

КОМПОНЕНТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО НА МЕНАЏМЕНТ Еленица Софијанова¹, Дарко Андроников², Радмила Стојанова³

¹ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

² Технолошко-технички факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Апстракт. 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. Менаџирајќи со човечките ресурси, се прават збир на операции кои се синтетизираат на многу видлив и кохерентен начин. Се создаваат неколку менаџерски системи составени од филозофии, политики, стратегии и процеси за човечките ресурси. Управувањето со човечкиот фактор подразбира и неформални приоди и позитивни практики, кои можат да се согледаат преку анализирање на работниот процес, изготвување на планови за пополнување на работните позиции, процес на регрутирање, селекција и избор на новонаемани, како и нивна понатамошна обука и професионален развој. Со дефинирана визија и мисија, започнува создавање на организациската стратегија. Во неа се дефинираат сите потребни ресурси со кои ќе се реализираат организациските цели. Во понатамошното менаџирање во организацијата, преку спецификација на работните задачи за секоја работна позиција се започнува процесот на извршување на зацртаните работни активности, врз база на одредени организациски системи и процедури.

Клучни зборови: Менаџмент со човечките ресурси, менаџерски системи, професионален развој, визија, мисија, спецификација на работните задачи.

OPERATING LEVEL OF MANAGEMENT COMPONENTS Elenica Sofijanova¹, Darko Andronikov², Radmila Stojanova³

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

² Faculty of Technology, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

Abstract. Human resource management is a strategic and coherent approach to managing the most valuable resources in an organization - the people who work there and who individually and collectively contribute to the achievement of organizational goals. Managing human resources creates a set of operations that are synthesized in a very visible and coherent way. Several management systems are created consisting of philosophies, policies, strategies and processes for human resources. Human factor management includes informal approaches and positive practices, which can be seen through the analysis of the work process, preparation of plans for filling the job positions, the process of recruitment, selection and selection of new employees, as well as their further training and professional development. With a defined vision and mission, the creation of the organizational strategy begins. It defines all the necessary resources that will be used to realize the organizational goals. In the further management in the organization, through the specification of the work tasks for each job position, the process of performing the planned work activities begins, based on certain organizational systems and procedures.

Key words: Human resource management, management systems, professional development, vision, mission, job description.

1. Вовед

Секоја организација си создава своја програма за МЧР, сè со цел да се направи правилна проценка на учиниот, поголема посветеност и мотивација кон работниот процес, како и квалитетно менаџирање со награди, бенефити, усовршување. Самите почетоци, воведувањето е процес на топол прием на вработениот кога тој првпат доаѓа во организацијата. Тоа има неколку карактеристики:

- Пријатно надминување на почетоците во кои сè изгледа непознато и невообичаено за нововработениот;
- Постигнување ефективни резултати од нововработениот во што е можно пократок временски период;

Воведувањето е значајно заради:

- а) Намалување на трошоците и непријатностите заради прерано напуштање на организацијата;
- б) Поттикнување/зголемување на посветеноста;
- в) Разјаснување на психолошкиот договор;
- г) Забрзувачки прогрес нагоре по кривата на учење;
- д) Социјализација.



Слика 1: Модел на функционирање на Менаџментот со човечки ресурси
Figure 1: Model of functioning of Human Resource Management

Покрај тоа, потребно е да се изгради став и за:

- Способностите и вештините кои треба да ги има идниот вработен;
- Вкупниот број на вработени лица;
- Кои ќе бидат идни потенцијални потрошувачи;
- Финансиската моќ на претпријатието.

Табела 1: Класификација на основните задачи и функции на МЧР
 Table 1: Classification of the basic tasks and functions of HRM

Функции	Задачи
Избор, регрутација и вработување	Воспоставување процедури за регрутација според валидни критериуми и за ориентација на новите вработени
Плати и бенефиции	Подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност
Мотивација на вработените	Дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи
Управување со работната сила	Делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање
Обука и развој	Обуката е битна стратегија за личен и професионален развој, за учинокот и за зголемување на квантумот на знаење
Преглед на учинокот	Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените
Дисциплина и прекин	Практикување позитивни примери и процеси за дисциплинирање на вработените чиј учинок не е задоволителен

2. Компоненти и карактеристики на нивото на идни побарувачки

Дефинирани се потребните човечки ресурси кои, со своите капацитети, способности и вештини би требало да дадат одговори на неколку базични прашања:

- Кои се наши идни клиенти и побарувачи?
- Кои се нивните барања, за кои производи?
- Какви промени би требало да се случуваат во турбулентните времиња во надворешното окружување?

Одговорите на овие прашања, ја зголемуваат функционалноста на работниот процес, посветеноста и лојалноста на вработените, како и нивно континуирано професионално усовршување. Менаџмент тимот треба да создава алатки за мотивирачки процес за нововработените капацитети, кои треба да внесат во организацијата нова енергија, нови идеи, иновации, да се почувствува тој претприемачки дух, за бенефит и корист на целата организација.

Со влегување на таа таканаречена „свежа енергија“ се чувствува позитивна стимулација и напредок во целост. Потребно е да се внимава и на индивидуалната моќ, индивидуалните интереси при поделбата на активностите, прво запазувајќи ги половите разлики, потоа старосната граница, значајни за суштината на работата на организацијата.

На нововработените, укажувајќи им соодветна потребна помош, вклопувајќи ги и социјализирајќи ги во работната средина, всушност, се надгледува нивниот вложен труд и нивните почетни, остварени резултати.

3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот

Се поставува едно базично прашање и се создава една дилема во смисла на тоа дали процесот на регрутирање и ново избраниот работен кадар носи правилно избран човечки капитал, квалификуван за одредените работни задачи? Процесот на регрутирање, според одредени експерти од оваа област, треба да внесе во организацијата нов, компетентен работен кадар кој е во кореспонденција со потребите и на организацијата и, преку создавање на нови производи, потребен на пазарот на труд. Доколку тоа не се случи, се отвораат дебати, се прават разговори за да се утврдат направените грешки и пропусти.

4. Предмет и цел на емпириското истражување

Научната оправданост на емпириското истражување се огледува во потребата од следење на мотивацијата за работење низ процесот на менаџирање во нашите претпријатија.

Потребата од мониторирање на оваа проблематика е неопходна особено во време на промени и екстремно брз развој на менаџментот, како неопходна алатка за развој во современиот свет.

Опфатени се сегменти кои се однесуваат на доволно специфични и јасни работни задачи, поседување на стручна компетентност за извршување на работните задачи.

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот - постои објективно проценување на работењето, покажуваат дека најголем дел испитаниците 71 или 58.2 % се согласуваат. Во овој контекст, почетна основа има планирањето како менаџерска функција, кое, доколку во основа го има за цел осигурување и достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, правење на квантитативна анализа, се нарекува „тврдо“ планирање.

Ако се планираат карактеристиките на идните вработени, нивните потребни вредности и ставови, нивната мотивираност, станува збор за „меко“ планирање. Значи, потребно е почитување на правилата, стандардите и организациските процедури, тоа менаџерскиот тим го обезбедува со процесот на набљудување во процесот на извршување на работните задачи и постигатион учинок од страна на вработените.

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите предизвик за работните задачи и менаџирањето низ доволно време за адаптација на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадратот од 117.827 со диференцијален праг од 12, покажува на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95 % веројатност на останатата популација.

Се претпоставува дека предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија има голема важност врз процесот на адаптација во работната средина.

Тоа значи дека предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија влијае на времето за адаптација кон работните задачи.

5. Заклучок

Целта на трудот беше, на конкретен пример да се согледа корелацијата и менаџирањето на оперативно ниво во претпријатијата.

Добиените сознанија од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, се однесуваат на тоа дека за најголем дел вработени работните задачи се јасни и специфично одредени.

Најголем дел од вработените поседуваат стручни компетенции за извршување, завршување на работните задачи. Оваа фаза може да се нарече уште и менторска фаза во која се согледуваат првично, постигнатите резултати во остварување на организациските цели. Доколку во таа анализа се согледаат одредени недостатоци, потребно е да се укаже на нив, да се разговара и да се најдат реалните причини зошто е дојдено до таква ситуација. Доколку пак, има првично постигнати резултати, тогаш е потребно разговор за тоа дали

работните задачи се предизвик за нововработениот, дали тие ја задоволуваат потребата и интересот, желбата за самодокажување и самореализација.

Работните задачи во организациите претежно соодветствуваат на полот, возраста и на работното искуство на вработените.

Како недостаток се согледува дека не постоело доволно време за адаптација на работните задачи при вработувањето низ набљудување и интеракција за работните задачи, но имало во најголем број ситуации време за обука на работните задачи.

Исто така значајно е дека кај најголем дел постои објективно проценување на работењето и транспарентност на плати и награди. Понатаму, се заклучува дека работните задачи кои побудуваат желба за самодокажување се поврзани со постоење на објективно проценување на работењето на вработените во малите и средни претпријатија.

Се констатира дека работните задачи кои се извршуваат со посветеност од вработените се поврзани со постоење на транспарентност на плати, награди и други финансиски бенефити. На крајот, сето ова се компоненти од мотивирачкиот процес, со мотивацијата се влијае врз вработените, а дел од работата на менаџерите е вработените да бидат мотивирани за да ги достигне целите на компанијата¹. Значи, како што истакнува проф. Софијанова[□], мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите.

Според добиените податоци од емпириското истражување се дојде до заклучок дека трите важни карактеристики се присутни во организацијата и во работниот процес, а се однесуваат на: - првата се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување, понатаму, втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување, таа е ориентирана кон целта и третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува.

Тоа се оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и го пренасочи нејзиниот напор. Во понатамошното менаџирање во организацијата, преку спецификација на работните задачи за секоја работна позиција се започнува процесот на извршување на зацртаните работни активности, врз база на одредени организациски системи и процедури.

Потребно е да се внимава и на индивидуалната моќ, индивидуалните интереси при поделбата на активностите, прво запазувајќи ги половите разлики, потоа старосната граница, значајни за суштината на работата на организацијата. На нововработените, укажувајќи им соодветна потребна помош, вклопувајќи ги и социјализирајќи ги во работната средина, всушност, се надгледува нивниот вложен труд и нивните почетни, остварени резултати.

Користена литература:

1. Rothberg, G. Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. Pakistan Management Review, XLII, 4, 2005;
2. Richard M. Steers and Lyman W. Porter. Motivation And Work Behavior, 3rd ed (New York:McGrawHill, 1983;
3. Brown, J. Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon, 1993;
4. Clark, N. Team Building: A Practical Guide For Trainers, London: McGraw - Hill Book Company Europe, 1994;
5. Hackman, J. R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance, Harvard Business School Press, Boston;
6. Drucker F. Peter, Management, Pan Books Ltd., London, 1977;
7. Göranberg Jerald, Barrol A. Robert, Behavior in organization, Panteley Hall, 1989;
8. Софијанова, Е. Агроменаџмент, Универзитет „Гоце Делчев,, Штип, 2018;
9. Шуклев, Бобек, *Менаџмент лексикон*, Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија, Скопје, 1993.

¹ Софијанова, Е. (2018). Агроменаџмент, Универзитет „Гоце Делчев,, Штип, 2018, стр. 134;