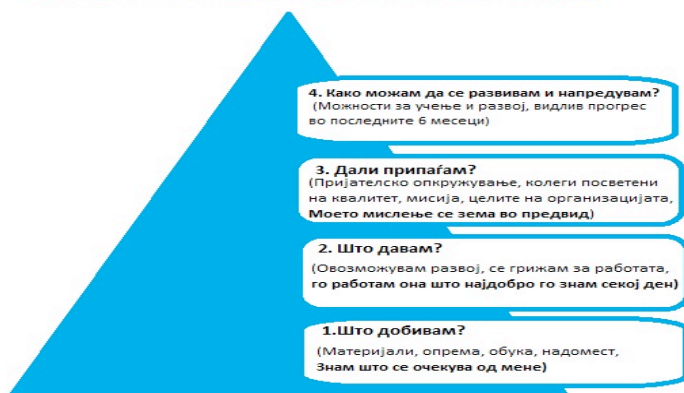
¹⁰ Bartel, A.P.:2004., „Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking“. Industrial and Labour Relations.

¹¹ Fontaine, C., Boston, 2007, *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration.



предизвици на деловното опкружување, банките мора постојано да ги подобруваат постоечките и да најдат нови, креативни начини на управување со човековите ресурси.

4 ДИМЕНЗИИ НА РАБОТНАТА АНГАЖИРАНОСТ



Слика 3.: Димензии на работната ангажираност
Figure 3.: Dimensions of work engagement

Како што претходно беше споменато, банкарскиот сектор се карактеризира со многу силна консолидација. Во стратегиите на спојувања и превземања, освен што е важно и пожелно функцијата на управување со човечките ресурси да е вклучена во оценувањето на приликата за спојување или стекнување, исто така, многу важно е и нејзиното учество во реализација на конкретни спојувања и превземања.

Значи, секоја деловна стратегија што одредена банка ја спроведува има импликации за човечките ресурси¹². Во исто време, човечките ресурси на банката директно влијаат врз успехот на дефинираната деловна стратегија. Затоа се предлага максимална усогласеност на стратегијата за МЧР со деловната стратегија на банката. Во пракса, секоја банка има своја единствена деловна стратегија и се стреми да постигне различни цели. Како резултат на тоа, не е можно да се сугерира универзален пристап кон човечките ресурси, ниту најсоодветната комбинација на индивидуални практики за управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор. Најважно е дека во текот на развојот на моделите на управување со човечките ресурси да се согледаат резултатите, дали и до кој степен одредени практики на управување со човечките ресурси придонесуваат кон остварување на стратешките цели на банката.

Однесување на вработените во банката

Особено внимание се посветува на конкретниот феномен на индивидуалното однесување. Постојат различни психолошки концепти за индивидуално однесување во банката и во секоја друга организација¹³:

- Вредностите се основни верувања дека специфичниот начин на однесување или крајната состојба на постоење е лично или социјално пожелен од спротивниот начин

¹² Шушњар, Ш. Г., Зимањи, В., Суботица, 2005, *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Суботица.

¹³ Bratton, J. & Gold, J., Great Britain, 1999, “*Human resource management*“, Theory and Practice, MacMillan Business.



на постоење или крајната состојба на постоење. Тие содржат морална белешка од идејата за поединец за тоа што е во ред, добро или пожелно¹⁴;

- Карактеристики: некои луѓе се мирни и пасивни, други се гласни и агресивни. Карактеристиките се комбинација од психолошки линии кои ги користиме за да го класифицираме ова лице. Четири атрибути се користат за објаснување и предвидување на однесување. Тоа се: местото на контрола, авторитет, макијавелизам и отфрлање на ризик;
- Перцепција, процес со кој поединци ги организираат и интерпретираат своите сетилни впечатоци со цел да им дадат значење во нивната околина. Различни луѓе можат да го гледаат истото, но различно да го толкуваат. Секој од нас ја перцепира реалноста на различни начини и така ја нарекува.

Терминологијата е променета, терминот работници и работна сила се заменуваат со термини соработници, персонал, човечки ресурси и човечки потенцијал. Замена на терминот не е од формален карактер, туку произлегува од разбирањето на важноста на човекот и неговата индивидуалност и, што е најважно, како носител и двигател на успехот и развојот на бизнисот.

Предизвици со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор

Успешните приказни на големите банкарски компании се евидентни од фактот дека управувањето со човечките ресурси е сосема поинакво од управувањето со физичките средства. Човечкиот мозок има своја необична хемија. Работната сила која ги сочинува сите нивоа на вработени, постојано размислува во многу димензии. Од една страна, тоа е доделената должност и задача што треба да ја извршат и за која се платени од нивниот работодавец, а од друга страна, тие мислат на нивните долгорочни цели и задачи¹⁵. Управувањето со оваа образована, вешта и доверлива работна сила не е лесна работа. Некои од актуелните предизвици со кои се соочува банкарската индустрија во однос на управувањето со човечки ресурси може да бидат следниве: ефективна работна сила, вистински луѓе, компензација, задоволство од работата, подигнување на моралот.

Користење на позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките

Сите современи банки постојано ги следат трендови во правилното управувањето со човечките ресурси бидејќи тие знаат дека најголемиот потенцијал за успешното работење и развој на банката се точно човечките ресурси.

Затоа, често се случува во нивните стратески програми за управување со човечките ресурси да се преземаат и следниве активности¹⁶:

1) Според анализите, во приватните банки постои недостаток на безбедност на работното место. Како резултат на тоа, комерцијалистите во приватните банки покажуваат помалку континуирана посветеност. Односно, банките треба повеќе да се фокусираат на зголемување на континуираната посветеност на банкарските службеници;

2) Секторот за човечки ресурси треба да спроведе „Работилници за анализа на потребите“. Овие работилници најчесто се спроведуваат за оние банкарски службеници чии резултати се под очекувањата, но со помош на овие обуки и работилници им се помага да ги подобрат своите перформанси;

3) Секторот за човечки ресурси да посвети внимание на одржување на рамнотежа помеѓу работата и животот за банкарските службеници. Банкарите водат стресен живот поради

¹⁴ Wihrich H., Koontz, H., Zagreb, 1994, “Menadžment“, Mate d.o.o.

¹⁵ <http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>

¹⁶ Hunter, L. Pennsylvania. 1995.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.



монотон профил на работа и лични проблеми и затоа треба да се спроведат обуки и работилници да се научат банкарските службеници како да се одржува рамнотежа помеѓу работата и животот. Некои од мерките кои може да придонесат во намалувањето на стресот на банкарските службеници се: јога, медитација, семејни забави и др.

4) Резултатите покажуваат дека службениците и во јавните и во приватните банки не се задоволни со практиките за надоместување. Наградите треба да им се дадат на службениците кои имаат подобри резултати од другите и таквите стимулации треба да се променливи;

5) Според резултатите од спроведени анализи е забележано дека банкарските работници се повеќе склони да ги променат своите работни места. Банките мора да се грижат за своите работници кои имаат намера да ги напуштат своите работни места. Излезната политика треба да биде дизајнирана на таков начин што лесно може да се предвиди причината за напуштање на организацијата;

6) Навремени повратни информации од службениците во банката треба да се земат во врска со политиките и доколку е потребно, нивните предлози да се спроведат. Ова ќе помогне во мотивирањето на вработените;

8) При истражувањата е забележано дека банкарските службеници се преоптоварени. Тие мора да работат подолго време и тоа го попречува нивното здравје, а на крај ја намалува нивната ефикасност. Банките можат да регрутираат повеќе вработени со цел да се намали обемот на работа на банкарските службеници.

За зголемување на ефективностa и ефикасноста во работењето, секторите за човечки ресурси во банките превземаат најразлични активности. Која активност ќе биде превземена зависи од стратегијата на Секторот за човечки ресурси, како и од развојната фаза на банката.

Емпириско истражување

Со цел да се согледаат состојбите со управување на човечките ресурси во банкарскиот сектор, направено е и емпириското истражување е се презентираат презентирани и анализирани добиените резултати од претходно поделените анкетни прашалници низ неколку експозитури во Радовиш, Струмица и Гевгелија, а на прашањата одговараа испитаници (вработени и раководители).

Во истражувањето повратен одговор на прашалниците пуштени во банкарски експозитури дадоа 122 вработени, од кои 31 раководител и 91 вработен (нераководители).

Предмет на ова истражување е управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор и нивниот развој. *Основна цел* на ова истражување е да се увиди значењето од управувањето со човечките ресурси во банките. Фокусот ќе биде поставен на значењето и потребата од човечки ресурси, планирањето и развојот на човечките ресурси, како и управувањето со нив.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека *правилното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените, ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели.*

Користени методи во емпириското истражување

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработка 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 Радовиш, Струмица и Гевгелија и обработка на прашалниците кои беа изготвени за таа цел. Квалитативниот пристап се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на раководителите и вработените. Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци. Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, сататистика и компарација.



Статистичката обработка на податоците беше извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме χ^2 -тестот.

Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето добиени од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен χ^2 -тестот и Коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на управување со човечките ресурси во банките. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За вработените гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси? А за менаџерите прашањето беше: Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

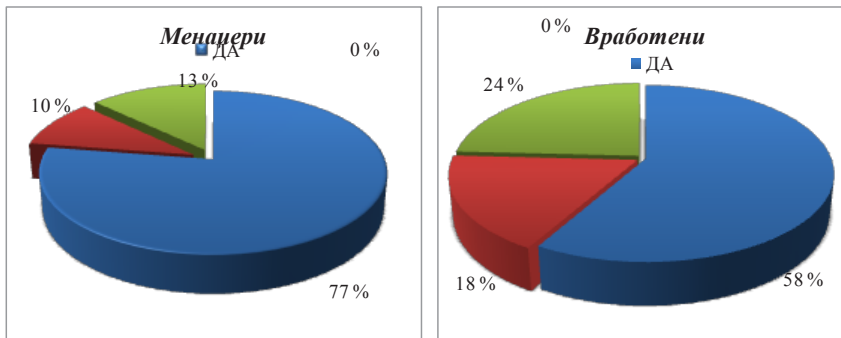
Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите за управувањето со работната сила во банката која работат.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

Table 1: View managers 'and employees' responses to the question: Do you think your bank is properly managing human resources?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?	Да	24	77	53	58
	Не	3	10	16	18
	Без одговор	4	13	22	24
	Вкупно	31	100 %	91	100 %
C = 0,199		Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8, 230			

Следи графички приказ:



Слика 4.: Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?
Figure 4.: Do you think that your Bank is properly managing human resources?

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

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 8,230 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,199, што значи многу слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 77 % од менаџерите сметат дека во нивната банка правилно се управува со човечките ресурси, 10 % одговориле негативно, 13 % се без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 58 % со ДА, 18 % НЕ и 24 % останале без одговор. Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Второ прашање: Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?

Прашањето беше поставено и за вработените и за менаџерите, а целта беше да се види што мислат менаџерите за нивното однесување со вработените и дали вработените мислат дека нивните менаџери правилно се однесуваат со нив. Резултатите од ова прашање ги претставуваме табеларно и графички.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?
Table 2: A review of the managers 'and employees' responses to the question: Does the manager correctly (pleasant, knowledgeable, professional, professionally-kind) apply to the employees?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%

2. Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?	Да	22	71	75	82
	Не	0	0	2	3
	Без одговор	9	29	14	15
	Вкупно	31	100 %	91	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,245					
C = 0,199					

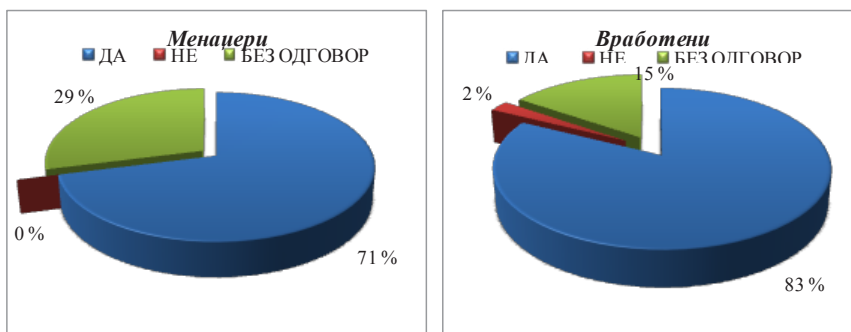
Доколку ги погледнеме резултатите од одговорите од двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на Коэффициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 8,245 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,245, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат. Коэффициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,199 што значи многу слаба поврзаност.

Додека пак, графичкиот приказ е следниот:



Слика 5.: Дали менаџерот правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?
 Figure 5. Does the manager correctly (pleasant, knowledgeable, professional, professional-kind) apply to the employees?

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаната вредност на χ^2 -тестот, се гледаат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, по прашањето: Дали менаџерот правилно, пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените? 71 % од менаџерите одговориле позитивно, 29 % не се изјасниле за ова прашање, а ниту еден не дал одговор „НЕ“. Додека пак, 82 % од вработените одговориле со ДА, 3 % дале негативен одговор и 15 % се без одговор.

По третото прашање кое гласеше: *Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?*, врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелата 3 и Сликата 6.



Табела 3.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?

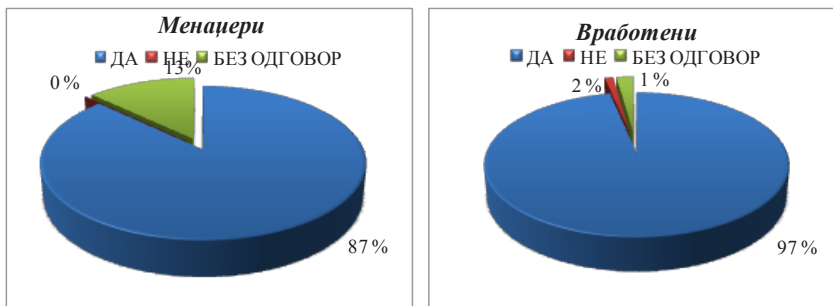
Table 3.: View managers 'and employees' responses on the question: Does the manager take sufficient care of creating an ethical and positive organizational culture between employees and clients in your Bank?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?	Да	27	87	88	97
	Не	0	0	1	1
	Без одговор	4	13	2	2
	Вкупно	31	100 %	91	100 %

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,640

C = 0,214

Следи графички приказ:



Слика 6.: Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?

Figure 6.: Does the manager take sufficient care of creating an ethical and positive organizational culture between employees and clients in your Bank?

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



$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 9,640 \text{ (пресметана вредност)}$$
$$C = 0,214 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 9,640, што е поголема од табличната вредност на x^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат. Коefициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,214, што значи многу слаба поврзаност. Од табелата и графикот приказ гледаме дека 87 % од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, а 13 % негативно. Од вработените 97 % одговориле со „Да“, со „Не“ одговориле 1 %, остатокот од 2 % одговориле со „Не Знам“.

Општи заклучоци од емпириското истражување

Иако, поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата владее правилен менаџмент со човечките ресурси, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за информирање на вработените, очигледно е дека нивните одговори се попозитивни од одговорите на испитаните вработени.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека различните погледи на испитаните менаџери и вработени ја потврдуваат и пресметките на вредноста на X^2 -тестот за сите прашања, кои се движат повисоко од табличната вредност. Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека, *Успешното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените, ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели*, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание во континуираното оспособување на менаџерите за правилно менаџирање на човечките ресурси.

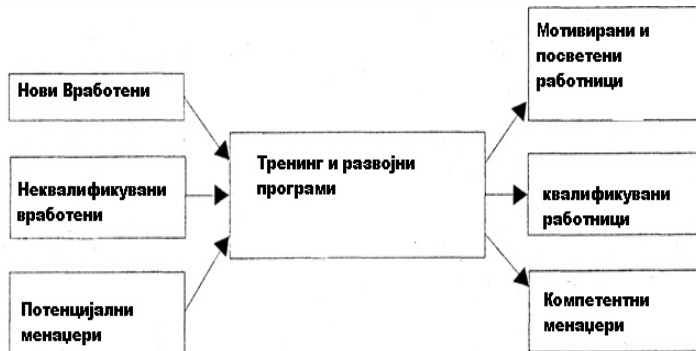
Преферирање на активности за правилно управување на човечките ресурси во банкарскиот сектор

Основна цел на менаџментот на човечки ресурси е со вработените да се воспоставува долгорочен однос заснован на взаемен интерес во насока на припадност и мотивираност на вработените на банката. Вработените да имаат можност на постојан раст, развој на кариерата, стекнување искуство и личен развој¹⁷.

Управувањето со човечките ресурси е составен дел од севкупната деловна стратегија на банките. Со планирањето, следењето и реализацијата на развојот на вработените, банките сакаат да постигнат оптимално искористување на кадровските потенцијали. Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата потребни за спроведување на функцијата на управување со човечки ресурси во банката¹⁸. Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата. Почитувањето и спроведувањето на минималните стандарди влијаат на зголемување на конкурентноста и успешноста на Банките. Банката посебно внимание им посветува на луѓето, нивните знаења, потенцијали, способности, компетенции, вештини, однесување и вредности, коишто ја зголемуваат нивната ефикасност и како последица на тоа и успешноста на банката.

¹⁷ Hunter, L., Pennsylvania, 1995, *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.

¹⁸ <https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>



Слика 7.: Развој на кадри¹⁹
Figure 7.: Employee development

Во банките се спроведува годишен разговор. Тој е клучен елемент за следење на кадрите и насочување на нивната кариера²⁰. На сите вработени банката треба да им обезбеди професионален развој, а покрај тоа на одделни групи вработени треба да им се посвети поголемо внимание. Станува збор за оние вработени – кадри со потенцијал, коишто во споредба со останатите вработени покажуваат поголем потенцијал за развој и постигнуваат поголема работна успешност и се потенцијални кандидати за пополнување на клучните работни места. Банките посветуваат големо внимание на организациската клима. Со мерење на организациската клима банката добива информации за состојбата и промените на внатрешната средина во банката како целина и во одделните организациони единици. Резултатите од мерењата се споредуваат со просекот на пошироката и потесната средина. Едукацијата и оспособувањето и награда на вработените претставува составен дел од планираниот развој на вработените. Едукацијата ја дефинираме како: здобивање, создавање, развивање, применување и пренесување на знаење, со цел зголемување на интелектуалниот капитал и конкурентската предност на банката.

Заклучок

Основа за успешен бизнис е разумно и ефективно управување со човечките ресурси. За разлика од претходните години, кога материјалните средства го сочинуваа најголемиот дел од пазарот, денес најголемиот дел од корпоративните вредности ги сочинуваат нематеријалните средства, а со тоа управувањето со човечките ресурси е еден од најважните фактори за успехот на корпорацијата. Квалитетни вработени се еден од клучните фактори за успешно функционирање на организацијата и затоа регрутирањето и селекцијата се едни од најбитните активности. Унапредувањето на вештините, знаењата и способностите на вработените, исто така има влијание во напредокот на организацијата, односно, доколку организацијата сака да напредува, мора постојано да инвестира во своите вработени.

Мотивацијата на вработените е, исто така, важен фактор. Мотивирано лице работи професионално и одговорно. Затоа, менаџерите за човечки ресурси треба да се погрижат да се создаде соодветна организациска култура и работна средина и понатаму да се мотивираат вработените. Основната функција на менаџментот на човечки ресурси во банките е да го олесни подобрувањето на работењето, мерено не само во однос на финансиските показатели на

¹⁹Извор: http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources_management/training-and-development/meaning-training-development/

²⁰Gitman S. (1996), Modern Banking in Theory and Practice, John Willy&Sons, Ltd Chichester.



оперативна ефикасност, туку и во поглед на квалитетот на обезбедените финансиски услуги. Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банки и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување конкурентска предност.

Користена литература

Bartel, A. P., 2004, *“Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking”*. Industrial and Labour Relations;

Д-р Бојациоски, Д., Скопје, 2009, *“Менаџмент на човечки ресурси”*, Економски факултет;
Bratton, J. & Gold, J., Great Britain, 1999, *“Human resource management”*, Theory and Practice, MacMillan Business;

Gitman S. (1996), *Modern Banking in Theory and Practice*, John Wilwy&Sons, Ltd Chichester;
McGregor D., Chicago, 1964, *“The human side of enterprise”*: University of Chicago;

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Зарѐб, 2006, *„Менаџмент људских потенцијала“*. 3. изд. Zagrebacka skola ekonomije i managementa;

Petković M., Jovanović M., Beograd (2002), *“Organizaciono ponašanje-novi concept”*, MegaTrend;

Renee West, SHRM-SCP, PHR. Ohio, 2014, *“Human Resources Manager”*. New Philadelphia;

Svetlik, I. et al., Ljubljana, 2010, *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management, University of Ljubljana;

Torrington, D., Hall, I., Taylor, S. Нови Сад, 2004, *„Менаџмент људских ресурса“*, пето издање;

Fontaine, C., Boston, 2007, *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration;

Hall T., New York, 1991, *“Personnel management”*, Prentice Hall Inc.;

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

Шушњар, Ш. Г., Зимања, В., Суботица, 2005, *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Суботица;

Wihrich H., Koontz H., Zagreb, 1994, *“Menadžment”*, Mate d.o.o.;

<http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>, март 2018;

http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources_management/training-and-development/meaning-training-development/, март 2018

<https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>, мај 2018.