

м-р Славица Ковачевска Велкова

Зоран Златковски

БИЗНИС

**ИЗБОРЕН ПРЕДМЕТ
ЗА III И IV ГОДИНА**

економска, правна и трговска струка

Автори:

Славица Ковачевска Велкова
Зоран Златковски

Рецензенти:

д-р Кирил Постолов - претседател
Весна Трајковска Гиковска - член
Соња Илиева - член

Јазичен лектор:

Розита Закева

Компјутерска обработка:

Зоран Златковски

Дизајн на корица:

Датапонс

Издавач:

Министерство за образование и наука на Република Македонија

Печати:

Графички центар довел, Скопје

Тираж:

1.300

Со решение на Министерот за образование и наука на Република Македонија бр. 22-4324/1 од 29.07.2010 година се одобрува употребата на овој учебник

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св.Климент Охридски", Скопје
658.1(075.3)

КОВАЧЕВСКА Велкова, Славица

Бизнис : избран предмет за III и IV година економска, правна и
трговска струка / Славица Ковачевска Велкова, Зоран Златковски. - Скопје :
Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010. - 172
стр. ; 25 см

Библиографија: стр. 171-172

ISBN 978-608-226-070-9

1.Златковски, Зоран [автор]

COBISS.MK-ID 84238346

ПРЕДГОВОР

Почитувани ученици, овој учебник е напишан според наставната програма по предметот “Бизнис ” за трета и четврта година на средното стручно образование - економска, правна и трговска струка (изборна настава) и врз основа на концепцијата за изготвување учебници.

Учебникот е составен од два дела. Првиот дел е наменет за учениците од трета година, а вториот дел е наменет за учениците од четврта година. Примарна цел и задача на првиот дел е: да го сфатите значењето на поединецот и групата во бизнис организацијата; да ги разберете основите на лидерството; да го согледате значењето на тимот и тимската работа за бизнисот; да ја разберете суштината на бизнис организацијата; да ги разликувате формите на бизнис организација; да се запознаете со значењето на меѓународната размена за бизнисот и да се запознаете со карактеристичните економии и нивното влијание врз меѓународната размена.

Преку содржината на вториот дел на учебникот, ќе се запознаете со целите на управувањето со човечки ресурси; ќе ја разберете потребата од инвестирање во човечките ресурси; ќе ги идентификувате правата и обврските на вработените и работодавците; ќе ги сфатите видовите работни места и потребата од промена на работното место во организацијата; ќе се запознаете со процесот на прибавување и селекција на кадри за слободните работни места во организацијата; ќе се информирате за начинот на составување на биографија и за водење интервју.

Овој учебник има работен карактер. Тој овозможува постапно учење, преку размислување, дознавање, заклучување и генерализирање. Освен стекнување знаења, тој овозможува и стекнување умеења и практични вештини. Особено внимание им посветивме на обемот и одмереноста на наставните содржини со што се надеваме дека учебникот го приспособивме кон вашата возраст.

Наставните единици во учебникот имаат ознаки. Секоја наставна единица е поделена на делови кои претставуваат заокружени целини. Клучните поими од секоја наставна единица се издвоени и видно истакнати. На крајот на секоја тема е дадено резиме, како и прашања за проверка на знаењето.

Вака конципираниот учебник треба да придонесе за што подобро и поуспешно совладување на материјалот. Искрено се надеваме дека ќе Ви ги направиме пријатни миговите на учење.

Авторите

ПРВ ДЕЛ

ТЕМА 1 - ПОЕДИНЕЦ И ГРУПА

1. Поединецот во организацијата	13
2. Поим и суштина на групите во организацијата	15
3. Формирање на групи	16
3.1. Фактори кои влијаат врз формирањето на групите	16
3.2. Начини на кои настануваат групите	17
3.3. Фази во развојот на групата	18
5. Видови групи во организацијата	19
6. Карактеристики на групите	23
6.1. Улоги во групата	23
6.2. Групни норми и конформизам во групата	24
6.3. Кохезија во групата	25
7. Формално и неформално лидерство	26
8. Улогата на лидерот во групата	28

ТЕМА 2 - ТИМ И ТИМСКО РАБОТЕЊЕ

1. Поим и суштина на тим и тимска работа	33
2. Разлики помеѓу тимот и групата	34
3. Тимски улоги	35
4. Видови тимови	37
5. Формирање на тимот	39
5.1. Дизајнирање на тимот	39
5.2. Определување на рамка за дејствување на тимот	41

ТЕМА 3 - БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ

1. Дефиниција за организација	47
2. Организацијата како систем	48
3. Формална и неформална организација	49
4. Форми на профитни бизнис организации	51
4.1. Претпријатие во индивидуална сопственост	51
4.2. Партнерство	53
4.3. Корпорација	54
5. Непрофитни бизнис организации	57
5.1. Стопански комори	57
5.2. Занаетчиски комори	58
5.3. Државни претпријатија, институции и агенции	59
6. Посебни форми на бизнис организации	60

ТЕМА 4 - МЕЃУНАРОДНА РАЗМЕНА

1. Суштина на меѓународната размена	73
2. Развој на меѓународната размена	74
2.1. Меѓународно движење на капитал	75
3. Причини за меѓународна размена	77
3.1. Апсолутна и компаративна предност	77
3.2. Услови на размена	78
4. Меѓународни трговски договори	80
4.1. Протекционизмот како фактор на ограничување на слободната размена	80
4.2. Меѓународни трговски организации и договори за слободна трговија	81
5. Валуты, девизи и девизни курсеви	84
5.1. Поим за валуты и девизи	84
5.2. Поим за девизен курс	84
5.3. Режиими на девизни курсеви	85

ВТОР ДЕЛ

ТЕМА 1 - УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Менаџмент на човечките ресурси	97
1.1. Обезбедување на човечки ресурси	97
1.2. Развој на човечките ресурси	98
1.3. Активирање на човечките ресурси	99
1.4. Одржување на човечките ресурси	99
2. Улога и задачи на службата за развој на човечките ресурси (кадровска служба)	100
2.1. Планирање на потребата од работна сила (планирање на кадрите)	101
2.2. Регрутирање на кандидати за работа	103
2.3. Селектирање на кандидатите	104

ТЕМА 2 - ИНВЕСТИРАЊЕ ВО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Обука и развој на вработените	109
1.1. Потреба од обука на вработените	109
1.2. Видови обука на вработените	110
2. Мотивирање на вработените	111
2.1. Улога и значење на мотивацијата	111
2.2. Фактори за мотивација на кадрите	112
3. Креирање на работни задачи	113
4. Развивање на тимска работа	114

4.1. Обезбедување учество на вработените	114
4.2. Доверување одговорност	115
4.3. Градење тим	116

ТЕМА 3 - ПРАВА И ОБВРСКИ НА РАБОТОДАВАЧОТ И ВРАБОТЕНИТЕ

1. Права и обврски на работниците и работодавачите	121
1.1. Работници и работодавачи	121
1.2. Работен однос	121
1.3. Работно време	122
1.4. Одмори и отсуства	123
1.5. Плата на работникот	123
1.6. Престанок на работниот однос	124
2. Обезбедување на соодветни услови за работа	125
3. Општи задачи и обврски на вработените во организацијата	126
4. Синдикатите како организација на работниците	127
4.1. Поим и суштина на синдикатите	127
4.2. Програмски насоки на делување на синдикатите	128

ТЕМА 4 - РАБОТНИ МЕСТА И ПРОМЕНА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

1. Анализа на работата и на работните места	133
2. Идентификација на работните места	134
2.1. Работата на топ менаџерот (генералниот директор)	136
2.2. Извршни директори (секторски менаџери)	137
2.3. Работата на надзорниците (супервизори)	138
2.4. Работно место оперативец - извршител (работник)	139
3. Суштина на флексибилноста на работната сила	140
4. Опфат на флексибилноста на работната сила	141
4.1. Флексибилно работното време	142
4.2. Флексибилно вработување	143
4.3. Флексибилни плати	144
4.4. Флексибилна организација на работата.	145
4.5. Работодавачите и флексибилноста на работната сила	147

ТЕМА 5 - ПРОЦЕС НА ПРИБАВУВАЊЕ НА КАДРИ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ ЗА СЛОБОДНИ РАБОТНИ МЕСТА

1. Анализа и дизајн на работата	153
1.1. Суштина на анализата и на дизајнот на работата	153
1.2. Значење на информациите добиени со анализа на работата ..	153
1.3. Ротација и проширување на работата	154
1.4. Збогатување на работата	155
2. Прибавување кадар за пополнување на слободни работни места	155

3. Регрутирање кадри за слободните работни места	157
3.1. Фактори од кои зависи успешноста на регрутирањето	157
3.2. Извори за регрутирање	158
3.3. Методи за екстерно регрутирање	159
4. Професионална селекција	160
4.1. Поим, цели и значење на професионалната селекција	160
4.2. Тестови во процесот на селекција	161
4.3. Интервју во процесот на селекција	162
4.4. Значење на селекцијата	163
5. Конкурирање при барање вработување	164
ЛИТЕРАТУРА	172

ПРВ ДЕЛ

БИЗНИС

**ИЗБОРЕН ПРЕДМЕТ
ЗА III ГОДИНА**

економска, правна и трговска струка

ТЕМА

1

ПОЕДИНЕЦ И ГРУПА

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:

- 1. Поединецот во организацијата**
- 2. Поим и суштина на групите во организацијата**
- 3. Формирање на групи**
 - 3.1. Фактори кои влијаат врз формирањето на групите
 - 3.2. Начини на кои настануваат групите
 - 3.3. Фази во развојот на групата
- 5. Видови групи во организацијата**
- 6. Карактеристики на групите**
 - 6.1. Улоги во групата
 - 6.2. Групни норми и конформизам во групата
 - 6.3. Кохезија во групата
- 7. Формално и неформално лидерство**
- 8. Улогата на лидерот во групата**

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да го дефинирате поимот група;
- да ги оцените улогата и значењето на поединецот за групата;
- да извршите поделба на формални и неформални групи;
- да ги препознаете и да ги опишете фазите на основање на групите;
- да ги препознавате карактеристиките на групата;
- да ги увидите причините за настанување на групите;
- да ги разликувате формалните и неформалните лидери;
- да ги согледате улогите на лидерот во групата;

1. ПОЕДИНЕЦОТ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Основниот елемент и двигател на организацијата е поединецот. Со неговата иницијатива и работа организацијата се создава и постојано се обновува, а како награда за вложениот труд тој добива средства од неа. Тоа значи дека организацијата зависи од ангажирањето на поединецот, а поединецот зависи од средствата кои се остваруваат во организацијата. Секој поединец на различен начин придонесува за успехот на организацијата, па оттука се наметнува потребата за анализа на влијанието на неговото однесување врз резултатите на организацијата.

Постојат повеќе фактори кои го определуваат ова однесување:

- **Вредносѝи.** Изградениот систем на вредности на поединецот претставува основно верување на личноста, дека определен начин на лично или на нечие однесување е поприфатлив во однос на некое друго однесување. Се работи за проценка за тоа што е добро, а што лошо. Системот на вредности според кои се раководи поединецот е важен, заради начинот на кој се воспоставува односот кон луѓето од што зависат меѓучовечките односи во организацијата. Исто така, системот на вредности кај поединецот придонесува за начинот на негово одлучување и решавање на проблеми, како и за начинот на определување што е правилно, а што неправилно за организацијата.

- **Ставови.** Ставовите се систем на верувања и мислења што човекот ги има за она што го опкружува во секојдневниот живот. Всушност, ставовите се изјави на поединецот кои содржат проценка, поволна или неповолна за предметите, настаните или за луѓето¹. Поединецот може да има ставови за многу нешта. Но, она што е значајно за организацијата е какви ставови има за неговите работни задачи, за приврзаноста кон работата, за условите за работа, за менаџерите, за опремата за работа итн.

- **Личносѝи.** Секој поединец има посебен стил на однесување и начин на дејствување. Тие го определуваат идентитетот на личноста на поединецот. Луѓето можат да се опишуваат како мирни, агресивни, љубезни, амбициозни и сл.

¹ Stephen P. Robbins, Mary Coulfer, Menagment, Prentice Hall, International, London 1996, p. 462

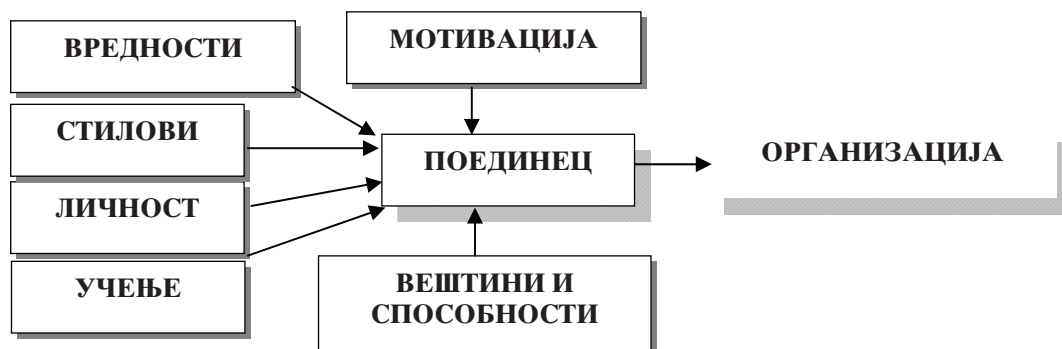
Сите овие карактеристики се предизвикани од влијанијата на опкружувањето или од наследните особини.

Карактеристиките на личноста се одразуваат врз организацијата преку начинот на кој поединецот се ангажира во работата.

- **Мотивација.** Мотивираноста на поединецот има силно влијание врз неговото однесување во организацијата. Мотивите ги поттикнуваат вработените да ги извршуваат задачите. Од нив зависи каков пристап ќе има поединецот кон работата. Степенот на мотивацијата во најголема мера зависи од менаџерите, односно од нивната способност на соодветен начин да ги активираат поединците да вложат поголеми напори.

- **Учење.** Човекот секојдневно учи различни работи со што своето однесување го прилагодува кон околината. Подготвеноста на поединецот да ги прифаќа барањата и укажувањата на менаџерите, да ги совладува и почитува постапките во работните процеси и сл. може позитивно да влијае врз неговото однесување во организацијата.

- **Вештини и способности.** Способност претставува подготвеност и знаење да се извршат определени физички или умствени работи. Вештина е способноста брзо, точно и прецизно да се исполни или изработи одредена задача. Вештините и способностите во текот на учењето и работењето се менуваат и усовршуваат. Сето тоа, директно влијае врз однесувањето и придонесот на поединецот во организацијата.



Слика бр. 1 Фактори кои го определуваат однесувањето на поединецот во организацијата

2. ПОИМ И СУШТИНА НА ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Групите претставуваат незаменлив елемент на секоја организација. Менаџерите, најчесто им се обраќаат на групите, а не на поединците. Дури и тогаш кога менаџерот комуницира со некој поединец, тој всушност му се обраќа на поединецот како на член на некоја група. Оттука, сè повеќе станува јасно дека организацијата се состои од групи, а не од поединци. Поединецот во организацијата може да има спротивни ставови и мислења за определени појави, но го прилагодува своето однесување кон потребите и интересите на групата на која ѝ припаѓа. Затоа, честопати не може да се разберат одредени постапки на луѓето, ако не се знае кон која група се приклучува или членува.

Поединецот во организацијата има потреба од припадност и комуникација која тешко може да ја задоволи, особено ако работи во организација со голем број вработени. За да го надминат ова, т.е. за да ја задоволат потребата за поврзување, вработените во претпријатијата настојуваат да се интегрираат во помали групи во кои можат да почувствуваат припадност, лојалност, моќ, почитување, сигурност и др.

Групите се препознатлив белег на секоја организација, бидејќи луѓето не можат да воспоставуваат и одржуваат редовна комуникација со сите членови на организацијата. Со зголемување на бројот на членовите на организацијата, се зголемува бројот на каналите преку кои се воспоставува комуникацијата меѓу луѓето. На тој начин, се намалува можноста вработените меѓусебно да се интегрираат и да се идентификуваат со организацијата. Оттука, луѓето имаат потреба во рамките на организацијата да се здружуваат во група која најмногу одговара на нивните интереси, потреби, однесување и др.

Постојат голем број дефиниции за поимот група, но најчесто групата се дефинира како збир на луѓе кои стапуваат во меѓусебна интеракција, имаат заеднички цели и некои заеднички карактеристики што им овозможува да ги развиваат меѓусебните односи.

Поимот група може да се толкува во поширока и во потесна смисла. Во поширока смисла под поимот група се

подразбира мноштво на луѓе (вклучувајќи и публика, маса или толпа и сл.). Во потесна смисла, поимот група се однесува на релативно организиран збир на поединци кои се наоѓаат во некоја интеракција, кои имаат извесни заеднички интереси, норми на однесување и иста цел, но се разликуваат по своите улоги и функции во организацијата.

Групите имаат голем број улоги и извршуваат значајани функции во претпријатието. Тие извршуваат голем број задачи и работни активности во организацијата кои поединците не се во состојба сами да ги извршат. При извршувањето на сложени задачи, групите можат да се трансформираат во подгрупи или тимови и да применат разни техники на тимско однесување и дејствување.

3. ФОРМИРАЊЕ НА ГРУПИ

3.1. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ ФОРМИРАЊЕТО НА ГРУПИТЕ

Луѓето имаат голем број потреби, коишто можат да ги задоволат само ако соработуваат едни со други. Такви се потребите за производство на храна, облека, заштита од опасности, поттикнување на креативност во работата итн. Групите придонесуваат да се остварат заеднички интереси како: формирање на професионални здруженија, остварување на заеднички цели на поединците и др. Оттука произлегува дека потребите на луѓето се основна причина, односно основен фактор заради кој настануваат групите. Постојат повеќе фактори кои влијаат врз формирањето на групите:

- **физички фактори**, во кои централно влијание има локацијата. Луѓето кои живеат во близина, работат во иста просторија, престојуваат на исто место и сл., многу често настојуваат да комуницираат меѓусебе и да дејствуваат заедно, формирајќи на тој начин група.

- **економските фактори** ги поттикнуваат поединците да се вклучат во групи. Доколку човекот смета или очекува дека може да постигне поголема економска корист ако дејствува во група, тој ќе се обиде да се вклучи во неа.

- **социолошки фактори**, во кои спаѓаат потребите за: сигурност, социјални потреби, потребите за почитување и потреби за изразување таленти и способности.

Сиѓурносѝ. Групата може да го заштити секој член од надворешни притисоци и опасности во организацијата. Со пристапувањето на поединецот кон групата тој добива определена сигурност во однос на менаџментот, бидејќи членовите не групата разменуваат мислења за ставовите и барањата на менаџментот².

Социјални потреби. Вработените често пристапуваат кон групата, заради потребата од здружување. Тие имаат потреба од комуникација, размена на мислења и чувството на припадност, што ја истакнува нивната социјална природа.

Потребности за почитување. Некои вработени пристапуваат кон групите, бидејќи сметаат дека со тоа добиваат внимание, признание и почит од другите членови, за нивните постигнувања или ставови.

Изразување таленти и способности. Вработените секогаш сметаат дека се премногу ангажирани на работното место и дека обврските не им дозволуваат да ги искористат своите таленти и способности. Имено, многу од нив имаат желба за здружување во групи за да можат да се занимаваат со пеење, танц, спортски активности итн. Тоа им помага да се надградуваат културно, психички и физички.

3.2. НАЧИНИ НА КОИ НАСТАНУВААТ ГРУПИТЕ

Целите, заради кои се формираат групите можат да бидат различни, во зависност од наметнатите потреби на нивните членови. Најчесто, овие цели се во согласност со целите и интересите на претпријатието како целина. Сепак, не е исклучено целите на групата да бидат спротивни од целите на организацијата во која припаѓа групата.

Групите со своето дејствување може да придонесат за подобрување, но и за влошување на перформансите на организацијата.

Групите настануваат на два основни начина, и тоа:

Плански и свесно - поединците се интегрираат во група заради остварување на определена цел, со која ќе постигнат одредено влијание или економска корист.

² Љ. Дракулевски, *Лидерство 1999 г., Економски факултет - Скопје*. стр. 59

Сѝонѝано и несвесно - поединците се интегрираат во група заради задоволување на определена потреба, која може да се постигне само со учество во група. Такви се потребите за сигурност, припадност, статус, лојалност и сл. Потребата за сигурност се остварува во групата така што секој од членовите се чувствува заштитен, бидејќи е дел од целината која може да се грижи за него во случај на загрозеност.³ Потребата од статус се постигнува со членување во група во која се вклучени луѓе со моќ и влијание во хиерархиска поставеност на претпријатието. Човекот е социјално битие кое не може да живее и постои изолирано. Дури и тогаш кога човекот се наоѓа во претпријатие со голем број вработени, постои потребата за припадност и идентификација со онаа група која ќе му понуди чувство на идентитет, сигурност, заедништво, почит и др.

3.3. ФАЗИ ВО РАЗВОЈОТ НА ГРУПАТА

Групите во својот развој поминуваат низ пет фази: формирање, бура, нормирање, работа и распуштање.

Прва фаза: Формирање претставува првата фаза во која поединците почнуваат да се здружуваат градејќи ги и прифаќајќи ги основните правила за работа на групата. Во оваа фаза, членовите на групата влегуваат со голема доза на недоверба заради неможноста да откријат која е причината за постоењето на групата. Тие постојано се во потрага по одговор дали целите на групата, се во согласност со нивните лични потреби и интреси. Во првата фаза се проверуваат критериумите за членство и се трага по силен лидер. Членовите на групата се недоверливи и внимателни во меѓусебната комуникација, во донесувањето на заклучоци и во искажувањето на мислења.

Вѝора фаза: Во втората фаза настанува бура на идеи предизвикана од подобрувањето на комуникацијата и зголемувањето на меѓусебната доверба на членовите. Во оваа фаза почнува борбата за статус и влијание врз групата.

³ Основна причина заради која луѓето се здружуваат може да се опише со “Силата е во бројноста”. Кога членовите на групата знаат или мислат дека останатите членови од групата ќе се однесуваат заштитнички во случај на опасност луѓето стануваат похрабри и посигурни.

Ако во првата фаза е определен лидерот на групата, во втората фаза се издвојуваат членовите кои би го замениле лидерот во определена ситуација. Комуникацијата е интензивна и отворена што овозможува појава на првите конфликти.

Трети фаза: Во третата фаза доаѓа до нормирање на воспоставените правила на работа во групата, како и добивање на групни улоги на членовите. Во оваа фаза се зголемува кохезивноста на групата, но и конформизмот, заради сè понагласениот притисок на групата врз членовите да се однесуваат согласно групниот интерес.

Четврти фаза: Во четвртата фаза групата се однесува стабилно и сигурно, бидејќи личните проблеми се надминати, улогите поделени и задачите јасно дефинирани. Кохезијата расте до највисоко ниво. Сите членови на групата знаат што треба да работат и целосно се посветуваат во остварувањето на целите на групата.

Петти фаза: Во последната фаза доаѓа до распуштање на групата, бидејќи целите на групата се остварени. Кохезијата меѓу членовите слабее. Доколку не се пронајдат нови цели и не се постават нови норми, групата може целосно да се распадне. Членовите, групата ја сфаќаат како завршена работа и се во потрага по нови интереси.

Резултатите од работата на групата доаѓаат до израз по извесен временски период. Тоа значи дека не може да се очекуваат ефектите од работата на групата сè додека не се надминат првата и втората фаза во која се дефинираат нормите на однесување и работа на членовите. Ова е од особена важност заради очекувањата на менаџерите.

Групата ќе биде успешна и функционална, подготвена да даде позитивни ефекти само тогаш кога ќе ги разреши внатрешните односи и ќе ги реши емоционалните и функционалните проблеми на членовите.

5. ВИДОВИ ГРУПИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Во рамките на секоја организација постојат два вида групи: формални и неформални.

Формални групи. Формални групи се оние групи кај кои формално и прецизно се пропишани целите, улогите, како и стандардите на однесување на нејзините членови. Тие

настануваат свесно, со официјален акт за основање. Структурата на членовите, задачите, обврските, како и меѓусебните односи на членовите се пропишани со определени документи. Формалните групи се создаваат плански, со однапред определен лидер и со јасно дефинирани цели, задачи и методи на работа.

Формалните групи можат да бидат командни групи и работни групи.

Командниите групи во организацијата можат да се препознаат по нивните формални лидери кои, имаат линиски авторитет и овластување да издаваат наредби. Командните групи се стабилни групи и често имаат траен карактер.

За разлика од командните групи, *работниите групи* имаат привремен карактер. Тие се формираат заради однапред определена цел, која треба да се оствари во кус временски период. По остварувањето на целта или по истекот на времето на работа, работната група се расформира. Некои работни групи може да функционираат и како постојани работни групи.

Заради специфичноста на работите што ги извршуваат работните групи, најчесто нејзините членови се раководители или членови на различни командни групи.

Формалните групи имаат неколку важни функции во организацијата:

♦ *Решавање на сложени проблеми.* Формалните групи во организацијата настануваат заради решавање на сложени проблеми, кои поединците не се во состојба да ги решат. Заради тоа членовите на формалните групи треба да се лица кои имаат определени специфични познавања и вештини, се наоѓаат на одредени позиции или поседуваат информации корисни за решавањето на проблемите.

♦ *Собирање идеи.* Меѓусебната поврзаност на стручните лица кои се членови на формалните групи овозможува поттикнување на нивната креативност и ефикасност во работата, за на тој начин да се дојде до подобро решение на проблемот.

♦ *Координирање на активностиите.* Бидејќи, членовите на работните групи потекнуваат од други командни групи, нивните знаења информации и активности се координираат

Со заемната комуникација во извршувањето на активностите.

♦ *Донесување и спроведување на одлуки.* Во некои случаи одлуките можат да се донесат и спроведат само ако се формира формална група како: комисија, жири и сл.

Критериуми	Командни групи (комисии)	Работни групи
<i>време</i>	трајни	привремени
<i>структура на членови</i>	позиција и функција во организацијата	експерти и специјалисти
<i>постојаност на членовите</i>	членовите не се менуваат	променливост на членовите зависно природата на проблемот
<i>цели и задачи</i>	целите и задачите се определени надвор од групата	целите и задачите се определени во рамките на групата

Табела бр. 1 Разлики помеѓу командните и работните групи

Неформални групи. Неформалните групи настануваат во организацијата спонтано, без акт за основање донесен од страна на менаџерите. Неформалните групи се појавуваат заради некое однесување, состојба или претходно донесена одлука. Неформалните групи немаат однапред утврдени норми на однесување.

Членовите на неформалната група немаат утврдени улоги и се концентрираат околу слободно избрана цел низ непосредна комуникација, оставајќи простор за нови членови. Причините и целите, заради кои се формираат неформалните групи често можат да бидат насочени против интересите на менаџментот или против целите на претпријатието во целина. Неформалните групи избираат лидер во текот на дејствувањето.

Неформалните групи можат да бидат пријателски и интересни групи. *Пријателски групи* се оние во кои вработените од организацијата се здружуваат заради сличните интереси за одредени области, знаења, карактеристики, потекло и др. На пример, групата вработени кои за време на пауза или по завршувањето на работното време оди на пија-

лак во кафуле, претставува неформална пријателска група. Основен мотив за приклучување во групата е желбата за дружење и забава.

Интересна група настанува како резултат на здружување на поединци, кои имаат заеднички интерес или кои сакаат да остварат некаква цел, не можејќи или не сакајќи тоа да го остварат преку формирање на формална група. Интересната група ќе постои сè додека не се оствари нејзината цел, а со тоа и интересите на нејзините членови заради кои влегле во групата.

Постоењето на неформалните групи во организацијата имаа позитивни и негативни ефекти. Како позитивни влијанија може да се издвојат следните:

- ◆ Одржување на заеднички вредности и норми на однесување. Многу колективни вредности како препознатливост на организацијата се негуваат во рамките на неформалните групи како норми на однесување со што тие позитивно влијаат на претпријатието и на поединците во него;

- ◆ Обезбедување на припадност и сигурност. Неформалните групи ја задоволуваат потребата на вработените од припадност и сигурност. Од интерес на секое претпријатие е да има задоволни вработени што позитивно се одразува на нивното ангажирање и крајните резултати од работењето.

- ◆ Подобрување на комуникацијата во претпријатието. Информациите во претпријатието бргу се пренесуваат преку групите, бидејќи членовите на групите имаат меѓусебни интензивни комуникации.

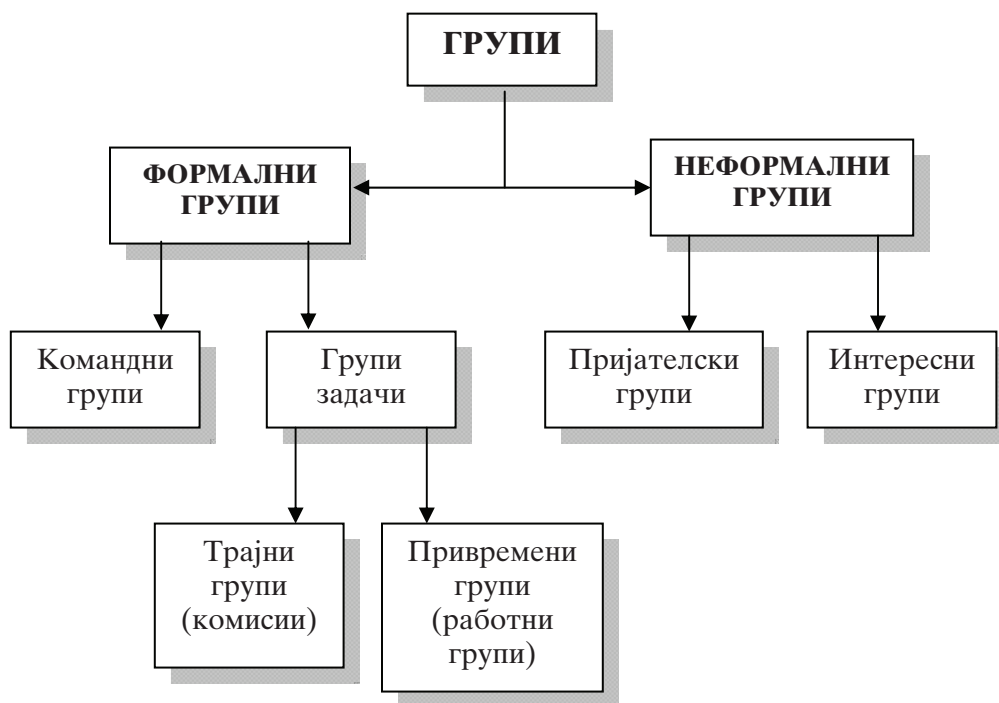
- ◆ Овозможуваат да се решат одредени лични проблеми на членовите на групата, кои не можат да се решат низ формални постапки.

Неформалните групи може и негативно да влијаат во организацијата и тоа на следните начини:

- ◆ Најдобрите членови на групата го намалуваат сопствениот квалитет и придонес заради интересите на групата.

- ◆ Неформалните групи честопати имаат интереси спротивни од интересите на организацијата.

- ◆ Неформалните групи честопати се извор на озборување и неточни информации, поради што се нарушува работната атмосфера во организацијата.



Слика 2. Видови групи во организацијата⁴

6. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ГРУПИТЕ

Секоја група има своја препознатливост која произлегува од нејзините карактеристики како: улогите на членовите во групата, нормите во групата и групната кохезија. Во зависност од интензитетот на манифестирање или доминација на некоја од овие карактеристики ќе зависи и карактерот на групата.

6.1. УЛОГИ ВО ГРУПАТА

Улогите на поединците во групата се многу важен елемент за поврзување и управување со групата. Улога, претставува збир на очекувани стилови на однесување свој -

⁴ RobBins S. (2003). *Organization behavior*, Englewood Chiffs, NJ, Prentice Hall inc.

ствени за некој кој зазема опеделена позиција во определена заедница или во општеството.

Секој од членовите на групата се наоѓа во определена позиција во однос на останатите. По оформувањето, групата постепено развива заеднички став за тоа какво однесување се очекува од секој нејзин член. Кога и членот ќе го прифати очекуваното однесување од другите и ќе почне секојдневно да го користи тоа однесување во групата, настанува групната улога.

На пример, во приказната „Снежана и седумте џуџиња“ џуџињата имаат поделени групни улоги. Нивните улоги можат да се препознаат во имињата:

- *Учиџелой* - најпаветниот од џуџињата, кој важи за неформален лидер;
- *Неверко* - постојано сомничав за сите одлуки што се донесуваат во дружината;
- *Луџико* - често е незадоволен, се луги и укажува на лошите работи;
- *Веселко* - се радува на секоја ситуација и ја развеселува групата;
- *Сџанко* - постојано спие и романтично ги гледа настаните;
- *Гладувалко* - постојано е гладен и неговите постапки се разумни;
- *Кивалко* - плашливо џуџе кое постојано кива.

6.2. ГРУПНИ НОРМИ И КОНФОРМИЗАМ ВО ГРУПАТА

Групните норми претставуваат прифатени правила на однесување на членовите во една група. Секоја група развива некои свои специфични норми на однесување кои членовите мора да ги прифатат и почитуваат. Од вработените се очекува редовно да доаѓаат на работа, од учениците се очекува да ги посетуваат часовите, од спортистите се очекува да одат на натпревари итн. Во групата постојат авторитети или групен притисок, кој го принудува секој член да ги почитува нормите. Честопати групите воведуваат систем на санкции со кои се казнуваат членовите.

Нормите претставуваа осовни механизми за нормално функционирање на групите, особено за правилно остварување на задачите.

Нормите го регулираат внатрешниот живот на групата и придонесуваат за подобрување на односите меѓу членовите. Бидејќи, нормите важат за сите, тие ги прават членовите еднакви и на тој начин ја подобруваат комуникацијата и почитувањето. Всушност, лидерот на групата треба да настојува да ги наметне нормите врз останатите членови со што ќе се намали можноста за развивање на лични конфликти во групата.

Во иста организација може да постојат различни норми за различни групи вработени, зависно дали станува збор за менаџери или за останати вработени, за професионалци или за аматери, за мажи или за жени и др.

Конформизам претставува прифаќање на групните норми од страна на нејзините членови, при што се менува нивното мислење и однесување. Колку што е степенот на конформизам поголем, толку групните норми се поголеми и однесувањето на членовите на групата е посилно, постабилно и попредвидливо.

Членовите на групата можат да се конформираат во групата целосно или делумно. Целосното конформирање настанува тогаш, кога членот на групата го запоставува сопственото мислење и однесување за одредени појави, настани, луѓе и сл. и во целост ги прифаќа ставовите на групата. Делумното конформирање постои тогаш, кога членот на групата го прилагодил сопственото однесување според барањата на групата, но не го променил мислењето.

6.3. КОХЕЗИЈА ВО ГРУПАТА

Кохезијата претставува привлечна сила која ги тера поединците да се вклучуваат во групи. Во новоформираната група кохезијата е ниска. Степенот на кохезија се зголемува со развивањето на нормите и со подобро запознавање на членовите. Во кохезивните групи членовите меѓусебно се привлекуваат и се поддржуваат. Затоа тие уживаат во групната работа.

Во кохезивните групи членовите се подготвени да го вложат сиот напор и да се жртвуваат за успехот на групата. Во овие групи владее големо другарство и тимски дух.

Лојалноста е главна карактеристика на кохезивните групи, бидејќи нејзините членови се идентификуваат со групата почитувајќи го мотото „ние сме посилни од јас“.

Кохезивноста има силно влијание врз продуктивноста на групата. Доколку групните нормите се строги и има висока кохезиност во групата, тогаш нејзината продуктивност ќе биде висока. Од друга страна, ако во групата се поставени норми кои бараат ниски резултати, иако во групата владее голема кохезија, продуктивноста ќе биде ниска, затоа што членовите на групата се здружуваат заради ниските норми. Влијанието на односот меѓу групните норми и кохезивноста врз продуктивноста на групата може да се претстави на следниот начин.

		Кохезивност	
		<i>Висока</i>	<i>Ниска</i>
Групни норми	<i>Високи</i>	Висока продуктивност	Средна кон висока продуктивност
	<i>Ниски</i>	Ниска продуктивност	Ниска кон средна продуктивност

Табела бр. 2 Влијанието на групните норми и кохезивноста врз продуктивноста на групата

7. ФОРМАЛНО И НЕФОРМАЛНО ЛИДЕРСТВО

Во групата може да се развиваат два вида лидери: формални и неформални. Формалниот лидер (менаџер), го именуваат на раководната позиција менаџерите од повисокото ниво на хиерархијата. Неформалниот лидер го избираат членовите на самата група. Потоа, секој од овие лидери во извршувањето на функцијата се потпира на различни видови моќ. Формалните лидери ги мотивираат и контролираат подредените во работата, заради остварување на заедничките цели на групата. Тие поседуваат авторитет, бидејќи се именувани и поставени од страна на сопствениците или на нивните претставници во организацијата.

Исто така, имаат и моќ на влијание кое произлегува, од можноста да го наградат доброто извршување, од можноста да казнуваат доколку не се извршуваат задачите, од контролата што ја имаат над средствата, од степенот на познавање на работата, од обученоста да раководат со луѓето и др. Начинот на кој ги комбинираат овие фактори, укажува на стилот на однесување на менаџерот. Работата на менаџерот е насочена кон остварување на што е можно подобри резултати од страна на подредените.

Неформалните лидери ја немаат моќта и авторитетот што произлегуваат од позицијата. Тие поседуваат лични карактеристики и способности кои групата ги согледува како важни за исполнување на целите и потребите на групата. Обично групите настојуваат да изберат лидери чии вредности, интереси и особини се слични како оние на членовите. Имено, агресивните поединци ќе бараат лидери кои се агресивни, или поединците кои имаат високи потреби за соработка и почит ќе поддржат лидери кои се насочени кон градење и одржување на односите. Оние групи во кои се важни знаењето, обуката и техничките вештини ќе бараат лидер со такви способности. Сепак, во некои ситуации, поединците можат да изберат и лица кои имаат сосема спротивни лични карактеристики. Така на пример, поединци кои се мирни и плашливи можат да одберат агресивна личност за лидер, или поединци кои се склони кон зависност од други можат да изберат личност која се одликува со независност во работата и др. Ова се должи на желбата на лицата да се поистоветуваат со лидерот. Многу често, кога групата се формира спонтано, можат да се појавуваат неколку лидери. Притоа, тие можат да бидат ривали или да си ги поделат лидерските активности како што се приближување на ставовите на членовите, иницирање акции, насочување на групата, комуницирање со луѓе кои се надвор од групата итн. Со тоа се олеснува остварувањето на целите на групата. Во зависност од согласувањата на групата за остварување на нејзините цели, можно е лидерот да ја изгуби или да ја намали улогата на лидер на неформалната група. По одреден период, групата може да постави нов лидер, кој ќе се наметне како поспособен за остварување на новите цели на групата.⁵

⁵ Љ. Дракулевски, *Лидерство 1999 г. Економски факултет - Скопје*. стр. 88

8. УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВО ГРУПАТА

Без оглед дали се работи за формален или неформален лидер, тој во групата има две главни улоги.

Првата улога е онаа со кој лидерот ќе ја насочи групата кон извршување на активностите потребни за решавање на проблемот или остварување на целите. Тој презема акција, создава услови и ангажира материјални средства кои се потребни за работата на групата. Исто така, улогата на лидерот да ја насочува групата кон целта, подразбира истражување и анализа на понудените идеи. Лидерот настојува да добие идеи од членовите, да ги ислуша и да ги разбере мислењата на другите. Тој ги оценува разликите во размислувањата и е во потрага по најдоброто решение. Лидерот ја поттикнува размената на мислења, настојувајќи со тоа да го подобри квалитетот на работата на групата. Оваа улога на лидерот подразбира целосно вклучување на сите членови на групата. За време на решавање на проблемот или извршувањето на активностите целата група дејствува како интегрирана целина, при што не е потребно да се знае кој го предложил решението на проблемот.

Втората улога на лидерот е онаа со која тој настојува да изгради стабилни односи меѓу членовите на групата. Лидерот се грижи за одржување на нејзината хармонија, за исполнување на социјалните потреби и за поттикнување на солидарност помеѓу членовите на групата.

Оваа улога на лидерот е насочена кон наметнување на веќе формираното мислење на останатите членови за кое смета дека истовремено ќе даде резултати и ќе го задржи единството во групата. Лидерот не треба да дозволи доминантно, ниту пасивно однесување на некој од своите членови. Од оваа улога ќе зависи каква ќе биде комуникацијата меѓу членовите. Лидерот треба да ја води дискусијата така што групата ќе се ангажира за вистинско решавање на проблемот и ќе се одржуваат врските меѓу членовите. Тој треба да е свесен за неговата позиција на лидер и да не го наметнува своето размислување за проблемот на останатите.⁶ Наместо да се концентрира на решенијата и резултатите

⁶ Љ. Дракулевски, *Лидерство 1999 г. Економски факултет - Скопје*. стр. 88

на групата тој треба да се насочи кон групниот процес. Лидерот треба да ги слуша предлозите и размислувањата, да биде чувствителен кон членовите на групата, да ги заштитува поединечните мислења, ако смета дека се базирани на факти и др.⁷

Со оваа улога лидерот го одржува заедништвото на групата.

Иако лидерите ги исполнуваат овие улоги, одговорностите за извршените задачи треба да бидат распределени, меѓу сите членови на групата.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

ПОЕДИНЕЦ

ГРУПА

ФОРМАЛНА ГРУПА

НЕФОРМАЛНА ГРУПА

ОРГАНИЗАЦИЈА

ГРУПНА НОРМА

ГРУПНА УЛОГА

КОХЕЗИЈА

КОНФОРМИЗАМ

ЛИДЕР

РЕЗИМЕ

Поединецот е основниот елемент и двигател на организацијата, бидејќи со негова иницијатива таа се создава и постојано се обновува.

Групиите се неизбежен елемент на секоја организација, без оглед на нивната големина, интерес, настанок и сл.

Групиите се дефинира како збир на луѓе кои соработуваат во меѓусебна интеракција, имаат заеднички цели и некои заеднички карактеристики што им овозможува да одржуваат заеднички односи.

Потребите на луѓето ситануваат основни причини, односно фактори заради кои ситануваат групиите.

Групиите ситануваат на два основни начина, и тоа: иллански и свесно или ситанувано и несвесно.

⁷ Љ. Дракулевски, *Лидерство 1999 г. Економски факултет - Скопје.* стр.67

При настанувањето и работењето, групите поминуваат низ пет фази: формирање, бура, нормирање, работа и распуштање.

Формални групи се оние групи, кај кои формално и прецизно се проишани целиите, улогите, како и стандардите на однесување на нејзините членови.

Неформалните групи настануваат во организацијата спонтано, без да се донесе некаков акт за основање од страна на менаџерите, а предизвикано од некое однесување или донесена одлука.

Улогата подразбира збир на очкувани стилски однесувања својствени за некој, кој зазема одредена позиција во општествена позиција.

Групните норми преиспитуваат прифатени правила на однесување на членовите во една група.

Конформизам преиспитува прифаќање на групните норми од страна на нејзините членови, при што се менува нивното мислење и однесување.

Кохезијата преиспитува привлечна сила за поединците, која ги тера да се вклучат во групата.

Во групата може да се развиваат два вида лидери. Едниот е формален лидер (менаџер), кој е именуван на позицијата од страна на менаџерите на понисоко ниво во хиерархијата, додека неформалниот лидер е избран од самата група.

Првата улога на лидерот е онаа со која тој ќе ја насочи групата кон извршување на активностите потребни за решавање на проблемот или остварување на целите.

Втората улога на лидерот е онаа со која тој настојува да изгради стабилни односи меѓу членовите на групата.

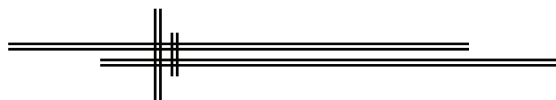
Прашања за дискусија:

1. Како поединецот влијае врз групата?
2. Што претставува групата?
3. Кои се начините на настанување на група?
4. Кои се формалните групи?
5. Кои се неформалните групи?
6. Опиши ги фазите на настанување на групите.
7. Што е групна улога и како се оформува?
8. Што претставува конформизам?
9. Што е кохезија на групата?
10. Кои се формалните, а кои се неформалните лидери?
11. Опиши ги улогите на лидерите во групата.

ТЕМА

2

ТИМ И ТИМСКО РАБОТЕЊЕ



СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:

1. Поим и суштина на тим и тимска работа
2. Разлики помеѓу тимот и групата
3. Тимски улоги
4. Видови тимови
5. Формирање на тимот
 - 5.1. Дизајнирање на тимот
 - 5.2. Определување на рамка за дејствување на тимот

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да го дефинирате поимот тим;
- да разбирате каде се практикува и кој ја практикува тимската работа;
- да ја согледате разликата помеѓу тимот и работната група;
- да ги сфатите и разликувате тимските улоги;
- да ги спознавате и разликувате различните видови тимови;
- да ја познавате потребата од проектни тимови;
- да го разбирате начинот на работа на самоуправните тимови;
- да знаете што се тоа интерфункционални тимови;
- да ги разбирате условите потребни за формирање на тимот.

1. ПОИМ И СУШТИНА НА ТИМ И ТИМСКА РАБОТА

Новите барања и предизвици на пазарот се поретко можат да се задоволат со вештините и способностите на најдобрите поединци во организацијата. Тие бараат решенија до кои се доаѓа единствено, со формирање на тимови и практикување тимската работа.

Тим претставува облик на формална организација на мала група луѓе кои имаат усогласени вештини, заеднички намери, цели и заедничка одговорност. Тимот треба да се сфати како специфична организирана група, чии членови имаат различни особини и заеднички цели и интереси.

Тимскиот начин на работа се почесто се прифаќа како решение за проблемите во организацијата. Тој стана незаменлива компонента на секоја организација во нејзиното настојување да ја подобри сопствената продуктивност и конкурентност. Тимот и тимската работа нудат можност да се постигнат подобри резултати со заеднички напори, во однос на постигнатите резултати на поединците. Притоа, поединецот постигнува повеќе во тимот, отколку кога би работел како индивидуа.

Тимот наспроти поединецот или групата има можност да развие и усврши вештини, искуства и дисциплина во работата. Тоа се постигнува благодарение на тимскиот потенцијал и синергијата во тимот. Резултатите на тимската работа зависат од индивидуалниот придонес на секој негов член.

Тимовите можат да се анализираат од три аспекти: структурен, динамички и развоен.

Структурниот аспект ги опфаќа компонентите кои се однесуваат на обезбедување на технички услови за функционирање на тимот, начинот на организација на работа на тимот, бројот на членовите и задоволување на социјалните и групните потреби на членовите на тимот.

Динамичниот аспект е предизвикан од динамичното опкружување во кое се наоѓа претпријатието. Тоа ја наметнува потребата од почесто воведување на тимовите, како пофлексибилни облици на организација со цел да одговори на промените.

Развојниот аспект го истакнува значењето на искуството и практиката на тимското работење. Тие придонесуваат за намалување на влијанието на хиерархијата од една страна и афирмација на улогата и знаењето на поединецот од друга страна.

Присуството на синергијата во тимот како резултат на обединувачките сили на членовите дава поквалитетни резултати, кои ги чувствува целата организација. За формирање и постоење на тимот првенствено се важни целите, заради кои тој настанува. Целите на тимот треба да бидат однапред познати. Тие треба да се јасно поставени и поврзани, а задачите на членовите мораат да бидат во согласност со главните цели.

Од најголемо значење за тимот и тимската работа е одржувањето на добри меѓучовечки односи. Меѓусебното почитување, разбирањето на потребите, признавањето на придонесот во работата итн., претставуваат важни алки во поврзувањето на членовите на тимот во единствена целина.

Во текот на тимската работа, и покрај планирањето, се појавуваат извесни проблеми кои можат да ги нарушат односите помеѓу членовите, а со тоа да се загрози конечниот резултат на тимската работа.

2. РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ ТИМОТ И ГРУПАТА

Голем дел од карактеристиките на тимот може да се однесуваат и на работната група. Работна група претставува збир на луѓе кои се здружуваат заради потреба од меѓусебна комуникација, заедничка цел, интерес итн. Заради големата блискост која постои помеѓу тимот и групата некои автори овие поими ги поистоветуваат. Други, пак, сметаат дека тимот претставува посебен вид формална група или дека групата е поширок поим, во чии рамки може да се најде тимот. Групата и тимот имаат определени сличности, но и разлики. Некои од тие разлики се следниве:

- Тимовите имаат поинтензивна соработка помеѓу своите членови во однос на работната група;
- Тимовите го формираат своето специфично знаење во текот на работата, додека знаењето во работната група се формира со знаењата на поединците кои се вклучуваат во неа.

- Остварените цели на тимот се резултат на колективните постигнувања, додека остварените цели на работната група се постигнуваат со поделба на информации и донесување на групни одлуки. Тимот се формира тогаш кога е потребно да се постигне резултат што ќе го надмине постигнувањето на поединецот.

- Крајниот резултат на тимот е плод на меѓусебна соработка на членовите, додека резултатот на работната група е последица на индивидуалниот придонес на секој од членовите.

- Заради поголемиот степен на соработка помеѓу членовите на тимот, во него има поголеми синергетски ефекти во однос на групата. Затоа, резултатите на тимот не зависат многу од индивидуалниот придонес на поединецот;

- Водењето во работните групи е силно изразено и формализирано. Од друга страна, водството во тимовите е поделено на различни членови на тимот кои ја преземаат улогата на лидер во различни временски периоди или во различни задачи;

- Членовите на тимот имаат комплементарни вештини и способности, додека членовите на работните групи, бидејќи се избирани според неформални критериуми ја немаат секогаш потребната комплементарност;

- Одговорноста на тимот за крајниот резултат е колективна. Тоа значи дека секој член е одговорен за она што се работи или се постигнува во тимот, независно дали тој учествувал во тоа или не. Наспроти ова, членовите на работната група речиси секогаш индивидуално одговараат за својот придонес во групата или за постигнувањето на крајниот резултат.

3. ТИМСКИ УЛОГИ

Секој од членовите на тимот има своја улога која ја манифестира во тимската работа. Честопати, стекнатата улога се одразува и во секојдневниот живот. Улогата подразбира збир на очекувани стилови на однесување на некој кој зазема определена позиција во заедницата.

Улогите што ги имаат луѓето во тимовите се динамични и неретко се менуваат со развојот на тимот или промената на ситуациите.

Во тимот се среќаваат луѓе кои со своите лични карактеристики можат да се опишат во различни улоги, како на пример: визионер, прагматичар, истражувач, провокатор, миротвор, инструктор, арбитер, координатор и др.

Визионер е улога на вечен оптимист кој има позитивен пристап во решавањето на различни проблеми во организацијата;

Прагматичар се наоѓа наспроти визионерот. Прагматичарот е силно врзан за влијанието на реалноста врз остварувањето на поставените тимски задачи;

Истражувачот ги собира информациите надвор и внатре во организацијата и врз основа на нивната анализа донесува заклучоци;

Провокаторот ги доведува работите под сомнеж и постојано бара да се испитаат поставените цели, мислења и планови. Тој троши многу време за проверка на веќе утврдени факти;

Инструкторот сака со своите совети да им помогне на другите. Се случува во одреден момент тимот да ја загуби мисијата и целта. Тогаш инструкторот со своите совети дава придонес да ја насочи работата на тимот во вистински правец;

Миротворецот е личност која се грижи тимот да биде во постојана рамнотежа. Тој настојува мирот да се одржува во случај на евентуални конфликти помеѓу членовите;

Арбитар е личност кој има неутрален и независен пристап за напредокот и развојот на тимот, како и при донесувањето одлуки. Меѓутоа како член на тимот тој не може да биде потполно независен. Арбитарот може да биде и надворешен соработник, консултант, советник и сл.

За да се остварат улогите во тимот, тие мора да бидат поврзани со дополнителни активности како координација и интеграција, при што клучна улога има координаторот на тимот.

Координаторот е личност која го води тимот. Тој има самодоверба, зрелост, добар начин на комуникација, вештина во мотивирањето на членовите на тимот и како таков поттикнувачки влијае при донесувањето на групните одлуки.

Членовите на тимот едновременно може да остваруваат повеќе улоги или повеќе членови да имаат иста улога.

Менаџерот треба да ги согледа и да ги одбере неопходните улоги кои треба да бидат застапени во тимот. Притоа, тој треба да дејствува кон намалување на влијанието на оние улоги кои негативно влијаат врз функционалноста на тимот, а да ги поттикнува оние улоги кои придонесуваат за подобрување на ефикасноста и ефективноста на тимот.

4. ВИДОВИ ТИМОВИ

Тимовите можат да се разликуваат според повеќе карактеристики и тоа: според начинот на формирање, според целта заради која се формира тимот, според начинот на работа на тимот итн. Во последните години во организациите се појавуваат следните карактеристични видови тимови:

Тимови за решавање на проблемите се оние тимови, кои се формираат со единствена цел, а тоа е да предложат решение за некој специфичен проблем во претпријатието. Најчесто, овој вид на тим го сочинуваат стручни лица кои потекнуваат од одредена област или сектор и тоа од оној во кој се појавува проблемот. Во тимот можат да се вклучат и вработени кои не се стручни лица, но се засегнати од проблемот и секојдневно се соочуваат со него. Исто така, членови на тимот можат да бидат и стручни лица кои се наоѓаат на други функции или сектори, па дури и надворешни лица. Кога проблемот ќе се реши, тимот престанува со работа и со постоење. Посебен облик за решавање на проблемите се „кружоците на квалитет“. Овие тимови ги сочинуваат вработени на одредени функции, кои остануваат по завршување на работното време, за да направат анализа на производствениот процес. Тие настојуваат да пронајдат можности за унапредување на квалитетот на производите или техничко-технолошкиот процес, намалување на трошоците, зголемување на брзината на производството итн.

Самоуправни тимови се оние тимови кои поседуваат авторитет самостојно да ги поставуваат сопствените цели, да ги избираат методите и начинот на работа, да ја поставуваат организацијата на работа, како и самостојно да вршат контрола на резултатите. Самоуправните тимови настануваат како резултат на децентрализација и делегирање на

авторитетот, кон пониските нивоа на хиерархијата. Со формирањето на овој вид тимови се настојува повеќе авторитет да им се даде на оние кои се најблиску до проблемот. Со искористувањето на нивното знаење и информации се скратува процесот за решавање на проблемот. Исто така, со тоа се постигнува поголемо учество на вработените и на менаџментот од пониските нивоа во решавањето на проблемот. Таквиот начин на работа позитивно влијае врз поттикнувањето и мотивацијата на вработените во претпријатието.

Во самоуправните тимови не постои надзорник кој ја контролира работата. На негово место функционира лидер кој ја води работата и кој претставува врска помеѓу тимот и менаџментот од повисокото ниво. Главни карактеристики на самоуправните тимови се тоа што членовите:

- се колективно одговорни за резултатите од работењето;
- самостојно ги распределуваат задачите меѓу себе;
- самостојно го избираат начинот и методите на работа;
- се способни да извршуваат повеќе работи во тимот;
- меѓусебно ги вреднуваат индивидуалните постигнувања и др.

Интерфункционални тимови се оние тимови чии членови работат на различни функции или во различни сектори на претпријатието. Интерфункционалните тимови се најчесто практикуваниот вид тимови во претпријатијата. Овие тимови особено се застапени во оние организации во кои се чувствува лоша комуникација и координација помеѓу работните функции на повеќе работни единици. Постојат две причини за тоа. Прво, поради постоењето различни цели и функции на организационите единици во рамките на истото претпријатие и второ, поради различниот однос на менаџерите кон решавањето на проблемот. Со формирањето на интерфункционалните тимови се постигнува директна комуникација и подобро запознавање на припадниците на различни функции. Така, низ процесот на соработка, разбирање, размена на ставови и информации се настојува да се усогласат интересите и да се реши проблемот. Интерфункционалните тимови се особено важни и корисни,

тогаш кога е потребно да се реализира проект во кој треба да учествуваат членови од повеќе различни функции.

Виртуелни тимови претставуваат таков вид на тимови чии членови меѓусебно комуницираат со употреба на современи електронски комуникациски средства, наместо со директна комуникација. Современиот напредок на технологијата на членовите на тимот им овозможува да комуницираат, да разменуваат идеи, сознанија и информации, без да бидат во иста просторија. Користењето на електронска пошта, видео конференција, холограми, веб страници, интернет мрежа и др., овозможува членовите на тимот да бидат во различни делови на светот, но сепак да работат како тим. За овој вид тимови особено е важно користењето на видео конференција со која се остварува комуникацијата во реално време со визуелен контакт помеѓу членовите на тимот.

5. ФОРМИРАЊЕ НА ТИМОТ

За да се изгради ефективен и ефикасен тим потребно е да се спроведат определени активности и тоа:

- ◆ Дизајнирање на тимот и
- ◆ Обезбедување соодветна рамка за работа на тимот.

5.1. ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ТИМОТ

Дизајнирањето на тимот подразбира преземање повеќе активности како во областа на организационото структурирање, така и во областа на човековите ресурси. Дизајнирањето на тимот ги содржи следниве активности:

Дефинирање на работната задача на тимот. За тимот да биде ефективен, неговата работна задача треба да има две важни карактеристики, и тоа: идентитет и значење на задачата. Имено, за членовите на тимот да се идентификуваат со него и да ја вложат сета креативна енергија во работата, неопходно е тимот да има препознатлива задача која е јасна, целосна и издвоена од останатите, редовни задачи во организацијата. Исто така, задачата треба да биде од големо значење за претпријатието во целина.

Дефинирање на авторитетот на тимот (ујврдување на автономијата). Тимот треба да има јасно определен авторитет во решавањето на проблемот или во остварувањето на задачата. За успешно да ја оствари целта потребно е тимот да има делегиран авторитет, односно определена автономија за решавање на проблемите. Значи, ако на тимот му се даде задача да го намали трошокот на енергија во производството, тој мора да има авторитет да ги менува процесите на производство, организацијата на производството и сл. Притоа, треба да се има предвид дека границите на автономијата треба да бидат јасно поставени.

Определување на оптималната големина на тимот. Големината на тимот зависи од неговата задача. Вообичаено оваа големина треба да се движи од 5 до 7 членови.

Структура на тимот. При формирањето на тимот мора да се реши прашањето за неговата интерна структура. Тоа вклучува многу значајни прашања како што се: определување на лидер и дефинирање на неговиот авторитет, начин на донесување одлуки, на кој начин се поделени улогите и задачите во тимот, на кој начин ќе се решаваат конфликтите и др. Сите овие прашања, однапред треба да се дефинираат од страна на повисоките авторитети или од оние кои се одговорни да го формираат тимот. Кога се работи за самоуправните тимови, тогаш се подразбира дека тимот одвнатре самостојно ќе изврши определување на лидер, поделба на улогите во тимот, утврдување на начинот на работа и организација итн.

Избор на членовите на тимот. Овој дел од процесот на формирање на тимот е посебно значаен, бидејќи од него зависи како ќе работи тимот во иднина. Доколку во тимот се вклучат „погрешни луѓе“ понатамошната организација на тимот би била бесцелна. Одговорното лице за избор на членови на тимот треба да води сметка за следново:

1. **Образование.** Членовите на тимот да располагаат со потребно ниво на образование, неопходно за да се исполни задачата. Пожелно е членовите на тимот да имаат комплементарни знаења.

2. **Способности и вештини.** Членовите на тимот треба да поседуваат определени способности и вештини кои ќе можат да се искористат при решавањето на проблемот или при појавата на специфични ситуации. Тие треба да покажат

подготвеност и вештина на брз и ефектен начин да го решат проблемот.

3. **Личностите на членовите на тимот.** Членовите на тимот треба да се подготвени да ги прифаќаат различните мислења и ставови на останатите. Треба да се настојува, во тимот да бидат вклучени личности со слични карактерни особини. Доколку се вклучат во тимот различни карактери, тогаш може да се изгуби многу време за усогласување на карактерните разлики помеѓу членовите. Сето тоа негативно ќе се одрази врз квалитетот на крајниот резултат.

4. **Склоност кон тимска работа.** За членови на тимот треба да се изберат оние кои имаат склоност кон тимска работа. Сите луѓе можат да работат во тимови, но некои тоа го прават подобро, а некои полошо од останатите. При изборот на членовите на тимот треба да им се даде предност на оние, за кои се знае дека во претходно тимско ангажирање покажале добри резултати и голема прилагодливост.

5.2. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА РАМКА ЗА ДЕЈСТВУВАЊЕ НА ТИМОТ

Определување на соодветна рамка за дејствување на тимот подразбира административно-техничка подготовка на тимот за работа. Подготовката треба да придонесе за создавање услови, кои се потребни за ефикасно дејствување на тимот во рамките на веќе постоечка организација. Определувањето рамки се однесува на:

♦ *Односот на тимот со организацијата.* За тимот да биде успешен, односно да дава квалитетни решенија потребно е однапред да се регулираат односите на тимот и неговите членови со организацијата. Тимот се формира како посебна структура, која се наметнува врз организацијата. Затоа, може да се појават повеќе релации кои влијаат врз односот на тимот со организацијата. Една од нив е можноста за конфликти, особено во поголемите организации, поради појавата на двојно командување. Секој член на тимот може да потекнува од различни организационски единици, кои веќе имаат свои раководители и биле под нивно влијание на авторитет. Од друга страна, со формирањето на тимот членот се става под влијание на авторитетот на лидерот. Тука се појавуваат услови за

конфликт поради појавата на двојно командување, особено ако наредбите на раководителите се разликуваат. Исто така, конфликти можат да настанат и заради должината на работното време. Имено, членот на тимот има посебни задачи кои често бараат да го продолжи престојот во организацијата. Со оглед на тоа дека работното време е ограничено, членот на тимот е поставен пред изборот кои работни задачи да ги исполни: Дали поставените задачи коишто се однесуваат на тимот или работните задачи кои произлегуваат од редовната работа? Како решение може да послужи претходното дефинирање колкав дел од работното време членот може да посвети на работата за тимот, а колкав дел за редовната работа.

◆ *Обезбедување на ресурси за работа на тимот.* Ресурсите се важен дел од работата на тимот. Затоа е многу значајно, како за работата на тимот, така и за целата организација да се обезбеди пристап кон ресурсите и нивно рационално искористување. Тие, однапред треба да бидат обезбедени и да одговараат на барањата и потребите на членовите на тимот. Кога се зборува за ресурси на тимот, не се мисли само на финансиски и материјални услови, туку и на обезбедување: простор, опрема, енергија и др.

◆ *Дефинирање на системот на наградување.* Оценувањето и наградувањето најчесто е ориентирано кон поединецот, а не кон тимот. Кога за успехот или за неуспехот на тимот се наградува или казнува еден негов член, тоа може да ја уништи тимската работа. Затоа е потребно уште на почетокот да се постават критериумите според кои ќе се наградува или санкционира постигнатиот резултат. Најдобро е наградите и казните да бидат рамноправно и праведно распределени помеѓу членовите на тимот. Тоа може да се постигне на следниот начин. Најпрво да се награди или казни целиот тим. Потоа, членовите на тимот самостојно да го определат поединечното учество во успехот или неуспехот на тимот. Врз основа на тоа да се определат наградите и казните за членовите.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

ТИМ
ТИМСКО РАБОТЕЊЕ
ТИМСКА УЛОГА
ПРОЕКТЕН ТИМ
САМОУПРАВЕН ТИМ
ИНТЕРФУНКЦИОНАЛЕН ТИМ
ВИРТУЕЛЕН ТИМ

РЕЗИМЕ

Тим претставува облик на формална организација на мала група луѓе кои имаат усогласени вештини, заеднички намери, цели и заедничка одговорност.

Тимот и тимската работа нудат можност со заеднички напори да се постигнуваат подобри резултати во однос на резултатите на поединциите.

Улогата подразбира збир на очекувани сили во однесување на некој кој зазема определена позиција во заедницата.

Тимови за решавање на проблемите се оние тимови, кои се формираат со цел да предложат решение за некој специфичен проблем во претпријатието.

Под самоуправни тимови се подразбираат оние тимови кои поседуваат авторитет самостојно да ги поставуваат сопствените цели, да ги избираат своите методи и начин на работа, да ја поставуваат организацијата на работа, самостојно да вршат контрола на резултатите и др.

Виртуелни тимови претставуваат такав вид тимови чии членови меѓусебно комуницираат со употреба на современи електронски комуникациски средства наместо со директна комуникација.

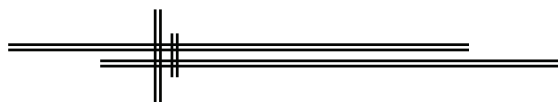
Прашања за дискусија:

1. Што претставува тим?
2. Кои се предностите на тимот и тимската работа?
3. Кои се карактеристиките на тимот?
4. Наведи ги разликите помеѓу тимот и групата?
5. Што претставува тимска улога?
6. Какви тимски улоги може да постојат?
7. Какви видови тимови постојат и кои се нивните карактеристики?
8. Што опфаќа процесот на дизајнирање на тим?
9. Какви рамки треба да има тимот за успешно да функционира?

ТЕМА

3

БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ



СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:

- 1. Дефиниција за организација**
- 2. Организацијата како систем**
- 3. Формална и неформална организација**
- 4. Форми на профитни бизнис организации**
 - 4.1. Претпријатие во индивидуална сопственост
 - 4.2. Партнерство
 - 4.3. Корпорација
- 5. Непрофитни бизнис организации**
 - 5.1. Стопански комори
 - 5.2. Занаетчиски комори
 - 5.3. Државни претпријатија, институции и агенции
- 6. Посебни форми на бизнис организации**

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По чииањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да објаснувате што се организации;
- да разбирате кои се формални, а кои неформални организации;
- да ги идентификувате и разликувате профитните бизнис организации;
- да ги дефинирате претпријатијата во индивидуална сопственост;
- да ги разликувате партнерствата;
- да ги дефинирате корпорациите;
- да ги разликувате непрофитните бизнис организации: стопански комори, занаетчиски задруги и државни претпријатија;
- да ги идентификувате останатите бизнис организации: кооперации, грозд, задруга, бизнис инкубатори, индустриски зони.

1. ДЕФИНИЦИЈА ЗА ОРГАНИЗАЦИЈА

Поимот организација означува определена група луѓе кои работат заедно. Честопати, поимот организација се изедначува со поимот систем, бидејќи двата поима се однесуваат на меѓусебно поврзани и зависни елементи, насочени кон остварување на определена цел. Разликата помеѓу систем и организација е во тоа што организацијата не претставува физичка единка. Во неа, покрај другото, има и психолошки, интегративни и кооперативни елементи коишто се создаваат помеѓу членовите, додека во системот тие елементи речиси и непостојат. Од друга страна, може да се каже дека поимот систем е поширок поим од поимот организација. Па оттука организацијата претставува еден вид систем.

Кога се споменува поимот организација најчесто се мисли на претпријатие.

Категоријата организација може да има две значења. Првото значење се однесува на организацијата како мрежа на односи помеѓу индивидуите. Станува збор за статична структура на организација. Овој пристап овозможува организацијата да се анализира од аспект на карактеристиките на структурните елементи. Исто така, пристапот дозволува да се споредуваат разликите на внатрешните елементи, како и да се прави споредба со други организации. Второто значење се однесува на организацијата како процес, во која примарно значење имаат развојните компоненти, односно елементите кои придонесуваат за раст на претпријатието.

Организацијата ги обединува различните работи во претпријатието во ефикасен систем за остварување на зацртаните цели. При дефинирањето на организацијата се среќаваат различни пристапи во зависност од елементите кои ја сочинуваат. Така, организацијата се дефинира како општествена единка која вклучува две или повеќе лица чии активности се ориентирани кон остварување на личните цели и целите на претпријатието, односно структуриран систем на активности со определени граници на дејствување. Дефиницијата ги опфаќа следниве елементи:

1. Организацијата се дефинира како општествена единка, бидејќи е составена од група луѓе кои во неа извршуваат определени функции.

2. Организацијата е ориентирана кон целта, бидејќи нејзините членови настојуваат да остварат еден или повеќе резултати.

3. Задачите и одговорностите во организацијата се поделени помеѓу членовите;

4. Границите на дејствување определуваат кои елементи се внатре, а кои надвор од организацијата. Тие треба да означат до каде може да дејствува организацијата.

Организацијата има пресудна улога за задоволување на потребите на човекот. Луѓето, во организацијата се поврзуваат за да остваруваат заеднички цели. Организацијата функционира по принципот на поделба на работата помеѓу членовите. При остварувањето на производната функција, работата првенствено се дели на повеќе работни задачи. Тоа се прави заради обемот на работата, сложеноста на операциите, техничките можности, временските ограничувања, природата на операциите, последователноста на постапките, специјалноста на работниците и др.

Улогата на менаџерот во организацијата е значајна, бидејќи постојано треба да настојува да ги организира финансиските, човечките и капиталните ресурси. Секој член на организацијата е важен фактор за извршувањето на задачите, па затоа треба да поседува соодветни вештини и способности кои ќе соодветствуваат на сложеноста на операциите во работењето.

2. ОРГАНИЗАЦИЈАТА КАКО СИСТЕМ

Организацијата претставува систем, бидејќи ги исполнува следните услови:

- организацијата е составена од елементи кои меѓусебно се поврзани;
- елементите на организацијата се зависни едни од други;
- организацијата има механизми за саморегулација и контрола;
- организацијата е целина која е ориентирана кон остварување на целта;

- организацијата е психолошки систем во кој членовите работат во групи;
- организацијата е технички систем во кој членовите користат знаење и техники за работа и др.

Организацијата како систем мора да користи ресурси од опкружувањето, за да ги искористи во остварувањето на целите. Елементите на организацијата треба да бидат усогласени и координирани во ефикасна и ефективна целина.

Организацијата како систем претставува збир на меѓузависни елементи кои влезот (input) го трансформираат во излез (output). Таа може да се сфати како отворен и затворен систем. Затворениот систем не зависи од опкружувањето, тој дејствува како автономен и изолиран ентитет од надворешниот свет. Во него постојат сите потребни ресурси. Управувањето со затворен систем е едноставно и лесно, бидејќи не постојат никакви влијанија однадвор, а внатрешните врски се непроменливи.

Организацијата како отворен систем, за да опстане мора да функционира во опкружувањето. Таа треба постојано да се менува и прилагодува кон промените кои доаѓаат однадвор. Внатрешните елементи се под влијание на надворешните фактори. Тие, за да бидат конкурентни треба постојано да ги менуваат своите перформанси. Организацијата како отворен систем е во постојана комуникација со надворешните фактори, особено заради потребата од ресурси. Прилагодувањето на организацијата кон промените се манифестира преку крајниот резултат. Всушност, ресурсите и крајните резултати се двата елемента на поврзување на организацијата со опкружувањето. Организацијата ефикасност зависи од тоа колку ресурси се потребни за производство на определен обем на производи. Во претпријатието функционираат и подсистеми. Тие претставуваат организациони единици во кои се извршуваат различни активности.

3. ФОРМАЛНА И НЕФОРМАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Општо прифатен критериум за класификација на организациите е според степенот на нивното структурирање. Тие може да бидат: формални и неформални организации.

Формална организација. Формална организација е официјалната организација на претпријатието. Формалната организација е јасно дефинирана структура која ги опишува авторитетот, обврските, моќта, одговорноста. Таа ги дефинира каналите на комуникација. Формалната организација е трајна и планирана, бидејќи истакнува редослед на постапки. Затоа, таа не е доволно флексибилна. Членувањето во овој вид организација е доброволно и свесно. Таа ги опфаќа: работата што треба да се извршува, односите помеѓу нејзините делови, авторитетот и одговорноста на менаџерите, работните места во секое одделение, нивоата на одлучување, каналите на комуникација и сл. Формалната организација постои ако:

- постојат личности кои се во состојба да комуницираат едни со други;
- постојат личности кои се подготвени да придонесуваат во работата;
- постојат личности кои ќе се залагаат за општата намера.

Формалната структура вообичаено е резултат на одлучување и по своја природа го покажува начинот на кој активностите треба да бидат остварени. Формалната структура на организацијата ги дава рамките на развивање канали на комуникација по кои менаџерот може да ги координира, насочува и контролира активностите на подредените. Таа често е поставена во форма на организациска шема.

Неформална организација. Неформалната организација ги содржи односите, кои официјално не се структурирани во претпријатието. Таа претставува збир на персонални контакти и односи на поединци, или групи кои работат во формална организација. Неформалната организација содржи активности, односи кои не се содржани во организационата шема на формалната организација, а се корисни за колегијалните и другите видови односи што постојат во претпријатието.

Формалната организација може да биде бавна во одговорите на екстерните влијанија, при што се развиваат неформални односи во работата. Неформалната организација може да биде штетна за организацијата во целина, особено ако таа работи бавно или погрешно. Неформалната

организација ги опфаќа сите непланирани активности и односи, кои се воспоставуваат помеѓу членовите. Таа уште се нарекува и спонтана организација.

Неформалната организација е недифинирана и неструктурирана. Таа може да се трансформира во формална организација доколку односите бидат структурирани и дефинирани. Исто така, формалната организација може да се трансформира во неформална доколку дефинираните и структурирани односи не се преименуваат и се заменат со нови неформални односи.

4. ФОРМИ НА ПРОФИТНИ БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ

Профитните бизнис организации се главна карактеристика на пазарната економија. Тие се носители на економската активност, од која зависи економскиот раст и развој на секоја земја. Овие бизниси се појавуваат онаму каде што постојат можности за остварување профит.

Профитните бизнис организации се основаат и организираат како резултат на приватната иницијатива, чиј главен столб е приватната сопственост, а главен мотив е остварувањето профит.

Постојат три основни облици на профитни бизнис организации:

- ◆ Претпријатие во индивидуална сопственост
- ◆ Партнерство
- ◆ Корпорација

4.1. ПРЕТПРИЈАТИЕ ВО ИНДИВИДУАЛНА СОПСТВЕНОСТ

Оваа форма на бизнис организација најчесто се однесува на мали претпријатија во сопственост на едно лице, коешто за обврските на фирмата одговара со целосна, неограничена одговорност.

Претпријатијата во индивидуална сопственост секогаш биле типични економски субјекти на пазарните економии. Слободното дејствување на пазарот, приватната сопственост и слободата на приватната иницијатива се нивно најприродно опкружување.

Претпријатијата во индивидуална сопственост во значителен број се застапени, во вкупната структура на фирмите во секоја земја. Тие се распространети во сите сектори на економијата. Така, во занаетчиството, трговијата, угостителството и ситното производство, се најприсутни т.н. мали семејни бизниси кои се основани од едно лице и вработуваат мал број луѓе. Тие даваат услуги на ограничен број корисници и произведуваат мали количества производи кои се доволни да ги задоволат локалните потреби на населението. Исто така, тие се појавуваат и во улога на мали сервисни фирми како што се бизниси за одржување, чистење, контрола и др.

Голем број претпријатија во индивидуална сопственост во земјоделството дејствуваат како регистрирани индивидуални земјоделски производители.

Слично како индивидуалните кооперанти во земјоделството, малите бизниси обезбедуваат производи за потребите на големите бизниси и во индустријата. Не се ретки случаите кога производството на определени делови од сложен производ што го произведуваат големите индустриски претпријатија им се „доделува“ на малите производствени бизниси. Тие се вклучуваат во некоја фаза од производството на производот со сложен состав, или само во производство на некој негов дел, врз кооперативна основа.

Претпријатијата во индивидуална сопственост даваат голем придонес во отворањето на работни места, особено по принципот на самовработување. Тоа значи дека тие битно влијаат врз намалувањето на стапката на невработеност, давајќи придонес во развивањето на целокупната економија.

Тие имаат силно влијание врз развојот на недоволно развиените подрачја. Релативно малите вложувања и малата потреба од стручна работна сила, се доволни услови за поттик на развој на недоволно развиените подрачја.

Значењето на претпријатијата во индивидуална сопственост се гледа од следниве позитивни ефекти:

- создаваат нови работни места;
- го ангажираат слободниот капитал на граѓаните и бизнисите во економијата;
- ги активираат расположливи локални ресурси;
- придонесуваат за намалување на локалната невработеност;

- најлесно ги усвојуваат новите искуства со што придонесуваат за збогатување на обемот, на структурата и на квалитетот на своите производи, рушејќи ги монополистичките структури на пазарот;

- дејствуваат врз кооперативна основа. Тие придонесуваат да се намалат трошоците кои големите претпријатија не можат да ги избегнат;

- често употребуваат универзална технологија што прави заштеди на најскапиот ресурс - капиталот. Оваа технологија во исто време е мошне флексибилна. Таа може да се употребува во различни цели и брзо да се реорганизира согласно со потребите и барањата на пазарот;

- тие се особено флексибилни во однос на реагирањето на пазарните промени и економските кризи;

Најпрепознатливата предност на малите и средни претпријатија во индивидуална сопственост е нивната прилагодливост кон пазарните промени.

Исто така, тие многу лесно можат да ги прилагодуваат цените на своите производи, според актуелната понуда и побарувачка. На таков начин брзо се приспособуваат кон барањата на пазарот и неговата големина.

4.2. ПАРТНЕРСТВО

Партнерството (partnership) претставува претпријатие основано од двајца или повеќе сопственици (партнери или содружници) кои за обврските на претпријатието одговараат ограничено, до висината на влогот во основната главнина, или неограничено, со целиот свој имот.

Партнерство можат да основаат физички и правни лица.

Причините за настанување на партнерството најчесто се предизвикани од ограничените финансиски средства на поединечниот сопственик на капитал и од потребата за обезбедување на ресурси: објекти, машини, алати, технологија итн. Индивидуалниот сопственик на капитал, за да го окрупни капиталот, во бизнисот пронаоѓа и вклучува еден или повеќе партнери кои имаат капитални средства и сакаат да ги вложат во претпријатието. На тој начин, претпријати -

ето стекнува значајни финансиски и други капитални средства кои се потребни за нормално извршување на дејноста. Големината и структурата на средства кои се добиваат со воспоставување партнерски односи создава услови за понатамошен раст и развој на претпријатието. Ова претставува основа и гаранција за банките и другите финансиски институции, да им одобруваат кредити под поволни услови.

Партнерите, кои вложиле средства во претпријатието ги утврдуваат своите права и обврски во зависност од нивните удели, односно во зависност од нивните влогови во основната главнина на партнерското претпријатие. Оттука произлегува дека, учеството на партнерите во управувањето, распределбата на профитот, како и учеството во покривањето на загубата зависи од висината на вложениот капитал во претпријатието.

4.3. КОРПОРАЦИЈА

Корпорациите играат значајна улога во економскиот развој на секоја земја, бидејќи тие се главните носители и движечка сила на економската активност. Корпорација претставува претпријатие во групно-приватна сопственост, чиј капитал е определен и поделен на еднакви делови кои се претставени со писмени потврди, акции. Имателите, односно сопствениците на акции учествуваат во сопственичката структура со една или повеќе акции. За сопствените обврски, корпорацијата одговара со сиот свој имот, додека акционерите немаат никакви обврски кон корпорацијата, или кон други доверители. Ако пропадне корпорацијата, акционерите можат да го изгубат само нивниот почетно вложен капитал.

Настанувањето на корпорацијата (акционерското друштво), исто како и кај партнерството произлегува од потребата за обезбедување на дополнителен капитал за развој на претпријатието.

Акционерското друштво - корпорацијата, својот почетен капитал го стекнува единствено со емисија на акции.

Корпорацијата се основа со акт за основање на органите на корпорацијата. Основањето може да биде на два начина: симултано и сукцесивно.

Симулирано основање на акционерското друштво е кога основачите сами или заедно со други лица, лично или преку застапник, ги преземаат без јавно огласување сите акции и даваат изјава дека основаат друштво. На овој начин корпорацијата се стекнува со средства од акционерите, а акционерите добиваат писмени потврди - акции кои номинално одговараат на вложениот капитал.

Сукцесивно основање на акционерското друштво е со запишување на сите или на одреден број акции врз основа на оглас во средствата за јавно информирање. Сите лица кои сметаат дека новооснованото претпријатие ќе остварува профит, можат да уплатат парични средства станувајќи сопственици на акции.

Како купувачи на акции можат да се јават сите субјекти кои располагаат со слободни парични средства и сакаат да го вложат својот капитал во некоја корпорација: граѓани, приватни претпријатија, државни претпријатија и институции, институционални инвеститори (пензиски фондови, инвестициски фондови) и др.

Во текот на работењето, корпорацијата може да се соочи со недостиг на парични средства за финансирање на одредени проекти (остварениот профит да не е доволен да го покрие финансирањето, а пристапот кон банкарски кредити да е ограничен). Во тој случај се пристапува кон нова емисија на акции. Овој начин на прибирање на капитал е речиси идентичен, како и во случајот на симултаното основање. Единствената разлика е во тоа што сега емисијата на дополнителните акции наместо ново, ја врши веќе постоечко акционерско друштво.

Доколку претпријатието работи успешно и остварува високи и стабилни профити, интересот за купување на неговите акции ќе биде голем. Акциите можат да бидат откупени од голем број луѓе. Заради тоа, се смета дека акционерството е ефикасен метод за мобилизирање на расположливиот слободен паричен капитал во функција на развојот на корпорациите.

Корпорациите, во земјите со развиена пазарна економија, техниката на емисија и пласман на акциите им ја препуштаат на банките. Во САД на пример, постојат специјализирани инвестициски банки за преземање и пласман на емисиите на хартиите од вредност (акции и

обврзници). Банките во овие операции се јавуваат како финансиски посредници. Тие се јавуваат како еден вид на трговци со хартии од вредност. Профит остваруваат од разликата во цената по која ги купуваат акциите од корпорацијата и цената по која ги продаваат акциите.

Се поставува прашањето, зошто приватните и институционални инвеститори купуваат акции? Затоа што сопственикот на акцијата, акционерот се стекнува со две основни права и тоа: Прво, да учествува во распределбата на профитот што ќе го оствари корпорацијата (дивиденда). Второ, да учествува во управувањето со претпријатието во зависност од големината на вложениот капитал, според принципот - една акција еден глас.

Заеднички карактеристики на корпорациите се следните:

- ◆ Корпорациите ги користат ефектите од економиите од обем. Тие набавуваат сировини и материјали во големи количества по пониски цени. Исто така, овие претпријатија остваруваат голем обем на производство што им овозможува да имаат пониски производствени трошоци по единица производ, а со тоа и пониска продажна цена на финалниот производ.

- ◆ Корпорациите речиси редовно располагаат со големи парични средства со кои тие ја обезбедуваат својата кредитоспособност. Тоа им овозможува полесно да доаѓаат до дополнителни парични средства - кредити, од банките. Банките во нив гледаат сигурни и постојани деловни партнери.

- ◆ Корпорацијата е организација која има ефикасен метод на прибирање на слободен паричен капитал. Таа е во состојба, за многу кусо време да го мобилизира и економски да го насочи слободниот капитал што се наоѓа кај граѓаните и бизнисите.

- ◆ Корпорацијата има трајно постоење, независно од тоа колку пати акциите ги менуваат свите сопственици, односно независно од животот на акционерите.

- ◆ Корпоративниот капитал е високо квалитетен извор на финансирање на растот и развојот на претпријатието. Претпријатието преку него се стекнува со трајни сопствени средства, затоа што нема обврска да им ги врати на акционерите, ако тоа го побараат од него.

◆ Корпорациите се во можност да обезбедат ефикасен и високо квалитетен менаџмент.

◆ Корпорациите имаат сопствени истражувачки и развојни центри, што претставува многу значајна компонента за постојана примена на иновации и за технолошки развој.

◆ Профитот на корпорацијата подлежи на двојно оданочување. Најпрво, корпорацијата плаќа данок на профит (т.н. корпоративен данок), т.е. данок на вкупниот профит остварен на ниво на корпорација, а потоа акционерите плаќаат данок на дивидендите што ги добиваат од корпорацијата.

5. НЕПРОФИТНИ БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. СТОПАНСКИ КОМОРИ

Стопанските комори претставуваат самостојни, невладини интересни асоцијации на правни и физички лица кои извршуваат регистрирана дејност. Тие се професионални и деловно-стручни здруженија кои своето работење го насочуваат кон интересите и потребите на нивните членови. Станува збор за непрофитни организации кои својата активност ја финансираат од членарини, буџетски фондови, наплата на такси и донации.

Најчести области на делување на стопанските комори се: зголемување на конкурентноста на домашната економија, унапредување на економскиот развој на земјата, намалување на сивата економија, ограничување на нелојалната конкуренција и др.

Овие организации ги застапуваат заедничките интереси на претпријатијата пред државните органи и институции, при креирањето на економскиот систем, при преземањето мерки на економската политика, при менувањето на условите за одвивање на економска дејност итн. Стопанските комори претставуваат асоцијации во кои се среќаваат нејзините членови за да се договараат, да ги усогласат интересите и активностите на претпријатијата, да утврдат заеднички ставови, да извршат размена на искуства, да остварат меѓусебна соработка и заеднички настап на странски пазари и др.

Заради подобро функционирање, како и заради заштита на интересите на членовите, коморите се организирани на секторски здруженија: сектор за градежништво во кој членуваат градежните претпријатијата, сектор за угостителство и туризам во кој членуваат угостителско-туристичките претпријатија, сектор за прехранбена индустрија во кој членуваат индустриските производители на храна итн. Понатаму, во рамките на секторите постојат групации и секции во кои членуваат претпријатија, кои имаат слични потреби и интереси. Во рамките на стопанските комори функционираат и одбори во кои се изразуваат и усогласуваат ставовите кои се од интерес на сите членови на комората.

Стопанските комори, иако немаат директно влијание врз производството, распределбата, размената и потрошувачката во рамките на економијата, сепак имаат значајна улога во создавањето на стратегии, давање сугестии и предлози, креирање на услови и сл. Сето ова придонесува за унапредување и развој на економските односи во земјата.

5.2. ЗАНАЕТЧИСКИ КОМОРИ

Занаетството е важен фактор за развој на економскиот и социјалниот живот во една земја, бидејќи со него се занимаваат голем број луѓе во форма на мали занаетчиски работилници и дуќани. Заради специфичностите и потребите на оваа група мали бизниси, се наметнува нужноста од формирање на здруженија на занаетчии или занаетчиски комори.

Формирањето и постоењето на занаетчиските комори има за цел да изврши:

- Унапредување на занаетството;
- Подобрување на квалитетот на занаетчиските производи и услуги, како и
- Усогласување и застапување на заедничките интереси.

Занаетчиските комори се непрофитни асоцијации на претпријатија или индивидуални производители, кои своето постоење го обезбедуваат со средстава од членарини, државни фондови и донации. Во занаетчиската комора членови можат да бидат занаетчии, како вршители на занаетчиска

дејност и други правни лица, кои со своите активности придонесуваат за унапредување на претприемништвото и развојот на занаетчиството.

Вообичаените активности на занаетчиските комори се во следните области:

- Остварување на заеднички општествени, економски и социјални интереси на занаетчиите;
- Застапување на интересите на своите членови пред надлежните и државните органи и институции при изготвување на законски регулативи;
- Развој и унапредување на занаетчиството во рамките на слободното дејствување на пазарните законитости;
- Поттикнување и развивање соработка со исти или слични странски асоцијации, со посебна насоченост кон промоцијата на занаетчиството на саеми, изложби и сл.
- Донесување на програми за обука и преквалификација во центрите за обука;
- Решавање на спорови помеѓу своите членови.

5.3. ДРЖАВНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА, ИНСТИТУЦИИ И АГЕНЦИИ

Државните претпријатија, институции и агенции се основани и организирани од централната власт. Тие се финансираат од буџетските фондови. Државните институции: министерства, локална управа и др., имаат високо ниво на директна контрола во функционирањето, управувањето и во работењето на државните претпријатија. Овие претпријатија обезбедуваат добра и услуги од јавен интерес, при што тие се достапни за сите граѓани и претпријатија. Ова се должи на тоа што, од една страна постои неопходност во економијата за одредени добра или услуги, а од друга страна приватната иницијатива не покажува интерес за нивно производство, заради ниската профитабилност.

Државните претпријатија главно дејствуваат во крупната економска инфраструктура: пошта, телекомуникации, нафтоводи, гасоводи, електростопанство, железница, водовод, аеродроми, бродски пристаништа и др.

Остварувањето профит од продажбата на добрата и услугите не е пресуден фактор за постоењето на претпријатијата, кои се формирани од државата. Чести се

примерите кога државата формира претпријатија, институции и агенции за специфични цели. Такви се научно-истражувачките центри и институти, метеоролошките станици, агенции за развој итн. Нивната примарна цел е да обезбедат добра и услуги, како и информации за граѓаните и бизнисите, додека финансирањето, односно покривањето на трошоците во работата се врши преку средства од државните фондови.

Исто така, државните органи и институции имаат силно влијание врз економските движења во земјата со донесување на закони и прописи кои се однесуваат на останатите економски субјекти, со кои се регулираат нивните економските односи и процеси.

6. ПОСЕБНИ ФОРМИ НА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегиски партнерства

Заедничкото партнерство, односно здружувањето помеѓу малите претпријатија од една страна и здружувањето помеѓу малите и големите претпријатија од друга страна е важен сегмент на секоја економија. Тоа, има за цел да ја зголеми вредноста на заедничките производи на претпријатијата, при што остваруваат корист сите партнери.

Стратегиските партнерства обезбедуваат полесен пристап до најновите технологии, обезбедуваат интернационализација, изнаоѓање на нови пазари и инвеститори, овозможуваат намалување на политичкиот и финансискиот ризик итн. Од друга страна, се смета дека преку вакво здружување и деловно работење се губи независноста на партнерите. Статистиката покажува дека околу 50% од стратегиските партнерства пропаѓаат, но сепак се јавуваат нови партнерства во интерес на заеднички цели и користи. Како значајни форми на стратегиско партнерство, кои во светот се развиваат и кои истовремено создаваат можност за финансирање на малиот бизнис се:

- франшизинг договори;
- лизинг;
- лиценци и
- заеднички вложувања.

Франшизингот, лизингот, лиценцните договори и заедничките вложувања се форми на поврзување на претпријатијата, а се во функција на остварување на заедничката цел - остварување на повисок профит. Интересот за остварување на профит ги мобилизира претпријатијата да развиваат многубројни форми на соработка.

Кооперантски договори - кооперации

Кооперација претставува асоцијација на две или повеќе претпријатија или индивидуални производители која врши бизнис функции и активности за своите членови, со цел да се подобри нивната економска состојба. Секој од кооперантите придонесува со своите вештини или ресурси за успехот на другите кооперанти, но во исто време ги користи предностите, т.е. јаките страни на останатите членови на кооперацијата.

Кооперацијата настанува со потпишување на кооперантски договори меѓу претпријатијата во кои се наведуваат правата и обврските на потписниците. Всушност, здружувањето на заедничките сили придонесува за подобрување на работењето како за кооперацијата така и за секој нејзин член поединечно.

Кооперацијата е особено погодна за мали и средни претпријатија, бидејќи на брз и едноставен начин успеваат да го надоместат недостатокот на нематеријални и материјални средства потребни за реализација на посложени и поголеми проекти. На тој начин малите и средни претпријатија ги истакнуваат своите јаки страни, а слабите страни ги компензираат или намалуваат. Така, тие стануваат поконкурентни на пазарот во однос на поголемите претпријатија.

Заедничка набавка, ангажирање на други претпријатија за извршување на специфични активности, како на пример, обработка на електронски податоци, соработка во делот на дистрибуцијата на производите, особено кога се промовира нов производ или освојува нов пазар, соработка во научно-развојни области или заеднички кадровски развој, се само некои од подрачјата во кои што е можна соработка во форма на кооперација.

Грозд - клистер

Гроздот или клистерот го сочинуваат сродни, компатибилни претпријатија кои во својата бизнис активност меѓусебно можат да се надополнуваат. Тие се надополнуваат, најчесто географски, концентрирајќи се на определен простор или соработувајќи на одреден проект.

Моделот на гроздови значи здружување. Во овој вид на здружување, најчесто главната улога ја имаат големите претпријатија, бидејќи оваа форма на организација им овозможува околу себе да привлечат голем број сродни мали претпријатија, сочинувајќи на тој начин грозд, група на претпријатија што се надополнуваат меѓу себе и кои тесно соработуваат.

Задруги

Задругата е доброволно здружение на задругари во кое секој член учествува непосредно, кое со заедничко работење по принципот на заемна помош го унапредува и заштитува својот економски и друг професионален интерес со цел да остварува лична корист и корист за останатите задругари.

Задругата е здружување на физички или правни лица заради унапредување или заштита на точно определен број дефинирани економски интереси⁸.

Задруга може да се основа во сите дејности, освен во банкарството и осигурувањето и дејностите за кои со закон е забрането основање на задруга⁹.

Задруга можат да основаат најмалку три физички или правни лица¹⁰.

Распределбата на добивката на задругата меѓу членовите на задругата, се врши сразмерно на степенот до кој секој член ги користел погодностите на задругата или зависно од обемот на правните работи што секој од нив ги склучил со задругата¹¹.

Бизнис инкубатори

Бизнис инкубатори или одгледувачи на нови мали претпријатија, преку кои малите претпријатија добиваат

⁸ "Службен весник на Република Македонија" бр.54 член 2

⁹ Исто, член 2

¹⁰ Исто, член 3

¹¹ Исто, член 30

деловни услуги под поволни услови, вклучувајќи и финансиски средства и деловен простор и консултативни, советодавни и други услуги за нивно успешно деловно работење.

Бизнис инкубаторите може да бидат од различен вид: технолошки паркови, коишто обезбедуваат технолошка поддршка на малите бизниси; научни паркови - инкубатори со научна компонента итн. Тие може да бидат финансирани од буџетски средства, од големите претпријатија, од локалната заедница и др. Обично се лоцирани во рамки на големите претпријатија или надвор од нив, како независни институции.

Индустриски зони

Индустриските зони се најчест облик на организирање на малите и средните бизниси, каде на едно место работат повеќе слични претпријатија во интерес на поголема рационалност и ефикасност. Во нив работат специјализирани претпријатија за извоз, а со цел да се олеснат увозно-извозните трансакции, во нив постојат и маркетинг агенции, разни лаборатории за контрола на квалитет итн.

ПРАКТИЧЕН ДЕЛ НА ТЕМАТА

ПРОЕКТНА ЗАДАЧА:

„УСПЕШНА И НЕУСПЕШНА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИЈА”

1. ВОВЕД

Почитувани ученици, според наставната програма по предметот Бизнис за III година - изборна настава, по изучувањето на темата под наслов *Бизнис организација*, Вие треба да подготвите и презентирате проектна задача. Проектната задача треба да ја подготвите самостојно. Таа се состои од проучување на конкретен случај на бизнис организација по Ваш избор.

2. ОПШТИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

Проектната задача има за цел да провери колку Вие:

- ◆ умеете самостојно да проучувате и истражувате конкретен случај;
- ◆ правилно користите извори на информации и информатичка технологија при истражување и анализа;
- ◆ умеете самостојно да изработите проектна задача;
- ◆ знаете самостојно да донесувате заклучоци;
- ◆ можете да стекнете истражувачки способности и ја практикувате методологијата на истражувачката работа;
- ◆ проучувате, истражувате и презентирате проектна задача.

3. КОНКРЕТНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

- ◆ Проектната задача во која се анализира економијата на една земја има за цел:
- ◆ Да ги идентификува разликите помеѓу успешен и неуспешен менаџер;
- ◆ Да ги издвои карактеристиките на современиот менаџер;
- ◆ Да ги објасни причините за успешност, односно за неуспешност на менаџерите;
- ◆ Да ги опише разликите помеѓу успешни и неуспешни бизнис организации;
- ◆ Да ги објасни причините за успехот, односно неуспехот на бизнис организацијата.

4. СОДРЖИНА И СТРУКТУРА НА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

Проектната задача треба да ги содржи следниве поглавја:

1. Вовед;
2. Методи и техники користени во истражувањето;
3. Резултати;
4. Коментари;
5. Заклучок;

Вовед. Во него ученикот ја презентира избраната бизнис организација со нејзините генералии: фирма, седиште, дејност, производ и сл. Во воведот се наведуваат очекувањата од анализата и причината зошто се анализира бизнис организацијата.

Методи и техники. Ученикот објаснува како е спроведена анализата на бизнис организацијата. Ги опишува постапките и техниките на прибирање на податоците.

Резултати од истражувањето. Ученикот ги презентира и резимира резултатите од анализата на податоците. При презентирањето на резултатите може да користи табели, графикони, слики итн.

Коментари. Ученикот ги коментира карактеристиките на бизнис организацијата и ги интерпретира резултатите. Ги наведува причините поради кои организацијата е успешна или неуспешна. По можност, ученикот, треба да направи поврзување или компарирање на карактеристиките или резултатите со други бизнис организации, со кои се сретнал во текот на истражувањето.

Заклучок. Ученикот накусо го опишува проблемот и заклучокот до кој е дојдено при истражувањето.

ПРИЛОГ

ПРИМЕР 1

АНАЛИЗА НА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИЈАТА „ПРОЕКТ“ ДОО Скопје

Господинот Атанас Митковски со сопствен бизнис зајочна веднаш го отворил на воениот рок во 1991 год. Во тој период условите за отворање сопствен бизнис беа мошне тешки и комплицирани. Главни пречки имаше во сложената процедура за регистрација на фирмата, како и обезбедување на доволно финансиски средства за нормално одвивање на дејноста.

Претпријатието „ПРОЕКТ“ ДОО Скопје се занимава со трговија и инсталација на електро и светлосни материјали. Материјалите и сировините ги набавува од странство во соработка со ремирани странски фирми, а особено од Италија. Пазарот за овој вид услуги на

почетокој беше многу ограничен и полн со неизвесности заради специфичноста на работата и релативно високата цена на услугата. Во одредени моменти постигоше голема опасност, заради политичките услови и блокади фирмата да биде затворена. Меѓутоа, големиот ентузијазам, борбата за отстранок и големата желба да се усее во бизнисот придонесоа фирмата не само да отстои туку и да почне да се проширува.

Претпријатието „ПРОЕКТ“ ДОО Скопје беше основано со мал основен влог од 5.000 евра и големата желба за работа на годишнината Анастас Митковски. Првата сделка ја направи со земениот аванс за изведување на работата што претставуваше „ојсочна даска“ за понатамошната работа. Мора да се истакне дека иако се соочуваше со големи финансиски проблеми, сепак поддржката што доаѓаше од неговата непосредна близина беше добредојдена.

Од големиот труд што беше вложуван полека почнуваше да ги дава посакуваните резултати. Првата шанса која му овозможи да дојде до позначајни средства ја искористи за да ја замени старата електрична инсталација опрема со нови апарати, кои му ја олеснуваа работата. Оти тогаш ја наваму усее да развие широка мрежа на познаници која му овозможи да доаѓа до извршување на проекти, кои му носеа значајни добивки. Ако на почетокој располагаше со многу малку работа и средства, денес тој поседува специјализирана фирма за инсталирање на електро и светлосна опрема од најразличен вид. Исто така, располага со деловен простор кој го употребува за продажба и магацинско сместување на сувовините и материјалите. Во зависност од обемот на работата ангажира од 10 до 15 работници на објект, така што се случувало понекогаш истовремено да има вработено и по 30 работници. Фирмата располага со график-комбе со специјална намена за дејноста што ја извршува.

Денес, г. Анастас Митковски во центарот на градој има двостранен деловен објект во кој се сместени канцелариите на менаџерот и инженерите. Тој објект е еден од најубавите во соседството. Исто така, набави и две возила за транспорт на работници и материјали за објектите на кои се изведуваат работни активности.

Сите дојдошани пошешој со проблемите на фирмата околу нејзиното основање и поставување на цврсти нозе, се минаа.

Основните насоки се поставени. Сегашната ситуација овозможува да се постават повисоки цели во бизнисот, како што се проширување на дејноста со преговора на електро - материјали и светлосна опрема и обезбедување на застапнички права на една врвна странска фирма за светлосни инсталации и ефекти.

ПРИМЕР 2**АНАЛИЗА НА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИЈАТА
„ТЕХНИКА ИНЖИНИРИНГ“ ДОО Скопје**

Претпријатието „ТЕХНИКА ИНЖИНИРИНГ“ ДОО Скопје од Скопје е основана како партнерски семен бизнис од браќата Давор и Бојан Трифуновски со полна поддршка на нивно семејство во 1998 год. Претпријатието зајочна со работа како самостоен трговски дуќан. Дуќанот успешно работеше две години. Појоа се трансформира во претпријатие со основна дејност увоз-извоз и трговија на голем и мало со материјали за водовод, одвод, санијарија и парно греење. Во регистрацијата на фирмата како прва дејност е внесено - производство. Но, и покрај големата желба да се зајочне со производство, основачите наидува на голем број препреки и недоразбирања, а за поддршка не станува ни збор.

Основна причина да се основа фирмата е со здружени сили и способности да се направи нешто соистовно, со што ќе се подобри, пред сè финансиската состојба на семејството.

Една од главните предности на основачите, особено на Давор, е неограниченото количество на енергија, ентузијазам, неодолива желба да се успее, да се излезе на површина и покрај сите пречки и промени и да не дозволи кој било да застане на патот во извршувањето на задачите.

Главен непријател на успехот се јавува немањето пари и неможнота да се добие каква било помош. Моженостите да се добие банкарски кредит, особено кога се работи за приватна фирма се никакви, бидејќи сè уште средствата се доделуваат на општествени фирми.

Искусството беше на виор план. Двајцата имаа одредено искуство со трговија, а особено Бојан кој порано доволнишело се занимавал со ситна трговија. На сејо јоа се надоврзува и природната дарба за трговија.

Хроничниот проблем со недостигањок на пари се решава со позајмици од повеќе приватни лица. Се кујуваа добрата но ниска цена, а се продаваа но повисока цена и сл. Во почетниот период на работа, голем придонес за успехот имаше нивната постојана присуност во магацините на големите фирми, кои воопшто не беа толку брзи и ажурни во следењето на цените и желбите на потрошувачите. За разлика од нив, Давор и Бојан беа постојано присутни секаде и имаа предвид на кој артикли кога цената ќе му се зголеми. Нивни најголеми клиенти станаа трговски и градежни фирми.

Обемот на дејноста во првата година на работење изнесуваше 70.000 евра, а во 2005 год беа остварени 500.000 евра со вкупно 15 вработени и тројца надворшни соработници.

Фирмата „ТЕХНИКА ИНЖИНИРИНГ“ ДОО Скопје, веќе има целосно утлачено две производно-магацински хали со околу 2.000 квадратни метри, кои се веќе готови и се чека на одобрување на соодветна локација. Во халие се предвидува инсталирање на машини за да се зайочне со производство на одредени дефицитарни производи.

Во поглед на проширувањето на дејноста ише се приврзаници на интензивниот раст, пред сè, усвојувајќи го гледаат во концентрирање на силите и знаењето кон одредена дејност или сродни дејности. Како резултат на таквата ориентација веќе е завршено проширувањето на фирмата со отворање на мешовитата фирма за трговија во Москва.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ОРГАНИЗАЦИЈА
ПАРТНЕРСТВО
КОРПОРАЦИЈА
СТОПАНСКА КОМОРА
ЗАНАЕТЧИСКА КОМОРА
КООПЕРАЦИЈА
ГРОЗД - КЛИСТЕР
БИЗНИС ИНКУБАТОР
ИНДУСТРИСКА ЗОНА
ЗАДРУГА

РЕЗИМЕ

Организациите се општествени единици кои се ориентирани кон целите, свесно структуриран систем на активности со дефинирани граници.

Организацијата како систем претставува збир на меѓузависни елементи кои влезот во окружувањето го трансформираат во излез, преку ефективен и ефикасен начин на остварување на целите на претпријатието.

Формалната организација е јасно дефинирана структура која ги опишува авторитетот, должноста, моќта, одговорноста.

Претпријатието во индивидуална сојственост најчесто се однесува на мали претпријатија во сојственост на едно лице, коешто за обврските на фирмата одговара со целосна, неограничена одговорност.

Партнерството (partnership) претставува претпријатието основано од двајца или повеќе соопственици (партнери или содружници) кои за обврските на претпријатието одговараат ограничено, до висината на влогот во основната главнина или неограничено, со целиот свој имот.

Корпорацијата претставува претпријатието во групно-приватна соопственост чиј капитал е определен и поделен на еднакви делови кои се претставени со исмени потврди, акции.

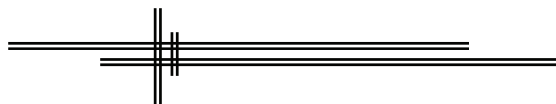
Слободанските комори претставуваат самостојни, невладини интересни асоцијации на правни и физички лица кои обавуваат регистрирана дејност.

Занаемчиските комори се непрофитни организации на претпријатија или индивидуални производители кои своето постоење го обезбедуваат со средства од членарини, државни фондови и донации.

Државните претпријатија обезбедуваат добра и услуги од јавен интерес, иако итно окозоа ќе бидат создадени тие стануваат достапни за сите граѓани и претпријатија без за нив да се илака одреден надомест.

Прашања за дискусија:

1. Што претставува организацијата?
2. Кои се формални, а кои неформални организации?
3. Кои се профитни бизнис организации?
4. Кои се карактеристиките на претпријатието во индивидуална сопственост?
5. Како може да се опише партнерството?
6. Што претставува корпорација?
7. Наброј ги непрофитните организации?
8. Опиши ја нивната улога и значење во економијата?
9. Кои други форми на бизнис организации постојат?

ТЕМА**4****МЕЃУНАРОДНА
РАЗМЕНА****СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:**

- 1. Суштина на меѓународната размена**
- 2. Развој на меѓународната размена**
 - 2.1. Меѓународно движење на капитал
- 3. Причини за меѓународна размена**
 - 3.1. Апсолутна и компаративна предност
 - 3.2. Услови на размена
- 4. Меѓународни трговски договори**
 - 4.1. Протекционизмот како фактор на ограничување на слободната размена
 - 4.2. Меѓународни трговски организации и договори за слободна трговија
- 5. Валути, девизи и девизни курсеви**
 - 5.1. Поим за валути и девизи
 - 5.2. Поим за девизен курс
 - 5.3. Режиими на девизни курсеви

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По чиинањето на оваа тема Вие ќеможете:

- да го дефинирате поимот меѓународна размена;
- да ја сфатите суштината на меѓународната размена;
- да ги оцените улогата и значењето на меѓународната размена;
- да ги сфатите причините за настанување на меѓународната размена;
- да се запознаете со организациите на слободна трговија;
- да ги дефинирате поимите валути, девизи и девизен курс;
- да ги разберете фиксните и флукуирачките девизни курсеви.

1. СУШТИНА НА МЕЃУНАРОДНАТА РАЗМЕНА

Потребата за купување и користење разновидни добра и услуги кои се произведени во други земји, наметна нови начини на функционирање на соработката помеѓу националните економии во светот. Интензивирањето на меѓународната размена е предизвикано од неколку фактори:

- Промената во начинот на живеење на луѓето;
- Промената во условите на работење на претпријатијата;
- Развојот на техниката и технологијата;
- Развојот и брзината на протокот на информации итн.

Сите овие фактори овозможуваат производство на производи во големи количества, а со тоа се создаде и потреба за проширување и надминување на локалните рамки на пазарот. Претпријатијата, соочени со ограниченоста на домашниот пазар да ги апсорбира нивните производи, влегуваат во потрага по нови купувачи. Користејќи ги придобивките на техниката, технологијата и комуникациите, тие настојуваат да ги понудат и продадат производите на пазарите во светот.

Луѓето сè повеќе сакаат да користат поквалитетни производи произведени од претпријатија од други земји, на пример, да носат спортска облека „NIKE“, да возат автомобил „BMW“, да пијат „Coca Cola“ итн. Претпријатија од Кина отвораат производствени компании во Европа. Американските банки отвораат филијали во Европа. Германските инвеститори купуваат акции на берзите во Чешка и Унгарија. Туристи од различни земји постојано крстосуваат низ познатите зимски и летни туристички дестинации, ги посетуваат историските знаменитости, ги запознаваат националните обележја на други земји итн.

Сето ова укажува на сè поголемата меѓународна соработка на економски, културен и политички план.

Меѓународна трговија настанува кога претпријатија од различни земји учествуваат во купување, продавање или размена на производи.

Постојат два критериума според кои се одредува меѓународниот карактер на размената, и тоа: субјективен и објективен.

Според *субјективниот* критериум за меѓународна размена се смета онаа која во моментот на склучување на договорот, продавачот припаѓа на една, а купувачот на друга земја.

Според *објективниот* критериум, за меѓународна размена се смета онаа за чие извршување дошло до преминување на доброто или услугата од една во друга земја.

Од аспект на бројот на земјите учеснички во меѓународната размена таа може да биде билатерална и мултилатерална.

Билатерална размена е онаа во која учествуваат две земји.

Мултилатерална размена е онаа во која учествуваат три или повеќе земји.

Меѓународната трговија може да се набљудува во потесна и во поширока смисла. Во потесна смисла, меѓународната трговија ја опфаќа само размената на добра помеѓу две земји или две подрачја т.е. увозот и извозот на добра. Меѓународната трговија во поширока смисла, покрај размената на добра (увозот и извозот на добра), во себе го вклучува и прометот со услуги (невидливиот увоз и извоз), движењето на капитал и преносот на информации.

2. РАЗВОЈ НА МЕЃУНАРОДНАТА РАЗМЕНА

Првите почетоци на размена во форма на трампа имаат карактер на меѓународна трговија. Во најстаро време, размената се одвивала помеѓу одделните племиња кои ги разменуваале случајните вишоци. Значи, првата размена не била размена помеѓу припадници на едно племе туку размена помеѓу едно и друго племе т.е. надворешна трговија.

Со развојот на производството и сè поголемата поделба на трудот, трговијата сè повеќе се развивала. Така, уште во стариот век постоела развиена трговија помеѓу земјите околу Средоземното Море. Подоцна, по големите географски откритија, меѓународната трговија се одвивала во правец: Европа-Америка и Европа-Азија. Меѓународната трговија доживеала експанзија по индустриската револуција во времето на подемот на капитализмот. Имено, брзиот пораст на индустриското производство довел до тоа домашниот пазар да биде претесен за пласман на добрата. Исто

времето, со развојот на превозните средства било олеснето пренесувањето на добра на големи далечини што влијаело позитивно на брзиот пораст на меѓународната трговија.

Меѓународната трговска размена на добра и услуги на долг рок покажува постојан пораст. Оваа тенденција особено е изразена по завршувањето на Втората светска војна, кога светската трговија се зголемувала побрзо од зголемувањето на светското производство. Порастот на меѓународната трговија во последните децении на минатиот век се одвивал побрзо од зголемувањето на светскиот доход. На примар, во последните две децении, извозот во светот се зголемувал за 8%, наспроти светскиот доход кој се зголемил за 6%. Во 2000 год. просечниот светски извоз пораснал за 11,5% наспроти порастот на светскиот доход од 3,8%.

Најголеми учесници во меѓународната размена се високоразвиените земји. Најголеми светски извозници се: САД, Јапонија, Германија, Франција, Велика Британија и др. На овие земји отпаѓаат 50%, а само на САД и Јапонија отпаѓаат 24% од вкупниот светски извоз.

Меѓународната размена ја менува својата структура. Почнувајќи од 1985 год. до денес, индустриите кои произведуваат високотехнолошки производи имаат најинтензивен пораст на извозот, додека индустриите кои произведуваат производи со низок степен на обработка бележат побавен пораст на извозот. Светскиот извоз на автомобили, компјутери, лекови, апарати за домаќинство и др., во периодот од 1990 год. до 2000 год. просечно пораснал за 14,3%, додека просечната стапка на извоз кај примарните производи како што се земјоделските производи, текстил и друго е непроменета, а кај некои производи и негативна.

2.1. МЕЃУНАРОДНО ДВИЖЕЊЕ НА КАПИТАЛ

Во меѓународната економија, долгорочно гледано, покрај извозот на добра и услуги, расте значењето на меѓународното движење на капиталот (извоз и увоз на капитал). Двете најзначајни форми на извоз на капитал се: странските директни инвестиции и портфолио инвестициите.

Главни носители на *странските директни инвестиции* во светот се транснационалните корпорации кои реализираат странско директно инвестирање отворајќи сопствени,

во прв ред производствени фирми - афилијации во странски земји, преку откупување на контролниот пакет на акции на постојно претпријатие или, пак, со воспоставување на комплетно ново претпријатие. Транснационалните корпорации опфаќаат големи фирми, повеќето од развиените земји, но и од земјите во развој, а во најново време, фирми од економиите во транзиција, како и мали и средни фирми.

Странските директни инвестиции претставуваат најбрзо растечка форма на меѓународното движење на капитал. Динамиката на нивниот пораст е далеку поголема и од динамиката на пораст на светскиот извоз и увоз¹². Тие во светот доминантно се одвиваат на релација развиени - развиени земји, па затоа најзначајниот дел на странските директни инвестиции, денес се лоцирани во економски високоразвиените земји на светот - во прв ред во земјите членки на ЕУ и САД.

Факторите што ги детерминираат странските директни инвестиции се многубројни, а позначајни се:

- широчината и апсорпционата моќ на пазарот на економијата во којашто се упатени странските директни инвестиции;
- инфраструктурната изграденост на земјата;
- расположливи евтини фактори на производство (работна сила, земја, суровини, енергенс и други инпут);
- пријателска клима и поволен третман на странските инвеститори;
- политичка стабилност на земјата, односно отсуство на некомерцијални ризици итн.

Споменатите фактори, доколку егзистираат во една земја, ја чинат атрактивна за странски директни инвестиции, бидејќи овозможуваат висок степен на оплодување на капиталот.

Во *џорџфолио инвестиции* влегуваат корпоративните акции, чии процент е помал од 10% од вкупниот број на акции со право на глас - т.н. equity пласмани, вложувања во корпоративски обврзници (обврзници кои ги емитираат претпријатијата за да дојдат до дополнителен капитал), вложувања во државни обврзници, специјалните емисии на обврзници (како на пример, еврообврзници) и сл. За разлика

¹² Т. Фити „Макроекономија,, - Економски факултет, Скопје, 2004 (стр. 270)

од странските директни инвестиции, портфолио инвестициите во корпорациите не се насочени кон откуп на контролниот пакет на акции, односно не се насочени кон мајоритет на капиталот и управувањето со странското претпријатие. Како и странските директни инвестиции, и портфолио пласманите се најзастапени во економски високоразвиените земји со развиени пазари на капитал и со долга традиција во тргувањето со најразлични видови на хартии од вредност. Од деведесеттите години наваму, постои тенденција на пораст на портфолио пласманите во земјите во развој и во земјите во транзиција, што се должи на фактот дека одделни земји во развој и земји во транзиција постигнуваат високи стапки на економски раст, односно имаат добри развојни перспективи¹³.

3. ПРИЧИНИ ЗА МЕЃУНАРОДНА РАЗМЕНА

3.1. АПСОЛУТНА И КОМПАРАТИВНА ПРЕДНОСТ

Секоја национална економија располага со ограничени природни, човечки и капитални ресурси, кои ги ангажира за да ги произведе потребните производи. Обемот и структурата на расположливи ресурси го детерминираат обемот и структурата на производството во земјата.

Бидејќи, ресурсите се ретки и ограничени, се јавува потребата од нивно рационално користење со можност алтернативно да се употребат, што се доведува во врска со категоријата опортунитетен трошок. Опортунитетен трошок за производство на едно добро или услуга претставува пропуштената можност да се користат доброта или услугите кои нема да се произведуваат.

На пример, производството на дополнително количество на воена опрема во една земја, предизвикува опортунитетен трошок, а тоа е пропуштената можност да се произведат цивилни добра со истите ресурси. Од овде произлегува и основата за појава на меѓународната трговија. Имено, доколку една економија може определени добра и услуги да ги произведе за покусо време и со помал потрошок на факторите на производство, се смета дека има **апсолутна**

¹³ Т. Фити „Макроекономија,, - Економски факултет, Скопје, 2004 (стр. 272)

предност во однос на останатите земји за производство на истите производи. Според тоа, таа може да се специјализира за производство на тие добра или услуги, што ќе предизвика понатамошно усовршување на производството и намалување на производствените трошоци. На пример, земјите со тропска клима имаат апсолутна предност затоа што уживаат природни предности да го произведуваат јужното овошје со многу ниски трошоци. Тоа значи дека нивните ресурси се насочени кон специјализација на овој вид производство. Останатите земји кои немаат природни поволности да го произведуваат јужното овошје, ќе бидат принудени да го увезуваат. Производството нив би ги чинело многу, а овошјето би имало висока цена. Дури и тогаш кога тропските земји имаат апсолутни предности во однос на други земји за производство на други производи, односно можат исто така да ги произведат со пониски трошоци во однос на останатите, тие ќе се откажат од нивно производство. Овие земји ќе сакаат да ги увезуваат поскапо таквите производи, сè со цел ресурсите да ги насочат кон производство на производот кој го произведуваат со најниски трошоци, обезбедувајќи на тој начин за него **компаративна предност**. Во тој случај, земјата може да произведува одреден производ во големи количини и да постигнува економија од обем. Економијата од обем придонесува да се намалуваат фиксните трошоци по единица производ што производите на пазарот ги прави уште поевтини.

Земјите влегуваат во меѓусебна размена, бидејќи сакаат да остварат економски ефект. Покрај тоа што земјите успеваат да ги пронајдат производите низ светот, тие настојуваат овие производи да ги купат од странство по пониски цени од оние по кои би се произвеле и продале во земјата.

3.2. УСЛОВИ ЗА МЕЃУНАРОДНА РАЗМЕНА

Терминот услови на размена или услови на тргување произлегува од а) движењето на цените и од б) разликите во степенот на развој на земјите кои учествуваат во размената.

а) Доколку цените на увозните добра растат, а цените на извозните добра остануваат непроменети или, пак, опаѓаат условите на размена на конкретната економија се

влошуваат. При ваква ситуација на земјата ќе ѝ биде неопходен поголем извоз, за да го купи истото количество на увозни добра. Условите на размена на земјата ќе се подобрат доколку цените на извозните добра и услуги се зголемат, а цените на увозните производи останат непроменети или се намалат. Во овој случај, земјата ќе треба да извезе помало количество, за да увезе исто или поголемо количество добра или услуги.

Условите на размена на една земја најчесто се искажуваат со помош на индекси:

$$\text{Услови на размена} = \frac{\text{Индекс на извозни цени}}{\text{Индекс на увозни цени}} \times 100$$

Доколку вака пресметаниот индекс расте, тоа значи дека условите за размена на земјата се подобруваат и обратно, доколку индексот се намалува, тогаш условите за размена на земјата се влошуваат.

б) Земјите во развој кои се главни извозници на примарни производи (производи со низок степен на финализација), постојано се соочени со влошување на условите за размена. Имено, на светските пазари постои долгорочна тенденција на стагнација и опаѓање на цените на примарните производи. Ова предизвикува намалување на извозните приходи на земјите во развој и придонесува увозот на производи со висок степен на финализација, овие земји да го плаќаат со сè поголем извоз на примарни производи.

Врз обемот и динамиката на извозот на добра и услуги влијаат повеќе фактори:

- преференциите на потрошувачите за домашни односно странски производи;
- цените на производите во земјата и во странство;
- девизниот курс;
- транспортните трошоци во различните земји;
- надворешно-трговските политики што ги преземаат владите.

4. МЕЃУНАРОДНИ ТРГОВСКИ ДОГОВОРИ

4.1. ПРОТЕКЦИОНИЗМОТ КАКО ФАКТОР НА ОГРАНИЧУВАЊЕ НА СЛОБОДНАТА РАЗМЕНА

Протекционизмот претставува економска политика на една земја, која има за цел да ја ограничи меѓународната размена. Протекционизмот или ограничувањето на меѓународната размена се остварува преку повеќе инструменти, кои влијаат на висината на цените на производите во меѓународната размена, како што се царините и таксите. Протекционизмот се остварува и со користење на инструменти кои значат ограничување на количествата кои се разменуваат и тоа: контингенти и квоти или, пак, се применуваат девизни ограничувања како инструмент.

Земјите кои воведуваат мерки и инструменти на протекционистичка политика, тоа го оправдуваат со различни аргументи, причини и мотиви.

Воведувањето на царини и преземање други нецарински бариери, со кои се ограничува меѓународната трговија може да биде мотивирано од одредени неекономски причини. Така, земјата може да пристапи кон ограничување на увозот или извозот на одредени производи кои се од посебно стратегиско значење за земјата, на пример: ретки метали, производи значајни за воената индустрија, поважни земјоделски култури итн.

Кога платниот биланс на земјата бележи дефицит, таа може да пристапи кон ограничување на меѓународната размена, т.е. ограничување на увозот со цел да го намали одливот на девизи со цел да обезбеди рамнотежа во билансот.

Протекционистичките мерки можат да бидат воведени под притисок на одредени моќни групации во земјата. Доколку, слободниот увоз претставува сериозна конкуренција на некоја гранка, тогаш деловните луѓе или синдикатите можат да извршат притисок врз владата да воведат увозни царини заради заштита од странската конкуренција.

Царините и други мерки можат да бидат воведени и како одмазда заради протекционистичките мерки кои ги применува некоја друга земја.

Кога некоја земја се соочува со проблемот голема невработеност, тогаш таа може да пристапи кон ограничување на увозот. Потрошувачите ќе се свртат кон купување на домашни производи, претпријатијата ќе го зголемат производството и ќе вработат нови работници.

Протекционизам може да се воведи и заради заштита на „младите индустрии“ т.е. кога некоја индустриска гранка во земјата се наоѓа на почетниот стадиум од својот развој и се соочува со големи трошоци, на овој начин се заштитува од надворешната конкуренција.

4.2. МЕЃУНАРОДНИ ТРГОВСКИ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОГОВОРИ ЗА СЛОБОДНА ТРГОВИЈА

Во светот постојат голем број меѓународни организации и договори, кои ја олеснуваат и поттикнуваат слободната размена помеѓу земјите. Како најзначајни може да ги споменеме: Светската трговска организација, Европската унија и Средноевропскиот договор за слободна трговија.

Светска трговска организација (СТО)

Светската трговска организација е меѓународна организација која надгледува голем број договори, кои ги дефинираат „правилата на трговијата“ помеѓу земјите членки.

Светската трговска организација е една од најважните институции кои се занимаваат со регулирање на интернационалните економски односи. Таа е наднационална институција која има статус на правно лице. Нејзини области на дејствување се:

- Засилување на правилата за меѓународна трговија на производи;
- Поттикнување на понатамошна либерализација на меѓународната трговија;
- Поддршка на земјите во склучување на договори;
- Иницијативи за разрешување на меѓудржавни трговски несогласувања и спорови итн.

Важноста на СТО и желбата на земјите да бидат дел од оваа организација, потекнува од големите привилегии што членството во СТО ги носи со себе во поглед на обезбедување поповолен третман на домашните производи на странските пазари. Стекнувањето членство во СТО е од најголема важност за стекнување на статус на рамноправен трговски партнер и е единствен предуслов за стекнување на правото за регулирање на меѓународната размена на мултилатерален принцип. Според тоа, секоја земја членка на СТО е должна да ги назначи другите земји членки за најповластени нации, така што трговските привилегии кои ги дала земјата членка на СТО кон друга земја членка мора да ги даде и на сите други земји членки на СТО, без дополнителни преговори.

Европска унија (ЕУ)

Европската унија е формирана со договорот од Париз во 1951 год. кој стапи на сила во 1952 год. Таа настана како Европска заедница за слободна трговија на јаглен и челик од страна на СР Германија, Франција, Италија, Холандија, Белгија и Луксембург. Подоцна, со договорот од Рим во 1957 год. беше основана првата целосна царинска унија поаната како Европска економска заедница (ЕЕЗ). Таа организација постоеше сè до 1992 год. кога со Договорот од Мастрихт прерасна во Европска унија. Така, со текот на времето, ЕУ се разви од организација на слободна трговија на мал број земји, до економски и политички субјект составен од голем број европски држави. Европската унија претставува најголема конфедерација на држави во светот со 27 земји членки кои формираат пазар од 460 милиони жители. На територијата на Европската унија има воспоставено единствен пазар чие главно обележје е слободното движење на луѓето, добрата, услугите и капиталот. За да се овозможи тоа, земјите членки на Европската унија во минатите години постојано и постепено ги укинуваа царините и бариерите во трговската размена во многу сектори. Имено, професионалните квалификации стекнати во една од земјите членки се признаваат и во другите земји. Цените на голем број производи се намалија како резултат на либерализацијата на пазарот. Заедничката валута ЕВРО

придонесе да се подобри отвореноста на пазарот. За да се постигне сето ова беше потребно земјите членки да направат крупни отстапки во сопственото законодавство и да го прилагодат на ниво на целата Европска унија. Иако тоа значеше губење на дел од суверенитетот на земјите членки, на пример, губењето на националната валута за да се воведи еврото, сепак тоа придонесе да се зголеми слободата на изборот на граѓаните да купуваат добра и услуги во која било земја членка.

СЕФТА - Средноевропски договор за слободна трговија

ЦЕФТА (*Central European Free Trade Agreement - CEFTA*) или Средноевропски договор за слободна трговија е основана со потпишување на договорот во Краков, Полска, во декември 1992 год. од Унгарија, Чехословачка и домаќинот Полска. Подоцна, со распаѓањето на Чехословачка на Чешка и Словачка, ЦЕФТА стана асоцијација за слободна трговија на четири земји. Во наредните година кон ЦЕФТА се приклучија Словенија, Романија, Бугарија, Хрватска, Босна и Хецеговина, Црна Гора, Србија, Молдавија, Македонија и Косово.

Со влегувањето на Унгарија, Словенија, Романија, Бугарија, Полска, Чешка и Словачка во Европската унија, тие истапија од договорот. Денес, земјите членки на ЦЕФТА формираат пазар од 30 милиони жители, што претставува добра можност за претпријатијата производителите да ги нудат без царински ограничувања во овие земји. Исто така, земјите членки на ЦЕФТА имаат можност да воспоставуваат трговска размена со Европската унија со поголеми поволности во однос на останатите земји во светот.

Со договорот за слободна трговија меѓу земјите од Централна Европа се гарантира:

- ◆ меѓусебно намалување на царините;
- ◆ елиминација на државните монополи;
- ◆ хармонизација на законодавството;
- ◆ регулирање и стимулирање на конкуренцијата;
- ◆ поттикнување на кооперацијата;
- ◆ поедноставување на цариските постапки;
- ◆ регулирање на потеклото на добрата и др.

5. ВАЛУТИ, ДЕВИЗИ И ДЕВИЗЕН КУРС

5.1. ПОИМ ЗА ВАЛУТИ И ДЕВИЗИ

Девизите претставуваат краткорочни побарувања изразени во странски пари. На пример, ако едно домашно претпријатие продаде добра или услуги на странско претпријатие, во тој случај, домашното претпријатие се стекнало со краткорочни побарувања, односно со девизи кои се изразуваат во странска валута. Заради тоа, многу често кога се зборува за девизи се мисли на валути.

Валути претставуваат странски ефективни готови пари во форма на банкноти и монети кои се користат за плаќања во рамките на земјата. Тие може да се поделат според повеќе критериуми. Во зависност од тоа дали можат слободно да се заменуваат едни за други, тие се делат на конвертибилни и неконвертибилни. Конвертибилни се оние валути кои слободно можат да се заменуваат за други. На пример: американскиот долар е конвертибилен, бидејќи во сите земји слободно, може да се замени за други валути. Неконвертибилни валути се оние кои не можат да се заменат за други. На пример: денарот не е конвертибилен затоа што ако поседуваме денари, нив не можеме во некоја странска земја да ги замениме за долари, евра или други странски валути.

Во зависност од стабилноста на вредноста, валутите може да се поделат на цврсти и меки. Цврсти или стабилни се оние валути кои имаат постојана вредност, на пример: американски долар, евро, англиска фунта стерлинг итн. Меки се оние валути чија вредност се менува.

5.2. ПОИМ ЗА ДЕВИЗЕН КУРС

Секоја земја има своја национална валута која се користи како законско средство за плаќање во рамките на земјата. Домашните субјекти, ако сакаат да платат во странство ќе мора да ја набават валутата на странската земја во која треба да го извршат плаќањето.

Набавката на странски валути се извршува според утврдениот девизен курс од страна на државата или според девизниот курс кој се утврдува на девизниот пазар (девизна

берза). Девизниот курс ни ја покажува цената по којашто една валута се разменува за друга. Според тоа, девизниот курс покажува колку домашни пари треба да се дадат за една или сто единици странски пари. Тоа значи дека девизниот курс ја претставува надворешната вредност на домашната валута. На пример: курсот на еврото е 61,5 денари, а тоа значи дека за да се купи едно евро треба да се дадат 61,5 денари или за да се купат 61,5 денари треба да се даде 1 евро.

Девизниот курс претставува врска помеѓу домашната економија и странство. Имено, ако увезуваме некој производ кој има цена изразена во странска валута, преку девизниот курс, неговата цена можеме да ја претвораме во домашна валута. На тој начин добиваме претстава дали цената на производот е повисока или пониска од домашните цени, а со тоа дали ни е исплатлив увозот на тој производ или, пак, поисплатливо ни е да го купиме во земјата. На пример, ако претпријатието од Македонија сака да купи суровини од Германија во вредност од 100.000 евра, тогаш, оваа сума претворена во денари изнесува 6.150.000,000 денари. Ако цената на суровините остане непроменета, но се покачи девизниот курс, тогаш суровините стануваат поскапи, изразено во домашни пари. Тоа значи дека покачувањето на девизниот курс може да биде причина претпријатието да ги набави суровините од домашниот пазар.

5.3. РЕЖИМИ НА ДЕВИЗНИ КУРСЕВИ

Режимот на девизниот курс фактички ги објаснува основите врз кои националните влади го утврдуваат девизниот курс. Може да се каже дека постојат два основни режим на девизни курсеви: фиксни девизни курсеви и флукутирачки девизни курсеви.

Фиксен девизен курс постои кога вредноста на домашната парична единица се врзува, фиксира, за некој објективен стандард - за златото или за вредноста на некоја странска парична единица. Денес, режимот на фиксен курс претпоставува врзување т.е. фиксирање на вредноста на паричната единица за некоја странска валута. Кај нас, вредноста на денарот е врзана за еврото. Односот е 61,5 ден. = 1 евро.

Ако монетарната власт (Централната банка) и Владата се определат за фиксен девизен курс, тие понатаму го „бранат“, така утврдениот фиксен курс со мерките на економската политика.

Флуќиуирачки девизен курс е оној којшто се формира под слободното дејство на понудата и побарувачката на девизи на девизниот пазар. Во рамките на флуќиуирачките девизни курсеви обично се разликува **слободно флуќиуирачки девизен курс** и **флуќиуирачко управуван девизен курс**. Слободно флуќиуирачки девизен курс е оној кој исклучиво се формира низ слободното дејство на понудата и побарувачката на девизи на девизниот пазар, без интервенција на владите, односно централните банки. Кај флуќиуирачко - управуваниот девизен курс постои комбинирано дејство на пазарните сили и државната регулатива (интервенција на монетарната власт т.е. Централната банка) во неговото формирање. Практично, рамнотежното ниво на девизниот курс кај овој режим се формира под доминантното дејство на побарувачката и понудата на девизи на девизниот пазар. Меѓутоа, Централната банка интервенира доколку дојде до позначајно отстапување на девизниот курс од рамнотежното ниво.

ПРАКТИЧЕН ДЕЛ НА ТЕМАТА

ПРОЕКТНА ЗАДАЧА:

„ЕКОНОМИИ РАЗЛИЧНИ ОД НАШАТА”

1. ВОВЕД

Според програмата по предметот Бизнис за III година - изборен предмет, учениците на крајот од наставната тема „Меѓународна размена“, подготвуваат и презентираат проектна задача.

Ученикот ја подготвува проектната задача самостојно.

Проектната задача се состои од проучување на конкретен случај на економија, која ученикот слободно ја избира.

2. ОПШТИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

Проектната задача е со цел да се провери колку ученикот:

- умее самостојно да проучува и истражува конкретен случај;
- правилно користи извори на информации и информатичка технологија при истражувањето и анализата;
- умее самостојно да изведува проектна задача;
- знае самостојно да донесува заклучоци;
- може да стекне истражувачки способности и да ја практикува методологијата на истражувачката работа;
- проучува, истражува и презентира проектната задача.

3. КОНКРЕТНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

Проектната задача во која се анализира економијата на една земја има за цел:

1. Да го идентификува бројот на жители и површината на определената економија како фактори кои влијаат на меѓународната размена;
2. Да го прикаже нивото на образование и структурата на пазарот на трудот;
3. Да ги наведе податоците за инфлација и стапката на невработеност;
4. Да ги идентификува стратешките производи на земјата;
5. Да ја согледа геостратешката положба и економскиот систем на определената земја како фактори кои влијаат на меѓународната размена;
6. Да го идентификува бруто домашниот производ и кучните производи на определената земја како фактори кои влијаат на меѓународната размена;
7. Да ги посочи клучните економски проблеми на земјата;
8. Да го утврди значењето на климатските, културните и социјалните фактори кои влијаат на меѓународната размена;

4. СОДРЖИНА И СТРУКТУРА НА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

Проектната задача треба да ги содржи следниве поглавја:

- Вовед;
- Методи и техники користени во истражувањето;
- Резултати;
- Коментари;
- Заклучок;

Вовед. Во него ученикот ја презентира економијата на избраната земја, очекувањата од истражувањето и причината зошто го истражува случајот.

Методи и техники. Ученикот објаснува како е спроведена анализата на економијата. Ги опишува постапките и техниките на прибирање на податоците.

Резултати од истражувањето. Ученикот ги презентира и резимира резултатите од анализата на податоците. При презентирањето на резултатите може да користи табели, графикони, слики итн.

Коментари. Ученикот ја коментира економијата и ги интерпретира резултатите. Ги наведува причините поради кои економијата ги има наведените карактеристики. По можност, ученикот треба да направи поврзување или компарирање на карактеристиките или резултатите со други економии со кои се сретнал во текот на истражувањето.

Заклучок. Ученикот накусо го опишува проблемот и заклучокот од истражувањето.

ПРИЛОГ

СЛУЧАЈ 1

КИНА

Народна Република Кина, со популација од над милијарда и шестотини милиони жители е една од најгусто населените земји во светот. Иако поголемиот дел од населението се занимава со земјоделство, во Кина се наоѓаат некои од најголемите градови во светот - главното пристаниште Шангај, главниот политички центар Пекинг и др. Кина располага со евтина работна сила која побуди интерес кај многу мултинационални компании за отворање на фабрики во Кина.

Главниот проблем со кој се соочува оваа земја е недостатокот на квалификувана и обучена работна сила. Многу години наназад, додека Владата беше фокусирана само да го описмени својот народ, повисокиот образовен систем се игнорираше (27 проценти од населението се уште не знае да чита и да пишува).

Универзитетскиот систем беше нарушен поради политичките превирања во земјата во шеесетите и седумдесетите години, кога многу универзитети беа затворени и професорите беа принудени да се откажат од своите професии. Многу малку ученици се решаваа да продолжат на колеџ. И

покрај напорите на Кина да ги модернизира и прошири универзитетите, ќе поминат уште многу години додека се достигне потребното ниво, за да се задоволат потребите на Кина за обучена работна сила.

Кина е лоцирана на Пацификот, област којашто значително го зголеми своето влијание во меѓународната трговија. Кина се наоѓа блиску до фабриките во Јапонија и Јужна Кореја коишто произведуваат автомобили и автомобилски делови, мотори, телевизори, телефони, компјутери, софтвер и други високо технолошки производи. Компаниите од тој дел на светот настојуваат да отворат фабрики за производство на скати технички производи, а притоа да ја искористат евтината работна сила.

Поради долгогодишната изолација, Кина сеуште не е добро поврзана со остатокот од светот. На пример, ѝ требаат подобро развиени пристаништа кои ќе можат да прифатат поголем број бродови. Сега, бродовите мора да чекаат некогаш и со недели за да се укотват, да се натоварат или истоварат. Во земјата, тесните грла во транспортот го оневозможуваат преносот на суровини и добра. Проблемите со испорака на јаглен и нафта кои служат како гориво за фабриките, многу често ги принудува фабриките да не работат со полн капацитет, па дури и да престанат со работа одреден период.

Економијата на Кина е се уште контролирана од страна на Владата, но во поново време на фармерите и плантажерите им е дадена поголема слобода во донесувањето на нивните економски одлуки. Околу 80 проценти од индустриското производство на Кина е произведено во фабрики кои се сопственост на владата. Сепак, Кина ги адаптираше своите закони со кои ги охрабри мултинационалните компании да отворат фабрики таму.

Во средината на осумдесетите, 700 мултинационални компании почнаа заеднички да работат со Владата, а дваесет и седум од нив изградија сопствени фабрики во Кина.

Една мултинационална корпорација која планира да отвори сопствена фабрика во Кина мора да преговара со Владата за да се согласат двете страни за условите под кои ќе функционира фабриката. Кинеската Влада е насочена кон тоа да привлекува кадри коишто ќе ја обучат работната сила и ќе донесат нови технологии во Кина. Секоја компанија која ќе понуди такви можности, ќе може многу поволно да се договори со владата.

Кинеските обичаи, коишто се негуваат во сите фабрики во Кина, многу се разликуваат од останатите обичаи во светот. Кинезите имаат навистина долго работно време, со 2 часа за пауза за ручек. Генерално, работниците се многу лојални и нема истрајкови. Но, од компаниите се очекува да платат висока сума на пари за придонеси кои ќе ги покријат (скоро) целосно трошоците за сместување и здравствено осигурување на вработените.

СЛУЧАЈ 2

САД

Американските работници се меѓу најдобро платените во светот. Тие заработуваат помеѓу 28.000 и 38.000 илајди долари годишно.

САД го зазема најголемиот дел од територијата на Северна Америка и излегува на два океана, на запад на Пацификот, а на исток на Атланткот.

Стапката на невработеност во САД во 1994 год. била околу 6% , додека во 2009 год. достигна до 10%. Невработеноста посебно ја погоди автомобилската индустрија заради пропаѓањето на најголемата фабрика за автомобили во светот General Motors (GM), предизвикано од намалувањето на побарувачката за нови автомобили.

Автомобилската индустрија во САД е една од најразвиените во светот бидејќи покрај големите фабрики на GM, тука се и погоните на Chevrolet, Craisler, Nisan, Toyota, Mercedes - Benz, BMW, Opel и др. Со автомобилската индустрија се поврзани и голем број субконтрактори - мали и средни претпријатија кои произведуваат производи за големите капацитети. Во САД близу 6 милиони работници се вклучени во производството на автомобили и резервни делови. Американскиот автомобилски пазар е најголем на светот. Американците поседуваат близу 200 милиони моторни возила, многу повеќе од Јапонија која се рангира како втора со 40 милиони.

САД се една од најдемократските држави во светот. Многу се мали шансите за незадоволство и немири. Сепак, последните истражувања во урбаните области укажуваат на нерасчистени сметки помеѓу расните и етничките групи.

Структурата на производството на национално ниво е разновидна. САД има развиено најсовремена технологија, особено во воената индустрија и во вселенската програма NASA. Исто така, таа произведува огромни количества на пченка, нафта, алуминиум и др.

Финансискиот сектор е еден од најразвиените во светот. Во САД се наоѓаат најголемите банки како што се Bank of America i City Group и најголемата осигурителна компанија AIG (American Incurance Group). Wall Street е најголемата светска берза на која котираат најголемите компании во САД. Таа има силно влијание врз светските финансиски текови.

САД има ниска стапка на инфлација од 2% до 4% годишно. Контролата на паричниот оптек е во рацете на FED Federal Reserve (Федерални резерви). САД има многу важна предност, а тоа е што нуди пристап кон огромен пазар којшто не може да биде загрозен од увозни квоти или други рестрикции кои може да бидат воведени од Владата.

САД имаат многу модерна мрежа на патишта, железнички пруги, аеродроми и пристаништа кои ги поврзуваат фабриките од САД со остатокот од светот. Низ историјата, поради висината на курсот на доларот и високите плати на работниците, американските производи се поскати во однос на другите земји. Но, последните промени на курсот на доларот и релативното намалување на платите во САД значително ќе влијаат врз намалувањето на трговскиот дефицит на САД.

Компаниите во САД се обврзани да бидат конкуренти на пазарот, а не да работат заедно за да постигнат повољна цена или да извечат каква било друга придобивка на сметка на купувачите. Фабрика која работи во САД ќе мора да ги почитува големите број регулативи кои се однесуваат на здравјето, безбедноста, искористување на енергија, односи помеѓу вработените и раководството, контрола на загадувањето итн.

Низ историјата, производството во САД бележи спротивности помеѓу вработените и раководителите. Во минатото, штрајковите биле многу честа појава. Сепак, во последните децении, конкуренцијата од јапонските производители ги принуди американските компании и нивните вработени да ја подобрат меѓусебната соработка.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

МЕЃУНАРОДНА РАЗМЕНА
 МЕЃУНАРОДНИ ТРГОВСКИ ДОГОВОРИ
 АПСОЛУТНИ ПРЕДНОСТИ
 КОМПАРАТИВНИ ПРЕДНОСТИ
 ИЗВОЗ НА КАПИТАЛ
 СВЕТСКА ТРГОВСКА ОРГАНИЗАЦИЈА
 ЕВРОПСКА УНИЈА
 ЦЕФТА
 ДЕВИЗИ
 ДЕВИЗЕН КУРС

РЕЗИМЕ

Меѓународна трговија настанува кога претпријатија од различни земји учествуваат во купување, продавање или размена на производи.

Фактори на меѓународната трговија се апсолутните и компаративните предности, цените на домашните и странските производи, девизниот курс, разликите во вкусовите на потрошувачите и др.

Меѓународната размена ја менува својата структура. Почнувајќи од 1985 год. до денес, индустриите кои произведуваат високо технолошки

производи имаат најинтензивен пораст на извозот, додека индустриите кои произведуваат производи со низок степен на обработка бележат побавен пораст на извозот.

Во меѓународната економија, долгорочно гледано, покрај извозот на добра и услуги, расте значењето на меѓународното движење на капиталот (извоз и увоз на капитал). Двете најзначајни форми на извоз на капитал се: странските директни инвестиции и портфолио инвестициите.

Обемот и структура на расположиви ресурси го детерминираат обемот и структура на производството во земјата.

Термиот услови на размена или услови на тргување произлегува од движењето на цените и од разликите во степенот на развој на земјите кои учествуваат во размената.

Проекционизмот претставува економска политика на една земја која има за цел да ја ограничи меѓународната размена.

Во светот постојат голем број меѓународни организации и договори кои ја олеснуваат и поттикнуваат слободната размена помеѓу земјите. Како најзначајни може да ги споменеме: Светската трговска организација, Европската унија и Средноевропскиот договор за слободна трговија.

Девизниот курс ни ја покажува цената по којашто една валута се разменува за друга. Фиксен девизен курс постои кога вредноста на домашната парична единица се врзува, фиксира, за некој објективен стандард - за златото или за вредноста на некоја странска парична единица. Флуидирачки девизен курс е оној којшто се формира под слободното дејство на понудата и побарувачката на девизи на девизниот пазар.

Прашања за дискусија:

1. Што претставува меѓународната трговија?
2. Кои се причините за меѓународна трговија?
3. Во што се состои апсолутната предност на земјата во размената со друга земја?
4. Што подразбираш под компаративната предност на една земја во размената со друга земја?
5. Кои се условите за меѓународната размена?
6. Кои се најзначајни форми на извоз на капитал?
7. Кои организации ја поттикнуваат слободната размена?
8. Кои се конвертибилни, а кои неконвертибилни валути?
9. Што е девизен курс?
10. Кои се системите на девизни курсеви?
11. Какви можат да бидат флексибилните девизни курсеви?

ВТОР ДЕЛ

БИЗНИС

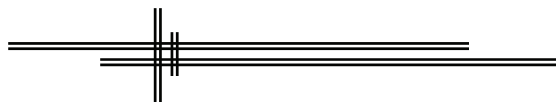
**ИЗБОРЕН ПРЕДМЕТ
ЗА IV ГОДИНА**

економска, правна и трговска струка

ТЕМА

1

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:

1. Менаџмент на човечките ресурси

- 1.1. Обезбедување на човечки ресурси
- 1.2. Развој на човечките ресурси
- 1.3. Активирање на човечките ресурси
- 1.4. Одржување на човечките ресурси

2. Улога и задачи на службата за развој на човечките ресурси (кадровска служба)

- 2.1. Планирање на потребата од работна сила (планирање на кадрите)
- 2.2. Регрутирање на кандидати за работа
- 2.3. Селектирање на кандидатите

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По чииењеето на оваа тема Вие ќе можејте:

- да ја сфатите улогата и значењето на човечките ресурси (кадрите) во претпријатието;
- да ги согледате компонентите во циклусот на третман на човечките ресурси, односно грижа за вработените;
- да ја разберете улогата и задачите на кадровската служба

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Во поново време, за луѓето како ресурс се вели дека тие не се само еден во низата на факторите на производството, туку дека тие се најзначајниот фактор на производството. Причините за тоа се многубројни: брзиот развој на технологијата, економските и демографските промени, намалувањето на продуктивноста и отуѓувањето на работниците и др. Затоа, денес голем број компании, човечките ресурси ги сместуваат во своите долгорочни стратегиски планови. Какви човечки ресурси има во едно претпријатие, зависи од ставот на менаџментот и стремежот кон усовршување на кадарот. Од ставот на менаџментот зависи дали ќе се вложува во сопствениот кадар и постојано ќе се усовршува, или ќе бидат вработувани стручни лица од надвор.

Со појавата на новиот однос кон човечките ресурси, економијата се трансформира од економија на производство во економија на идеи. Затоа, односот кон човечките ресурси во иднина ќе претставува основен фактор во развојот на економијата.

Севкупната проблематика на човечкиот фактор во менаџментот на човечките ресурси се третира, како особено важно подрачје на менаџментот. Менаџментот на човечките ресурси како тековна и како стратегиска менаџерска функција, треба да го опфати целокупниот циклус за грижа на кадрите во едно претпријатие.

Циклусот на третман на човечките ресурси, односно грижа за вработените, има четири компоненти:

- обезбедување човечки ресурси;
- развој на човечките ресурси;
- активирање на човечките ресурси и
- одржување на човечките ресурси.

1.1. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Основна функција на обезбедувањето на човечки ресурси е усогласување на квантитативните и на квалитативните потреби на работата во претпријатието со компетенциите и потенцијалите на кандидатите, како и со потребите на идните вршители на определени работни функции. Обезбе -

дувањето на човечки ресурси може да се оствари на два начина: екстерно и интерно.

Екстерното обезбедување на човечки ресурси претпоставува привлекување и ангажирање луѓе надвор од претпријатието. При *интерното* екипирање претпријатието врши квалитативно прераспоредување на постојните кадри, или пак обука на постојните вршители на активности.

Обезбедувањето на човечки ресурси како почетна компонента на менаџментот на човечки ресурси претпоставува професионално остварување на следниве подфункции:

- Анализа на работата од аспект на едукативните потреби на ниво на претпријатие, сектор или конкретно работно место, заради промените во општественото и правното опкружување, како и заради промените во интерното опкружување;
- Планирање на човечките ресурси во нивната квантитативна и квалитативна димензија;
- Екипирање на секое работно место или покомплексна работна задача со компетентни и одговорни извршители.

1.2. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Развојот на човечките ресурси во едно претпријатие е условен од два доминантни природни чинители:

- прво, *интерните промени кај поединците* кои спонтано се случуваат како искусно учење и кои го зголемуваат работниот и креативниот капацитет на секој поединец, и
- второ, *екстерните промени* кои бараат поефикасно задоволување на барањата на клиентите.

Од аспект на содржината, развојот на човечките ресурси, како доминантна компонента на менаџментот на човечки ресурси, ги опфаќа следните подфункции:

- Воведување во работата на сите новопримени кадри;
- Перманентна обука за задоволување на сите настани промени во тековното или идно работно место на секој извршител;
- Обука и развој на менаџерските кадри и

- Кариерен развој на секој вработен со обезбедување на нормативни, едукативни и менторски претпоставки за тоа.

1.3. АКТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Активирањето на човечките ресурси е тековна работна обврска на секој менаџер, особено на оној од најниското ниво - надзорникот. Некои, автори оваа компонента на менаџментот на човечки ресурси ја именуваат како *менаџмент на човечки ресурси во пошесна смисла* или справување со луѓето.

Практиката на менаџментот на човечките ресурси познава два основни начина на активирање на човечките ресурси: *принуда и мотивација*.

Во кризни моменти, најголем број менаџери посегнуваат по принудата како краткорочно ефикасен начин на активирање на човечките ресурси. Меѓутоа, долгорочната практика и научните истражувања покажуваат дека мотивационите стратегии и со нив поврзаните други мерки се неопходни за долгорочна успешност на претпријатијата.

Поаѓајќи од споменатата долгорочна ориентација на тековното активирање на човечките ресурси, како подфункции на оваа компонента на менаџментот на човечки ресурси се јавуваат:

- Обликувањето на работата како начин на обезбедување задоволство од работата;
- Мотивациони стратегии за тековно активирање: поставување јасни и мерливи цели; овозможување на изведбата (обезбедување на ресурси за секој извршител) и охрабрување на изведбата (обезбедување навремено награди и признанија, кои вработените ги сметаат за вредни);
- Проценување на учинокот на секој извршител.

1.4. ОДРЖУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на кадрите е перманентна функција на менаџментот на човечки ресурси. Таа треба да обезбеди задоволување на примарните, егзистенцијални потреби на вработените и соодветно остварување на принципот на праведност во

заемниот однос меѓу претпријатието и вработениот. Работникот образованието, искуството и тековното ангажирање му ги дава на претпријатието, а за возврат претпријатието му компензира плата, други бенефиции и работни услови.

Во операционализацијата на оваа компонентата на менаџментот на човечки ресурси, најголем број автори ги набројуваат следниве подфункции:

- Компензации на вработените (плати, бенефиции, додатоци, работни услови);
- Дисциплинирање и советување на оние кои нестандартно ги извршуваат своите работни обврски или намерно го нарушуваат работниот процес;
- Регулација на односите во трудот (синдикално организирање) и
- Заштита при работа и други мерки на поддршка на вработените.

2. УЛОГА И ЗАДАЧИ НА СЛУЖБАТА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ (КАДРОВСКА СЛУЖБА)

Незаменливоста и движечката сила на луѓето во функционирањето на претпријатијата ја наметнува потребата од постоење на служба за развој на човечките ресурси (кадровска служба), чија ефективност се огледа во обезбедување на број и вид на вработени на соодветни работни места во соодветно време. Луѓето се највиталниот ресурс на претпријатието. Тие го градат или го рушат неговото успешно работење. Затоа, неопходно е создавање и одржување на работни услови кои ќе ги привлекуваат и задржуваат најдобрите вработени.

Процесот на вработување на кадри во претпријатијата треба да биде реализиран од страна на кадровската служба. Но, вакви служби во малите претпријатија не постојат, па овој процес мора да го изведуваат вработени чија професионална ориентација е поинаква, или пак агенции специјализирани за ваква работа.

Доколку постои и функционира кадровска служба во претпријатието, менаџерот во чиј оддел ќе биде извршено вработувањето, се упатува на соработка со вработените од

кадровската служба. Кадровската служба го прави првото интервју со кандидатот, ги проверува неговите препораки, ги води тестовите за механички, интелектуални и физички способности. Потоа следува и интервју со менаџерот на одделот во кој треба да биде извршено вработувањето, со цел нововработениот да ги исполнува и неговите очекувања. На овој начин се обезбедува исполнување на принципот: „Вистински човек, на вистинска работа, во вистинско време”

Преку службата за развој на човечките ресурси (кадровската служба), всушност се формализира процесот на вработување и се обезбедува негово систематско изведување што значително ги исклучува можните големи грешки, коишто често се случуваат при вработување по принцип на случајност или по принцип „на среќа,“. Заради континуирано обезбедување на квалитетни т.е. соодветни кадри според потребите на претпријатието, кадровската служба ги врши следните функции:

- Планирање на потребата од работна сила;
- Регрутирање на кандидати за работа;
- Селекција на кандидатите преку: интервјуирање на кандидатите, тестирање на кандидатите и донесување одлука за прием.

2.1. ПЛАНИРАЊЕ НА ПОТРЕБАТА ОД РАБОТНА СИЛА (ПЛАНИРАЊЕ НА КАДРИТЕ)

Планирањето на кадри се однесува на одредувањето потреби од кадри, неопходни за функционирање на претпријатието. Планирањето на кадрите во претпријатието ги одредува идните потреби од кадри во определен број и со определени способности, имајќи ги предвид постојните кадри, очекувањата од нив и развојните можности на претпријатието. Потребата од планирање на кадрите се интензивира особено поради брзиот техничко - технолошки развој, чие што следење и примена во работењето на претпријатието е услов за негов опстанок и развој. Оттука, постојната кадровска структура неминовно мора да се менува и усовршува соодветно на техничко - технолошките промени.

Планирањето на потребата од работна сила т.е. планирањето на кадрите вклучува повеќе активности:

- следење на планските и развојните можности на претпријатието;
- анализа на остварувањето на претходниот план на кадри во претпријатието;
- анализа на моменталната состојба со кадрите;
- проценка на состојбата на кадрите во врска со нивните можности за останување во претпријатието или за негово напуштање итн.

Планските и развојни можности на претпријатието се патоказ во планирањето на кадрите, особено за новите потреби од работна сила и потребата од доостручување на постојниот кадар.

Анализата на остварениот план на кадри е важен показател при планирањето на кадри. Од оваа анализа се согледуваат состојбите на кадрите и тоа: нивното напуштање на работата, заминување на подобра работа, вишок или недостаток на кадар и сл.

Многу значајна активност во планирањето на кадрите е водењето т.н. попис на расположивите човечки ресурси, слично како што се прави за материјалите и суровините. Со водењето на ваква евиденција се согледува големината на внатрешниот потенцијал на човечки ресурси. Оваа евиденција може да се води во облик на картотека за човечки ресурси во претпријатието. На овој начин се добиваат можности за следење и согледување на состојбите во врска со работењето на секој поединец, нивниот квалитет и можностите за унапредување, можностите за задржување и за отпуштање на кадрите.

Во планирањето на кадрите може да се вклучат менаџерите од сите нивоа, но најголем придонес можат да дадат менаџерите од првото ниво, поради нивната постојана комуникација со кадрите.

Планирањето на кадрите има големо значење, бидејќи дава слика за состојбата со кадрите во претпријатието, со што се согледува вишокот или недостигот на кадри построки и квалификации. Врз основа на тоа се согледуваат потребите од усовршувања, специјализации на кадрите, потребите од вработувања на нови кадри, потребите од решавање на проблеми од вишок на кадри итн.

2.2. РЕГРУТИРАЊЕ НА КАНДИДАТИ ЗА РАБОТА

Секое претпријатие, независно од неговата големина и дејност, мора да регрутира кандидати за пополнување на слободните работни места. Регрутирањето е процес на стекнување кандидати кои се способни и квалификувани за пополнување на слободните работни места во претпријатието. Регрутирањето на кадрите претставува процес кој има за задача да обезбеди одреден број кандидати, од кои во претпријатието ќе може да се направи избор на најсоодветниот кадар за остварување на неговите цели.

Актуелноста на регрутирањето како фаза од процесот на екипирање зависи од степенот на невработеноста. Во земјите со низок степен на невработеност, регрутирањето има големо значење во процесот на стекнување на кандидати за пополнување на слободните работни места, особено на кандидати со високо образование.

Во процесот на регрутирање, најпрво треба да се пронајдат и евидентираат потенцијалните кандидати. Потоа, тие треба да се информираат дека се потребни, за да се заинтересираат да станат кандидати т.е за да аплицираат. Информирањето се врши преку разни средства за информирање или преку лични контакти, при што се презентираат можностите кои им се нудат на кандидатите.

Во нашата земја, поради високата стапка на невработеност, процесот на регрутација се сведува на огласување во весник и на локална телевизија, како и активирање на роднински и пријателски врски. Со други зборови, не постои потреба за изведување на комплетен процес на регрутација.

2.3. СЕЛЕКТИРАЊЕ НА КАНДИДАТИТЕ

Следната задача во обезбедувањето персонал, по регрутирањето е селекцијата на кандидатите. Селекцијата е процес на избирање на квалификувани кандидати, кои се погодни да ги пополнат слободните работни места во претпријатието.

Не постои целосно сигурна метода за определување на најдобрите кандидати за пополнување на секое работно место. Многу субјективни фактори се вклучени во процесот на селекција. Покрај увидот во потребните документи од

кои се добиваат податоци и информации за селекција, се применуваат и неколку методи за конкретен избор: интервју, тестирање на кандидатите и проверка на вистинитоста на добиените информации при регрутирањето и селекцијата.

Процесот на селекција на кандидатите за работа, практично започнува со **интервју**. Интервју е всушност разговор помеѓу оној кој го прави интервјутото и оној кој дава интервју. Низ разговор и набљудување за време на разговорот, треба да се дознаат одредени факти за интервјуируаниот и да се направи слика за неговата личност. Овој разговор се состои од прашања и одговори и негова главна предност е личниот контакт. Целта на интервјутото е да се определи дали кандидатот:

- има способности за извршување на работата;
- е доволно мотивиран да биде успешен;
- е дораснат на потребите на претпријатието.

Интервјутото е најраспространет метод на селекција. Но, истражувањата покажуваат дека селективното интервју има слабости во поглед на веродостојноста и на полноважноста. Интервју техниката нема доследност на формата како напишаниот тест, бидејќи со него се прави вербално истражување. Притоа, сите интервјуа се различни, како што се различни сите интервјуирани. Амбиентот, времето и условите на интервјутото, исто така може да влијаат врз неговите резултати.

Прашањата на кандидатот за работа може да му бидат поставени и писмено. Прашањата во писмена форма претставуваат **тестови**. Главна предност на тестот е што прашањата може да бидат добро осмислени, а одговорите студиозно анализирани. Тестирањето за вработување обично е пообјективно од другите селективни процедури и затоа може да се смета дека е највалидна селективна процедура.

Тестовите можат да бидат едноставни и директни, како што е тестот, којшто покажува дали може кандидатот да чита, да пишува и прави едноставни аритметички операции. Други, високо специјализирани тестови на апликантот му овозможуваат да ги демонстрира своите способности за извршување специјални вештини. Во принцип, може да се направи тест за каква било потреба. Затоа, постојат разни

видови тестови, од кои најпознати се: тест за интелигенција, тест за надареност, личен тест, тест за интереси, тест за остварување, полиграфски тест и медицински тест.

Врз основа на направените интервјуа и тестови треба да бидат донесени **одлуки за вработување**. Одлучувањето, кој кандидат ќе биде вработен треба да се заснова на фактите и на интуицијата, но во никој случај не смее да биде отфрлен кој било кандидат поради дискриминација или предрасуди. Секако, многу корисно е да се проверат препораките на кандидатите. Тоа се прави преку контакт со последниот работодавец на кандидатот.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
КАДРОВСКА СЛУЖБА
ПЛАНИРАЊЕ НА КАДРИ
РЕГРУТИРАЊЕ НА КАДРИ
СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ

РЕЗИМЕ

Циклусот на менаџмент на човечките ресурси, односно грижа за вработените има четири компоненти: обезбедување на човечки ресурси; развој на човечките ресурси; активирање на човечките ресурси и одржување на човечките ресурси.

Обезбедувањето на човечки ресурси може да се оствари на два начина: екстерно и интерно. Заради континуирано обезбедување на квалифицирани, т.е. соодветни кадри според потребите на предпријатието, кадровската служба ги врши следните функции: Планирање на потребите од работна сила; Регрутирање на кандидати за работа; Селекција на кандидатите преку: интервјуирање на кандидатите, тестирање на кандидатите и донесување одлука за прием.

Развојот на човечките ресурси, како доминантна компонента на менаџментот на човечки ресурси, ги офаќа следните подфункции: Воведување во работата на сите новопримени кадри; Перманентна обука за задоволување на сите настоятелни промени во тековното или идно работно место на секој извршител; Обука и развој на менаџерските кадри и Карьерен развој на секој вработен со обезбедување на нормативни, едукативни и менторски претпоставки за тоа.

Практиката на менаџментот на човечките ресурси познава два основни начина на активирање на човечките ресурси: принуда и мотивација.

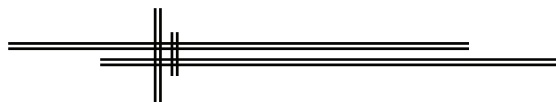
Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на кадриите е перманентна функција на менаџментот на човечки ресурси.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Наброј ги компонентите на циклусот на третман на човечките ресурси, односно грижа за вработените?
2. Кои се подфункции на обезбедувањето на човечки ресурси?
3. Кои се подфункции на развојот на човечките ресурси?
4. Кои се двата основни начина на активирање на човечките ресурси?
5. Наброј ги подфункциите на одржувањето на човечките ресурси.
6. Наброј ги функциите на кадровската служба.
7. Од кои активности се состои планирањето на кадрите?
8. Што треба да обезбеди процесот на регрутирање на кадри?
9. Кои методи се користат за селектирање и избор на кадри?

ТЕМА 2

ИНВЕСТИРАЊЕ ВО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:

1. Обука и развој на вработените

- 1.1. Потреба од обука на вработените
- 1.2. Видови обука на вработените

2. Мотивирање на вработените

- 2.1. Улога и значење на мотивацијата
- 2.2. Фактори за мотивација на кадрите

3. Креирање на работни задачи

4. Развивање на тимска работа

- 4.1. Обезбедување учество на вработените
- 4.2. Доверување одговорност
- 4.3. Градење тим

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По читањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да ја согледате потребата од обука на вработените и да ги разберете видовите обука;
- да го разберете значењето на мотивацијата и факторите за мотивација на кадрите;
- да ги сознаете компонентите на креирањето работни задачи за совладување на проблемите;
- да го сфатите значењето на тимската работа и предусловите за градење тим и за тимска работа.

1. ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

1.1. ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Промените во опкружувањето, брзиот развој на технологиите и настапувањето на информатичката ера имаат силно влијание врз економијата и пазарот. Потрошувачите стануваат сè поинформирани и построги во барањата, па фокусот на пазарот се изместува од производи за задоволување на основни потреби кон се посложени, високотехнолошки производи со висок квалитет. Претпријатијата си конкурираат не само преку вововедување нови технологии, туку и преку нудење дополнителни услуги на потрошувачите. Технолошките промени се толку брзи и динамични, што секој нов производ на пазар кусо време опстојува пред појавата на поевтин производ на друго место. Затоа, конкуренцијата на пазарот е сè пожестока, а барањата на потрошувачите сè поголеми.

За да можат претпријатијата да одговорат на брзите промени во опкружувањето и на предизвиците коишто тие ги носат, треба да се менуваат брзо и неповторливо. Тие треба да создадат нови организациски структури за да ги пресретнат промените што се предизвикани на пазарот. Само претпријатијата, кои можат да се адаптираат на промените во надворешното и внатрешното опкружување се развојни и успешни претпријатија. Со промените во организациските структури настануваат промени и во културата на организациите. Една од главните пораки на 90-те години е зголемување на правата на вработените. Одговорностите, пак, се распределуваат во целата организација, на сите нивоа, а не само на определени луѓе на врвот на хиерархијата. Работни процедури поврзани со некакви правила има сè помалку, а креативноста и иновативноста во текот на производствениот процес и контактите со потрошувачите стануваат сè поважни. За да се справат со драматичните промени во препријатијата, менаџерите треба да развиваат нови знаења, навики и методи на управување. Менаџерите ќе треба да ја развиваат организациската структура и луѓето во неа, за претпријатието да може да напредува. За целосно и успешно исполнување на својата улога, менаџерите на вработените треба да им ги обезбедат следните услови:

- Зголемување на правата и
- Развој и обука.

Бидејќи, вработените треба да имаат поголема одговорност, неопходно е да се развиваат и обучуваат. Најуспешни менаџери се оние кои ќе ги мотивираат најдобрите тимови и ќе создадат услови за развој на вработените.

Обуката и развојот на кадрите претставува процес на одржување, усовршување и развивање на работната способност на кадрите во претпријатието. Тие се неопходни пред сè поради секојдневните промени во технологиите и придонесуваат кадарот да се оспособи за воведување и прифаќање на новини во работењето. Со обуката, кадрите се оспособуваат за поголема креативност и инвентивност во работата, се согледуваат нови можности во производството, нови начини на продажба, се воведуваат нови производи итн.

1.2. ВИДОВИ ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Обуката и развојот на кадрите се однесува за сите вработени во претпријатието, како за менаџерите, така и за неменаџерите.

Неменаџерскиот кадар се обучува во врска со разни вештини, техники и оперативни знаења во врска со конкретни работни операции како дел од целокупниот работен процес на претпријатието. Менаџерскиот кадар се обучува за развивање на активните способности за: планирање, лидерство, одлучување, комуникација, мотивација итн. Обуката и развојот имаат за цел зголемување на ефикасноста во работењето, но и подготвеност за воведување нови техничко технолошки промени.

Обуката и развојот на кадарот се спроведува низ посебни програми, кои се разликуваат во зависност од барањата на работните места на кои работат кадрите, нивните способности, целите на обуката, карактерот на обуката итн. На пример, програмите за обука на менаџерите се со посебно значење, пришто постојат разлики во програмите за обука на новите менаџери од оние кои се наменети за искусните менаџери. Во *обукајќи на неменаџерскиите кадри* посебно важна е обуката што се спроведува од страна на нивните претпоставени - менаџерите.

Методот на приравници е мошне ефикасен и дава добри резултати во обуката на кадрите почетници, како за вршење на менаџерски, така и за вршење на менаџерски функции.

Друг значаен метод на обука и развој на кадрите е *методот на промена на работни места*. Со користење на овој метод вработените се оспособуваат и за извршување на други работни задачи во организациската единица во која работат, или во друга организациска единица во претпријатието. Други методи за обука на кадрите на работното место се: работа на различни проекти, самообука, контакти со колегите од екипата, внатрешни курсеви, практика и подучување на работното место, користење учебни помагала и прирачници, набљудување на работните процеси итн.

Обуката на кадрите може да се оствари и надвор од работното место. Овој вид обука придонесува за размена на искуства. За таа цел се посетува *специјална настава* изведена од специјалисти од разни области, се посетуваат *семинари и курсеви* на кои се обработуваат разни стручни теми од областите потребни за извршување на работата. Со тоа, кадрите се стекнуваат со нови искуства, со нови знаења, се запознаваат со нови технологии и сл., што придонесува за нивна поголема оспособеност и подготвеност во извршувањето на разни одговорни задачи.

2. МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

2.1. УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА

Луѓето, своите работни обврски во претпријатијата ги остваруваат со поголемо или помало залагање, поттикнати од различни фактори. Нивното работење е условено од волјата, желбата да се постигне нешто или да се оствари определена цел. Волјата на луѓето, која е насочена кон остварување на нешто се нарекува мотивација.

Мотивацијата во работата е многу важна за постигнување подобри резултати. Таа придонесува вработените да се чувствуваат задоволни и да вложуваат напори да работат повеќе и подобро, а со тоа да постигнуваат подобри резултати во работата. Мотивацијата го предизвикува, го насочува и го поддржува однесувањето на луѓето во

исполнувањето на работните обврски, придонесувајќи за поголема продуктивност и економичност во работењето. Како резултат на мотивацијата, вработените повеќе се ангажираат, покажуваат зголемен интерес за исполнување на целите на претпријатието, постигнуваат поголеми резултати во работата и навремено ја извршуваат работата.

2.2. ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА НА КАДРИТЕ

Постојат голем број фактори кои ги мотивираат луѓето на работа. Респектот, пофалбата, да се биде дел од тимот, личниот развој, парите, признанието, сигурноста на работното место, безбедните услови за работа, одговорноста, работната средина, учествувањето, предизвикот и самостојноста, претставуваат фактори кои помагаат во мотивирањето на вработените. Овие фактори не се единствени, ниту пак еднакво важни. Различните фактори делуваат на различни начини и во различно време. Всушност, некои од овие фактори не се мотиватори туку се демотиватори.

Мотиватори: респект, одговорност, пофалба, учество, предизвик, самостојност, дел од тимот, развој.

Демотиватори: пари, работна сигурност, сигурно работно место, работна средина.

Демотиваторите се нешта коишто не секогаш, ќе натераат некого да работи подобро, но ако тие отсутствуваат или недостасуваат, можат да бидат причина за помало учество и придонес во работата и за работа со пониско ниво на квалитет. И мотиваторите и демотиваторите влијаат на однесувањето на вработените. Но, овие фактори, исто како и луѓето, не се статични, туку се менуваат во текот на времето и според ситуациите. Она што ги мотивира вработените денес, можеби нема да ги мотивира утре. Значи, не е битно само знаењето за тоа што ги мотивира кадрите, туку треба да постои подготвеност за промени.

3. КРЕИРАЊЕ РАБОТНИ ЗАДАЧИ, СОВЛАДУВАЊЕ ПРОБЛЕМИ И ГРАДЕЊЕ УСПЕХ

За да се мотивираат другите, често е корисно да им биде зададено да совладаат проблем, којшто е поврзан со работата. Градењето на успех е техника која им овозможува на надзорниците во претпријатието постепено да ги совладуваат потешкотиите и проблемите со тоа што ќе ги делегираат на подредените. Бидејќи, делегирањето на задолженија, т.е. делегирањето во работата е еден од основните патишта како да се работи поумно, а не потешко, ќе се запознаеме поконкретно со оваа идеја. Постојат три клучни принципи кои се однесуваат на развојот на луѓето, преку примена на техниката на градење успех.

1. На луѓето треба да им бидат задавани проблеми кои тие можат да ги совладаат. Ако тие не поседуваат потребно знаење за да го објаснат проблемот, ќе доживеат неуспех. Неуспехот, со кој се соочува поединецот не е ефективен начин на учење, туку успехот.

2. На луѓето треба да им биде даден „алат“, за да го совладаат проблемот. Имањето одговор како да се совлада проблемот, но немањето алат за да биде реализиран одговорот носи фрустрации и неуспех.

3. Луѓето треба да добијат одредени признанија и потврди, бидејќи го совладале проблемот. Најмоќното средство за мотивирање на вработените е признанието. Надзорниците треба да го употребуваат признанието даржливо, но не погрешно.

Од претходно кажаното, може да се заклучи дека креирањето работни задачи за совладување на проблемите се состои од три чекори:

1. Дефинирање на изведбата;
2. Овозможување на изведбата;
3. Охрабрување на изведбата.

Дефинирањето на изведбата вклучува три компоненти: цели, мерки и проценка. Со операционално дефинирање и јасност на целите се обезбедува постојана насоченост на реализаторот кон нив. Мерките обезбедуваат

тековно самоконтролирање на квалитетот на изведбата и преземање на корективни мерки, додека проценката од страна на надзорникот ја манифестира неговата грижа за остварување на целите и корективните мерки кон таа цел.

Овозможувањето на изведбата е стандардна тековна менаџерска улога и одговорност. Секој менаџер треба однапред да ги предвиди можните опасности на секое работно место и да преземе превентивни мерки за нивно спречување, да обезбеди потребни услови и други ресурси за реализација на работната задача, вклучувајќи и внимателен избор на лица ангажирани на конкретни работни задачи.

Охрабрувањето на изведбата претставува мотивирање или стимулирање во потесна смисла на зборот. Во оваа менаџерска одговорност спаѓаат следните аспекти на наградувањето: вредност на наградите, навременост на наградите, сличност на наградите и правичност на наградите што се доделуваат за определени извршени работни задачи.

4. РАЗВИВАЊЕ НА ТИМСКА РАБОТА

Пред да се запознаеме со тимската работа и градењето тим, треба да ги разгледаме неопходните подготвителни активности за тоа: обезбедување учество на вработените и доверување одговорност.

4.1. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УЧЕСТВО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Современиот менаџмент посебно внимание му посветува на учеството на вработените. Во развиените и богати земји обично парите не се проблем, туку идеите. Менаџментот во претпријатијата настојува да ги ангажира сите вработени во процесот на подобрување на технолошкиот процес, на стилот и начинот на работењето. Целта е со ситни подобрувања на методите на работење, континуирано да се подобрува организацијата на работењето, ефективноста на работата, да се редуцираат операции, работни места и сл. Сето ова, има за цел да се упростат определени постапки и технолошки процеси, со што ќе се намалат трошоците на работењето, а ќе се подобри квалитетот на производите т.е. добрата и услугите. Значи, на организацијата и на постигнувањето на нејзините цели треба

да се посветат сите вработени, а не само менаџерите. Со други зборови, неопходно е да се мотивираат сите интелектуални сили во претпријатието.

За да се обезбеди учество на вработените, потребно е тие да се охрабруваат и да се мотивираат за тоа. Еден од начините за охрабрување е да се признае вредноста на вработените и тоа дека и тие можат и треба да понудат вредни идеи. Кога поединецот ќе сфати дека менаџментот вистински го цени него и работата која ја работи, тогаш неговото чувство за вклученост и посветеност кон работата, неговото чувство за лојалност кон менаџментот и кон претпријатието, повеќекратно ќе се зголеми. Постојат повеќе начини т.е. препораки за менаџерите за унапредување на учеството на вработените:

- Секогаш кога е можно, да разговараат со своите подредени. На тој начин подредените ќе знаат дека нивните сугестии се барани;
- Секогаш да поставуваат прашања, кои дозволуваат образложение и ја поттикнуваат комуникацијата;
- Секогаш да ги прифаќаат сугестиите и предлозите од вработените кои им се допаднале;
- Ако некој вработен даде добра сугестија, треба да биде пофален;
- Секогаш на вработените да им го покажат резултатот од нивното учество, т.е. да им објаснат зошто нивните предлози не се прифатени, или да им укажат дека нивните предлози се прифатени.
- Секако, има и такви вработени кои не сакаат да земат активно учество. Учеството на вработените треба да биде охрабрувано, но не треба да се смета за задолжително.

4.2. ДОВЕРУВАЊЕ ОДГОВОРНОСТ

Еден од најчесто користените начини за обезбедување учество на вработените е доверувањето на одговорност за нови задачи или нови проекти. Ова зависи од два фактора:

- Волјата на подредениот да прифати одговорност за работата која му е доверена и

- Волјата на менаџерот да му даде дел од контролата на работата на подредениот.

Постојат неколку причини за доверување на одговорност:

- да се охрабрат вработените да почувствуваат само-доверба, вклученост и сопственост на работата;
- да се подобри продуктивноста и квалитетот на работата;
- менаџерот да добие време за лично усовршување и за извршување други работи;
- менаџерот повремено да добие помош.

Доверувањето на одговорност обично значи дека менаџерот пренесува дел од задачата, или целата задача, на подредениот или на група подредени. Одговорноста треба да биде доверена на вработени, кои поседуваат неопходни знаења или вештини да ја извршат работата во целост и истовремено покажуваат интерес за задачата. Работата треба да се рашири меѓу сите подредени, за секој да добие можност за покажување на своите способности. Треба да се доверува кога за тоа има време и кога има смисла тоа да се прави. Доверувањето на задачата може да се изврши усно или писмено. Во првиот случај, менаџерот бара соработка во извршувањето на задачата, а во вториот случај наложува да се изврши задачата. Потребата да го следи извршувањето на доверената задача зависи од тоа, колку самостојност им доверил на подредените во извршувањето на задачата.

4.3. ГРАДЕЊЕ ТИМ

Тимот е формална работна група која не е прост збир на индивидуи, туку нешто повеќе. Тимот претставува нов квалитет, кој наједноставно може да се претстави математички како $1 + 1 > 2$. Во тимот, секој член зема одговорност за извршување на тимот, наместо само за неговото сопствено извршување. Тимот се наоѓа на прво место, а индивидуата на второ место, при што секој индивидуален член е подготвен за извршување на тимските цели наместо за неговите индивидуални цели. Како примери за тимови обично се посочуваат: фудбалски тим, хируршки тим, симфониски оркестар итн., каде што на секој член му е доделена специфична улога, зависно од неговите вештини и

каде што секоја индивидуа ги употребува своите вештини во корист на тимскиот успех, наместо селективно користење на тимот за лично постигнување.

Тимовите имаат заеднички, тимски цели, на чие извршување се посветени сите негови членови. Оваа посветеност произлегува од вклученоста на секој член во дефинирањето на целите, како и во контролата на постигнувањето на целите. Со воведување на тимската работа во претпријатието доаѓа до прераспределување на овластувањата на тој начин што дел од овластувањата на менаџерите, се пренесуваат на тимовите. Ако членовите на една работна група меѓусебно соработуваат, меѓусебно се почитуваат и имаат заедничка цел, тогаш може да се нарече тим.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ОБУКА И РАЗВОЈ
МОТИВИРАЊЕ
ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА
ТИМ
ОДГОВОРНОСТ
ТИМСКА РАБОТА

РЕЗИМЕ

Обуката и развојот на кадриите претставуваат процес на одржување, усовршување и развивање на работната способност на кадриите во претпријатието. Тие се неопходни, пред сè поради секојдневните промени во технологиите и придонесуваат кадарот да се осособи за воведување и прифаќање на новини во работењето. Со обуката, кадриите се осособуваат за поголема креативност и иницијативност во работата, се согледуваат нови можности во производството, нови начини на продажба, се воведуваат нови производи итн. Обуката и развојот на кадриите се однесува за сите вработени во претпријатието, како за менаџерите, така и за неменаџерите. Обуката на кадриите може да се осовари и надвор од работното место.

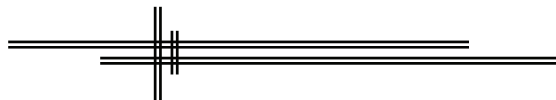
Мотивацијата го предизвикува, го насочува и го поддржува однесувањето на луѓето во исполнувањето на работните обврски, придонесувајќи за поголема продуктивност и економичност во работењето.

За да се мотивираат другите, често е корисно да им биде зададено да совладаат проблем којшто е поврзан со работата.

Тимови е формална работна група која не е прости збир на индивидуи, туку нешто повеќе. Тимови прејстипавува нов квалитет, кој наједноставно може да се прејстипави математички како $1 + 1 > 2$. Во тимови секој член зема одговорност за извршувањето на тимови, наместо само за неговото соодветно извршување.

Прашања за проверка на знаењето:

1. На што се должи потребата од обука на вработените?
2. На кои начини може да се реализира обуката на вработените?
3. Што подразбираш под мотивација и кои се фактори за мотивирање на вработените?
4. Како се врши креирање на работни задачи?
5. Кои се подготвителни активности за градење тим?
6. Какво е значењето на тимската работа?
7. Кога се вели дека една работната група прераснала во тим?

ТЕМА**3****ПРАВА И ОБВРСКИ НА
РАБОТОДАВАЧОТ И
ВРАБОТЕНИТЕ****СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:****1. Права и обврски на работниците и работодавачите**

- 1.1. Работници и работодавачи
- 1.2. Работен однос
- 1.3. Работно време
- 1.4. Одмори и отсуства
- 1.5. Плата на работникот
- 1.6. Престанок на работниот однос

2. Обезбедување на соодветни услови за работа**3. Општи задачи и обврски на вработените во организацијата****4. Синдикатите како организација на работниците**

- 4.1. Поим и суштина на синдикатите
- 4.2. Програмски насоки на делување на синдикатите

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По чииањејто на оваа тема Вие ќе можејте:

- да ги идентификувате правата и обврските на работникот;
- да ги идентификувате правата и обврските на работодавецот;
- да знаете што е работен однос;
- да знаете како се почитува работното време;
- да ја согледате потребата од нормални услови за работа;
- да ги препознавате задачите и обврските на работникот на работното место;
- да ги препознавате целите на синдикатите;
- да ги согледате програмските определби на синдикатот;
- да го согледате значењето на синдикатите;
- да ја разликувате структурата на синдикалното организирање;

1. ПРАВА И ОБВРСКИ НА РАБОТНИЦИТЕ И НА РАБОТОДАВАЧИТЕ

1.1. РАБОТНИЦИ И РАБОТОДАВАЧИ

За да ја обезбедат својата егзистенција и егзистенцијата на своето семејство луѓето настојуваат да се вработат во претпријатија или институции, каде ќе го вложат својот труд и знаење и ќе остварат право на плата. Од своја страна, сопствениците на претпријатијата, покрај тоа што инвестираат во машини, алати, објекти и сл. за развој на нивните бизниси, исто така настојуваат да инвестираат и во знаењето на вработените, ангажирајќи ги во работните процеси на претпријатието. Работниците со своите вештини и способности треба да бидат во состојба да придонесат за економскиот напредок на претпријатието.

Вработувањето предизвикува правни односи, како за работникот така и за работодавецот. Овие односи се регулираат со Закон за работни односи, во кој се наведени сите права и обврски на работникот и работодавецот.

При засновање на работен однос, лицето кое сака да се вработи треба да исполни неколку основни предуслови. Тоа треба да има наполнето 15 години возраст, да приложи документи за степенот и видот на образование, да достави уверенија за способност за работа и сл.

Под поимот работодавец се подразбира: претпријатие и друго правно лице кое врши економска дејност, државен орган и орган на единица на локалната самоуправа, како и друго домашно и странско физичко лице, кое вработува работници.

1.2. РАБОТЕН ОДНОС

Под работен однос се подразбира договорен однос меѓу работникот и работодавецот, заради вршење на определени работи и остварување на правата и обврските од тој однос.

Одлуката за потребата од засновање на работен однос ја донесува работодавецот. Тој е должен потребите од работници, условите што треба да ги исполнува работникот и рокот во кој се врши изборот да ги огласи јавно. Избор од пријавените кандидати врши работодавецот.

Работникот за работниот однос кој го заснова, склучува договор за работа со работодавецот. Договорот за работа содржи податоци за:

- траење на работниот однос (на определено или на неопределено време);
- работи на работното место кои работникот ќе ги врши и местото во кое се вршат работите;
- ден на стапување на работа;
- работно време;
- одмори и отсуства;
- стручно оспособување и усовршување;
- висина на основната плата и рок на нејзина исплата и исплата на надоместоци;
- распоредување;
- заштита при работа;
- престанок на работниот однос и други права.

Одлуката за распоредување на работникот ја донесува работодавецот. Работникот има право да работи на работното место за кое засновал работен однос. Но, работникот може да биде распореден од страна на работодавецот на секое работно место, кое одговара на неговиот степен на стручна подготовка.

1.3. РАБОТНО ВРЕМЕ

Работно време претставува определен период од денот, кој работникот го поминува на работа, вложувајќи ја својата работна сила во производствениот процес. Работното време на работникот изнесува 40 часови во работната недела, кое се смета за полно работно време. Но, работодавецот може да утврди подолго или покосо работно време во зависност од потребите или природата на работата, како на пример во случаите:

- ◆ кога е неопходно да се заврши започнатиот процес на работа чиј прекин, со оглед на природата на технологијата и организацијата на работа би предизвикал значителна материјална штета или загрозување на животот или здравјето на луѓето;
- ◆ кога треба да се спречи расипување на сировини или материјали;

- ◆ кога е потребно да се отстрани дефектот на средствата за работа;
- ◆ поради замена на ненадејно отсутен работник во процесот на работата, која трае непрекинато;
- ◆ поради елементарна непогода и др.

Прераспределба на работното време може да изврши работодавецот доколку процени дека тоа го бара природата на дејноста, односно природата на работите и задачите. Ново работно време може да се воведи и кога се менува организацијата на работата, потоа, заради подобро користење на трудот, порационалното користење на работното време, како и заради извршување на определени задачи во утврдени рокови.

1.4. ОДМОР И ОТСУСТВА

Работникот има право на одмор од 30 минути во текот на дневната работа и на годишен одмор во текот на една година, во траење од најмалку 18, а најмногу 26 работни денови. Должината на годишниот одмор ја утврдува работодавецот, со примена на неколку критериуми: должината на работното искуство, сложеноста на работите на работното место, условите за работа и здравствената состојба на работникот.

Одморот во текот на работата не треба да предизвикува застој, особено ако природата на работата не дозволува прекинување на работата или ако се работи со клиенти.

Исто така, работникот има право на отсуство од работа со надомест на плата до седум работни денови за определени потреби: при стапување во брак, смрт на член од потесното семејство, полагање на стручен испит за потребите на работодавецот, селидба и др.

Работникот може да отсуствува од работа заради стручно оспособување и усовршување. Ова отсуството може да изнесува повеќе од седум работни денови и да биде платено од работодавецот.

1.5. ПЛАТА НА РАБОТНИКОТ

Основното право на работникот е правото на плата. Платата претставува едномесечен паричен надомест за ра -

ботникот, кој го добива за вложената работна сила во претпријатието. Платата може да се пресметува на два начина. Првиот е според времето, каде основен критериум за пресметката е поминатото време на работа изразено во работни часови. Вториот начин е според учинокот, при што платата се исплатува според бројот на произведените производи.

Работодавецот законски, е обврзан платата на работникот да му ја исплати до 15 ти во месецот. Работодавецот не може да ја исплати платата сè додека не ги плати даноците и придонесите од плата.

Платата на работникот му ја обезбедува работодавецот од остварените средствата во претпријатието. Висината на платата зависи од извршената работа, како и придонесот на работникот во создавањето на профитот, во согласност со пропишаните услови и пресметки.

Работникот го остварува правото на плата и за време на отсуство од работа: за време на годишен одмор; отсуство за празници; отсуство поради бременост; раѓање и мајчинство; нега на дете; преквалификација и доквалификација; стручно оспособување и усовршување на кое е упатен од страна на работодавецот; воена вежба; учество во обука за одбрана и заштита; јавување на покани на други органи и сл.

1.6. ПРЕСТАНОК НА РАБОТНИОТ ОДНОС

На работникот работниот однос може да му престане по:

1) Спогодба. На работникот му престанува работниот однос, кога со работодавецот писмено ќе се спогоди да му престане работниот однос

2) Истекот на времето за кое е заснован работниот однос. Работниот однос заснован на определено време престанува со истекот на времето за кое е заснован работниот однос.

3) Сила на закон. Работниот однос по сила на закон престанува, ако е утврдено дека кај работникот дошло до губење на работната способност; ако суд или некој друг орган му изрекол забрана да извршува определени работи и задачи, ако работникот е упатен на издржување на казна

затвор, ако работникот оди во пензија и др. Решение за престанок на работниот однос донесува работодавецот.

4) Отказ. Работниот однос со отказ од страна на работникот престанува, ако писмено изјави дека сака да му престане работниот однос. Работниот однос на работникот не може да му престане со отказ од страна на работодавецот ако не постои оправдана причина врзана за неговото однесување.

5) Економски, технолошки, структурни или слични промени. На работникот може да му престане работниот однос со отказ поради економски, технолошки, структурни или слични промени во случај кога работодавецот има намера да воведо поголеми промени во производството, во производствената програма, реорганизација, во технологијата, што ќе предизвика потреба од намалување на бројот на работниците.

2. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА СООДВЕТНИ УСЛОВИ ЗА РАБОТА

Задачите на работното место работникот ги врши во работните простории на работодавецот. Исто така, работата може да ја обавува и во надворешни услови, на места каде се извршуваат градежни или друг вид работи. Ако дозволува природата на работата, таа може да ја врши и дома. Работодавецот е должен на работникот да му ги обезбеди потребните услови за работа.

Работодавецот при определувањето на работните задачи треба да ги земе предвид современите трендови за организација на процесот на трудот. Тоа значи дека треба да се обезбеди сигурност при работата и заштита на здравјето на работникот.

Обезбедувањето на соодветни услови за работа најчесто се однесува на исполнување на физичките критериуми: соодветна температура во просториите за работа, бучава, светлина, вентилација, методи на работа итн. Овие елементи треба да се употребени во оптимални пропорции, соодветно на потребите за работата. Исто така, доколку природата на работата не дозволува намалување или отстранување на влијанието на физички фактори, работода-

вещот треба да обезбеди соодветна заштитна опрема и костими за работниците кои работат во специфични услови. Работодавецот треба да создава услови за работа кои ќе ги исполнуваат пропишаните мерки и нормативи за заштита при работата. Со нив се обезбедува психофизичкото здравје и личната безбедност на работниците и на граѓаните.

Работникот е должен да се придржува кон мерките за заштита при работа и работите на работното место. Тој треба да ги врши работните задачи со внимание, заради обезбедување на својот живот и здравје, како и животот и здравјето на другите работници. Работодавецот е должен да го запознае работникот со сите опасности на работа. Во случај на загрозување на животот и здравјето на работникот на работното место, работодавецот е должен веднаш да преземе мерки за отстранување на непосредната опасност.

3. ОПШТИТЕ ЗАДАЧИ И ОБВРСКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Со стапување во работен однос, вработените преземаат определени обврски. Тие се насочени кон остварување на максимални економски ефекти за претпријатието.

Секој работник првенствено треба да ги почитува редот и дисциплината во претпријатието, според правилата пропишани од страна на работодавецот. Работникот треба да ги извршува работните обврски совесно и навремено. Тие треба да бидат во согласност со прописите и постапките што важат за вршење на работите на работното место. На пример, тој треба да се придржува кон прописите за заштита од болест, заштита при работа, пожар, експлозија, како и прописите за заштита на животната средина.

Работникот треба да постапува совесно со средствата за работа или во согласност со техничките упатства за работа, за да не дојде до дефект или нивно оштетување. Нив треба да ги употребува прописно и редовно да ги одржува. Исто така, треба да настојува да не настане штета или грешка во работењето, со која ќе се предизвика загуба. Но, доколку дојде до тоа, веднаш треба да го извести работодавецот.

Работникот е обврзан да се придржува на распоредот и користењето на работното време, а доколку има потреба од отсуство од работа навремено да го извести работодавецот. Тој не смее да го злоупотребува отсуството, како на пример, да не се јави на работното место три последователни работни денови или да го злоупотребува боледувањето.

Во текот на работата, работникот не треба да внесува или употребува алкохол и наркотични средства. Понатаму, тој не смее незаконски или неовластено да ги користи средствата или да стори кражба со која ќе предизвика штета на работодавецот. Работникот треба да внимава да не го злоупотреби и пречекори даденото овластување или одаде деловна, службена или друга тајна.

4. СИНДИКАТИТЕ КАКО ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТНИЦИТЕ

4.1. ПОИМ И СУШТИНА НА СИНДИКАТИТЕ

Бидејќи, во вечниот судир помеѓу трудот и капиталот работниците се секогаш послабата страна, тие се принудени да ги заштитуваат своите права и достоинство. Тоа го остваруваат, така што се организираат во организации познати под името работнички синдикати.

Синдикатите се форма на групно организирање на работничката моќ, која се манифестира преку силно изразено синдикално движење и бројност на членството. Важноста од постоењето на синдикатите може да се согледа во тоа што уставите на државите го гарантираат синдикалното организирање и дејствување на работниците.

Синдикатите се организации, во кои слободно и доброволно се здружуваат работниците заради застапување на економските и социјалните интереси. Тие се самостојни непрофитни организации, кои дејствуваат независно од власта, работодавачите, политичките партии и од други институции и организации. Финансирањето на синдикатите се остварува преку членарини, прилози, донации и др.

Постоењето на синдикатите произлегува од општествената потреба за почитување на човековите права и слободи, почитување на демократските принципи и дејствување на

слободниот пазар. Оттука, произлегуваат основните цели кои синдикатот се залага и настојува да ги оствари:

1. заштита на правата на работниците пред работодавачите;
2. обезбедување на социјална правда;
3. обезбедување на материјална сигурност;
4. остварување на здравствена заштита;
5. остварување на пензиско и социјално осигурување и др.

Синдикатот ги реализира целите со примена на различни начини и методи на дејствување:

1. засилување на социјалниот дијалог и изградба на социјално партнерство;
2. учество во одлучувањето во институциите на системот;
3. колективно договарање;
4. образование на членството;
5. информирање на членството и др.

Приоритетен начин за остварување на целите е водење преговори и договарање со социјалните партнери. Доколку преговорите не дадат позитивен резултат, тогаш синдикатите преземаат акции: протести, штрајкови и др.

Синдикатот има свој статут и програма за работа. Исто така, тој има свои лидери кои се избираат низ определени изборни постапки во рамките на синдикатот. Синдикалните лидери ги претставуваат барањата и интересите на членството пред институциите.

4.2. ПРОГРАМСКИ НАСОКИ НА ДЕЈСТВУВАЊЕ НА СИНДИКАТИТЕ

Во одбраната на социјалните и економските права на работниците, синдикатите вообичаено своето дејствување го насочуваат кон:

♦ *Јакнење на општите позиции на синдикатите*, која се остварува со зајакнување на демократските односи во креирањето на политиката на синдикатот и донесување на одлуките. Исто така, позицијата на синдикатот може да се зајакне и со поголемо единство и солидарност помеѓу членството;

♦ *Поддршка за економски и социјален развој на општините* се остварува преку поттикнување за изградба на развојни проекти, давање поддршка за развој на

претприемништвото и приватната иницијатива, поддршка на мерките кои се насочени кон зголемување на вработеноста и др. Социјалниот сегмент се однесува на афирмирањето на важноста за редовна исплата на плати во висина, која треба да ги задоволи нормалните потреби на работникот за живот; воспоставување на систем на социјална сигурност на работниците кои ќе останат без работа и за граѓаните кои немаат никакви средства за егзистенција; остварување на правото на здравје како основно човеково право, преку обезбедување на здрави и безбедни услови за работа за работниците и еколошки здрави услови за работа и живеење.

♦ *Појтикнување на социјален дијалог, социјално партнерство, учество и влијание во одлучувањето во институциите на системот.* Социјалното партнерство и социјалниот дијалог е нужност на секое општество кое претендира да биде социјално и демократско. Основно е да се воспостави неопходната рамнотежа меѓу трудот и капиталот, со цел да се надминат конфликтите меѓу нив. Тоа се остварува преку изградба на рамноправен и партнерски однос во уредувањето на законите од сферата на работните односи, социјалното и здравственото осигурување, политиката на плати и мерки на социјалните програми, политиката на цени и други прашања, значајни за материјалната положба на вработените;

♦ *Заштита на правата на работниците.* Остварувањето и заштитата на правата на работниците претставува, посебна област на дејствување на синдикатите. Притоа, активностите се насочуваат кон активно вклучување на работниците во постапката за донесување на закони за уредување на работните односи и нивно целосно почитување и спроведување.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

РАБОТОДАВЕЦ
РАБОТЕН ОДНОС
ПЛАТА
РАБОТНО ВРЕМЕ
УСЛОВИ ЗА РАБОТА
СИНДИКАТ

РЕЗИМЕ

Вработувањето предизвикува правни односи, како за работничкиот така и за работодавецот. Овие односи се регулираат со закон за работни односи во кој се наведени сите права и обврски на работничкиот и работодавецот. Под работодавец се подразбира: претпријатието и друго правно лице, кое врши економска дејност, државен орган и орган на единица на локалната самоуправа, како и друго домашно и странско физичко лице и лице кое вработува работници.

Под работен однос се подразбира договорен однос меѓу работничкиот и работодавецот, заради вршење на определени работи и осигурување на правата и обврските од тој однос.

Работно време претставува определен период од деној, кој работничкиот го поминува на работа, вложувајќи ја својата работна сила во производниот процес, а во интерес на работодавецот.

Основното право на работничкиот е правото на плата. Платата претставува едномесечен паричен надомест за работничкиот, кој го добива за вложената работна сила во претпријатието.

На работничкиот работниот однос може да му претстане по: 1) Спогодба. 2) Истекот на времето за кое е заснован работниот однос. 3) Сила на закон. 4) Опкаж. 5) Економски, технолошки, структурни или слични промени.

Задачите на работното место работничкиот ги врши во работните простори на работодавецот. Работодавецот е должен на работничкиот да му ги обезбеди потребните услови за работа.

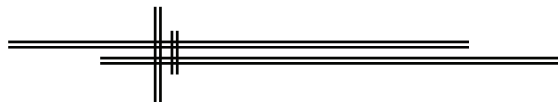
Секој работник првенствено треба да ги почитува редот и дисциплината во претпријатието според правилата пропишани од страна на работодавецот. Работничкиот треба да ги извршува работните обврски совесно и навремено.

Синдикатите се организации во кои слободно и доброволно се здружуваат работниците, заради заштитување на економските и социјалните интереси. Синдикатите се самостојни непрофитни организации, кои дејствуваат независно од власта, работодавачите, политичките партии и други институции и организации.

Приоритетен начин за осигурување на целите се водење преговори и договарање со социјалните партнери. Доколку преговорите не дадат позитивен резултат, тогаш синдикатите преземаат акции: штрајкови и др.

Прашања за дискусија:

1. Што е работен однос?
2. Кој може да биде работодавец?
3. Што претставува работното време?
4. Кој го определува работното време?
5. Што е плата и како се пресметува?
6. Какви услови за работа треба да исполни работодавецот?
7. Кои задачи и обврски ги има работникот во претпријатието?
8. Што е синдикат?
9. Кои се целите на синдикалното дејствување?

ТЕМА**4****РАБОТНИ МЕСТА И
ПРОМЕНА НА
РАБОТНИ МЕСТА****СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:**

- 1. Анализа на работата и на работните места**
- 2. Идентификација на работните места**
 - 2.1. Работата на топ менаџерот (генералниот директор)
 - 2.2. Извршни директори (секторски менаџери)
 - 2.3. Работата на надзорниците (супервизори)
 - 2.4. Работно место оперативец - извршител (работник)
- 3. Суштина на флексибилноста на работната сила**
- 4. Опфат на флексибилноста на работната сила**
 - 7.1. Флексибилно работно време
 - 7.2. Флексибилно вработување
 - 7.3. Флексибилни плати
 - 7.4. Флексибилна организација на работата.
 - 7.5. Работодавачите и флексибилноста на работната сила

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По чииањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да го дефинирате поимот работодавец
- да го дефинирате поимот работен однос
- да ги идентификувате работните места
- да знаете кои се работните задачи на топ менаџерот
- да знаете кои се секторските менаџери
- да ги препознавате контролорите во претпријатието
- да го дефинирате поимот флексибилност на работна сила
- да разбирате во што се состои флексибилното работно време
- да ги разликувате формите на флексибилно вработување
- да го разбирате поимот флексибилни плати

1. АНАЛИЗА НА РАБОТАТА И НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Земајќи ги предвид условите во опкружувањето и расположивите ресурси, секое претпријатие самостојно одлучува за својата организациска структура и за структурата на работните места.

Организациската структура најмногу зависи од големината на претпријатието и од неговата дејност. Исто така, организациската структура зависи и од способноста на менаџерите да ја прилагодат кон целите на претпријатието. Како потврда за успешна организациска поставеност може да се смета подготвеноста на работниците да се прилагодат кон промените и од подготвеноста на нововработените работници да ја прифатат организацијата на работењето.

Создавањето на работни места бара изработка на објективна анализа на работата. Анализата на работата може да се дефинира како активност на собирање и оценка на информациите, кои се однесуваат на работниот процес. Тие можат да бидат информации за содржината и природата на работата, за потребните знаења, способности, вештините и други барања кои се потребни за извршување на задачите. Со анализата на работата се собираат податоци, за тоа што треба работникот да работи на работното место. Понатаму, се анализира во какви услови ќе се одвива работниот процес, кои ресурси ќе бидат потребни за извршување на работните операции и др.

Крајна цел на анализата е да се структурираат видовите работни места и да се одбере најефикасниот начин на кој може да се изврши работата. Со тоа се усогласуваат видот и структурата на работните места, организацијата на работата и расположивите кадри во претпријатието.

При поставувањето на структурата на работните места, треба да се посвети внимание на следниве прашања:

- степенот на механизираниост на работата,
- рационалниот редослед на зафатите,
- отстранување на сите операции кои ја намалуваат ефикасноста,
- поврзување со останатите работни места,
- можноста за усовршување на постапките и др.

Работното место може да се дефинира како една или повеќе задачи или зафати кои се изведувани од поединец или група, за определено време. Работната задача е посебна работна активност направена за остварување на посебна цел, како на пример, пишување деловни писма, архивирање документи и сл. Секоја работна задача се остварува низ меѓусебно поврзани операции и зафати. За нивно успешно изведување, работникот треба да поседува одредени знаења, вештини и способности, односно треба да умее, да знае и да сака да ја врши работата.

Не постои универзално прифатен стандарден формат за опис на работното место, бидејќи постојат многу различни работни места. Кога се прави опис на работното место, тој треба да ги содржи следниве информации:

1. Име на работното место;
2. Опис на активностите на работното место;
3. Стандард на работниот учинок и одговорности;
4. Критични моменти за можни грешки;
5. Комуникации на работното место;
6. Опис на средствата за работа на работното место;
7. Ниво на образование;
8. Број на извршители и др.

2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Претпријатијата мора да бидат организирани и управувани. Тие треба да имаат структура на работни места кои ќе бидат во согласност со целите, а менаџери ќе ја усогласуваат и насочуваат работата на вработените. Работното место претставува определен простор обезбеден со потребни машини, алати, опрема и други средства со кои вработениот извршува определена работа. Ефикасноста на едно работно место зависи од неговата организираност.

Работните места во малите претпријатија се индивидуализирани, бидејќи нивните работни задачи многу малку зависат од останатите работни места. Заради малиот број вработени и малиот обем на работа, организацијата на работни места и управувањето со малите претпријатија е едноставен и брз процес. Менаџирањето во малите индивидуални претпријатија обично го презема неговиот сопстве -

ник. Но, покрај менаџерската улога, сопственикот на бизнисот истовремено остварува и улога на извршител, контролор, работник итн. Всушност, тој се јавува во улога на универзален работник кој може да извршува различни задачи кои се карактеристични за различни работни места.

Сопственикот на едно мало претпријатие обично креира помал број работни места. Едноставно, поставената структура на работни места на сопственикот му овозможува полесно да врши контрола над работата.

Кога станува збор, пак, за големи претпријатија, управувањето и организацијата на работните места се многу посложени, што неминовно води кон создавање на сектори, погони, одделенија и сл. Затоа, во големите претпријатија се создава т.н. менаџерска хиерархија, односно менаџерски нивоа. Во рамките на секое менаџерско ниво може да се креираат различни работни места. Видот и структурата на работните места во секое менаџерско ниво може да бидат различни. Тоа зависи од природата на дејноста, од организациската поставеност на претпријатието, од опфатот на работните задачи на работното место, од меѓусебната поврзаност на работните места и задачи итн.

Големите претпријатија своето управување го остваруваат со ангажирање на три видови менаџери:

- Врвен менаџер (top manager);
- Средно ниво на менаџери (middle level managers)
- Прва линија на менаџери (first line managers)

Останатите вработени кои не учествуваат во управувањето, може да се наречат „неменаџери” или извршители.

Во секое ниво на менаџмент може да се изгради определена структура на работни места со утврдени работни задачи. Имено, во врвното ниво на менаџмент се наоѓа работното место на врвниот менаџер. Ова работно место се среќава под различни имиња, но со исто значење: топ менаџер, генерален директор, управител итн. Во средното ниво на менаџмент се наоѓаат работните места на извршните директори или секторските менаџери. Во првото ниво на менаџмент се распоредени работните места на менаџерите кои ги надгледуваат и контролираат работните постапки на извршителите: надзорник (супервизор), контролор, шеф на смена или погон, шеф на продавница, шеф на одделение и др.

2.1. РАБОТАТА НА ТОП МЕНАѢЕРОТ (ГЕНЕРАЛНИОТ ДИРЕКТОР)

Процесот на менаѢирање на претпријатието содржи повеќе функции, активности и задачи. За нивно успешно извршување потребна е стручност, способност и вештина. Оттука, работата на топ менаѢерот (генералниот директор) е сложена и одговорна. Тој се грижи за остварување на целите на ниво на целата организација. Топ менаѢерот е одговорен за поставување на долгорочните цели на претпријатието.

Топ менаѢерот има голем број обврски и одговорности:

1. Топ менаѢерот треба да има визија за тоа како ќе изгледа претпријатието по 5, 10 и повеќе години. Тој треба да ги мотивира и инспирира другите во остварувањето на сопствената визија;

2. Топ менаѢерот ги утврдува стратегиските планови. Тие планови треба да ги содржат насоките за остварување на зацртаните цели.

3. Генералниот менаѢер е одговорен за целосно и успешно извршување на активностите во бизнисот. Исто така, тој е најодговорен и за неуспехот на организацијата.

4. Топ менаѢерот разрешува проблеми и конфликти кои произлегуваат од активностите во организацијата. Умешноста и искуството на менаѢерот во решавањето на сложени ситуации можат да придонесат за поголем успех на претпријатието. Познанствата, пријателствата, мрежата на деловните контакти и сл., менаѢерот ги користи за да дојде до решение кое е во полза на претпријатието.

5. Топ менаѢерот како лидер на организацијата се грижи за селекција, унапредување, мотивација и фер третман на вработените.

6. Исто така, топ менаѢерот е одговорен за законитоста во работењето. Почитувањето на законите претставува главен столб на заштитата на интересите и имиѢот на претпријатието, пред надлежните институции и деловни партнери.

2.2. ИЗВРШНИ ДИРЕКТОРИ (СЕКТОРСКИ МЕНАѢРИ)

Извршните директори (секторски менаѢри) го сочинуваат средното ниво на менаѢмент. Нивната главна задача е да ги прифаќаат задолженијата делегирани од топ менаѢрот и да ги пренесуваат кон првото ниво на менаѢмент.

МенаѢрите од средното ниво се грижат за работата на одделните сектори (функции). Тие поставуваат задачи и се одговорни за постигнување на среднорочни цели.

Постојат повеќе секторски менаѢри. Какви ќе бидат нивните работни задачи зависи од природата на дејноста и организациската структура на претпријатието. Доколку се работи за производствено претпријатие со функционална организациска структура, тогаш се јавуваат најмалку четири секторски менаѢри: менаѢр за производство, менаѢр за финансии, менаѢр за маркетинг и менаѢр за човечки ресурси.

Кога претпријатието дејствува во повеќе области, во повеќе земји и има дивизиона организациска структура, тогаш може да се јават повеќе секторски менаѢри: менаѢри кои имаат географска одредница (менаѢр за Европа, менаѢр за Азија, менаѢр за Африка итн.), како и менаѢри според функции (менаѢр за извоз, менаѢр за маркетинг, менаѢр за истражување и развој, менаѢр за финансии, менаѢр за човечки ресурси).

Работата на извршниот директор опфаќа: планирање, организирање, екипирање, делегирање задолженија, комуникација, мотивирање и контролирање. Од големо значење се неговите вештини и способности за: среднорочно планирање; дијагностицирање на проблемите; одлучување; градење тим; создавање чувство на обврска кај подредените и барање одговорност; контролирање итн. Управувањето според целите (*Management by objectives* – *MBO*) е метод на контрола кој секторските менаѢри им го доверуваат на надзорниците, за да им дадат можност да работат со највисок степен на самодисциплина во контролирањето на сопствената работа.

2.3. РАБОТАТА НА НАДЗОРНИЦИТЕ (СУПЕРВИЗОРИ)

Кај надзорниците, од сите менаџерски функции најмногу е застапено раководењето кое подразбира: комуникација со подредените, мотивирање и разрешување конфликти. Надзорникот, за успешно да управува мора да развива повеќе вештини со подредените: вештина за комуникација, за градење на тим, за делегирање, за дисциплинирање на подредените, за проценување на нивните перформанси, за развивање на вештини кај вработените, за мотивирање и за решавање на проблемите и конфликтите.

Надзорникот има различни улоги во извршувањето на секојдневните задачи. Затоа се вели дека секој надзорник мора да биде:

1. Менаџер на работното место;
2. „Чувар”, на правилата и процедурите;
3. Одржувач на безбедно и продуктивно работно место;
4. Обучувач на вработените;
5. Застапник на работниците;
6. Претставник на организацијата и
7. Водач

Надзорникот е одговорен за краткорочните планови и за остварување на краткорочните цели. Обично, тие цели се дел од општите цели кои треба да ги постигне претпријатието. Тие условуваат подобрување на резултатите, подобрување на квалитетот и намалување на трошоците. Многу често, тие исто така ги вклучуваат и подобрувањата на меѓучовечките односи, сигурноста при работењето и сл.

Надзорниците меѓу другото, постојано го следат остварувањето на оперативните планови (планови за една употреба при секојдневните операции), што всушност претставува контролирање. Контролирањето подразбира: мерење на учинокот за секое работно место; споредување на измерениот учинок со утврдениот стандард или норма и преземање на корективни акции. Надзорникот може да врши три видови контрола:

1. Предконтрола
2. Контрола во текот на работата и
3. Контрола по работата

Предконтрола подразбира превентивно дејствување со цел спречување на неповолни резултати од работењето.

Контрола во текот на работата подразбира постојано надгледување не само на вработените туку и на машините. Во рамките на овој вид контрола се преземаат голем број активности: се контролира навременото доаѓање на работниците на работното место, правилното извршување на зафатите, навремено исполнување на задачите и др.

Контрола по извршувањето на работата се насочува кон анализа на постигнатите резултати или произведените производи и преземање корективни мерки.

Најчесто, контролите се насочени кон излезните резултати, квалитетот, времето, материјалот, цената, како и остварувањето на вработените. Бидејќи контролата е само една од надлежностите на надзорниците, тие мораат да ја искористат можноста да доверат некои од одлуките за корективна контрола на некој квалификуван работник.

2.4. РАБОТНО МЕСТО ОПЕРАТИВЕЦ - ИЗВРШИТЕЛ (РАБОТНИК)

Работното место оперативец т.е извршител (работник) претставува определен простор обезбеден со потребни машини, алати и други средства со кои работникот извршува определена работна операција. Ефикасноста на едно работно место зависи од неговата организираност. Организирањето на работното место опфаќа повеќе прашања како што се: разместување на машините, сместување на материјалите и готовите производи по одделни работни места, транспортирање на готовите производи, полупроизводите и различните видови сировини и материјали, организација на работата на работното место, подготовка на работата на работните места итн.

За да се постигне поголема продуктивност на трудот неопходно е да се обезбеди поголема рамномерност во движењето и дејствувањето на работникот во текот на работниот процес и да се избегнат сите непотребни движења во работењето.

Работните места на работниците може да бидат класифицирани според различни критериуми. Поважни класификации се:

- Според занимањето на работниците во претпријатието - се разликуваат повеќе работни места како на пример, работно место леар, ковач, стругар, ткајач итн.;
- Според специјализацијата на работата - се разликуваат специјализирани и неспецијализирани работни места. Специјализацијата на работните места најлесно може да се воведат при масовно и сериско производство;
- Според бројот на работници што работат на едно работно место - индивидуални или групни работни места;
- Според ограниченијата на просторот за работа - стационарни и подвижни работни места;
- Според степенот на механизација на работата - работни места со механизирани работи, со делумно механизирани работи и рачна работа.

Секое работно место се опремува со машини, алати и други средства. Еден од најважните услови за правилна организација на работното место е правилно подредување на машините, како и избор на најпогоден тип на машини. При изборот на машини треба да се води сметка за нивната конструкција - да обезбеди безопасно работење, со најмало заморување на работникот, по можност работата на машината да се врши во седечка положба со едновремено користење на двете раце.

Од големо значење е и благовременото опслужување на работните места со потребните материјали, алати и друго, што овозможува непречено реализирање на работниот процес. Независно од типот на производството, во почетокот на работната смена потребните материјали, алати, цртежи и други средства треба да се најдат на работните места.

3. СУШТИНА НА ФЛЕКСИБИЛНОСТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Поимот флексибилност на работната сила има две различни толкувања. Според првото толкување, флексибилноста на работната сила претставува можност за

постигнување на поголема расположивост и прилагодливост на работниците кон променливите барања на работодавачите. Второто толкување се однесува на флексибилност која е во полза на работниците. Имено, флексибилноста на работниците им овозможува поголема слобода во организирањето на нивниот работен и приватен живот. Таа има позитивни ефекти и поттикнувачки елементи, особено кај квалификуваните и амбициозните работници. За нив флексибилноста создава поголеми шанси за напредување во кариерата.

Флексибилноста на работната сила ја зголемува улогата на преговарањето помеѓу работниците и работодавачите бидејќи преку преговарачките процеси се создаваат можности да се дојде до решенија на проблемите од заеден интерес. Главна цел на постигнувањето на флексибилна работна сила е таа истовремено да биде од корист и на работниците и работодавачите, и на економијата во целина.

Работодавачите постојано ја зголемуваат потребата за иновативност и за производство на високо технолошки производи. Затоа, расте потребата од способна работна сила која е доволно флексибилна за извршување на повеќе стручни задачи. Зголемувањето на флексибилноста позитивно се одразува на конкурентноста на претпријатијата и на конкурентноста на работната сила на пазарот на трудот.

Развојот на флексибилноста на работна сила е условен од неколку фактори, како што се степенот на развиеност на образовниот систем, развиеноста на пазарот на трудот, даночната политика во делот на пресметувањето на персонални даноци, пензиската политика на земјата и др. Сите овие области меѓусебе се поврзани и зависни.

4. ОПФАТ НА ФЛЕКСИБИЛНОСТ А НА РАБОТНАТА СИЛА

Флексибилноста на работната сила може да се дефинира како способност на претпријатието и на неговите работници да ги прилагодат работните задачи кон промените во побарувачката. Ова прилагодување ја вклучува и промената на платите, според големината на продуктивноста и профитабилноста на претпријатието.

Флексибилноста на работната сила се остварува преку следниве видови флексибилност:

- Флексибилно работно време;
- Флексибилно вработување;
- Флексибилни плати и
- Флексибилна организација на работата.

4.1. ФЛЕКСИБИЛНО РАБОТНО ВРЕМЕ

Постојат два вида флексибилност на работното време.

Во првиот случај флексибилноста се однесува на поголемата достапност и расположивост на работниците на барањата и потребите на работодавачите. Тоа може да значи зголемување на работното време, вечерна работа, ноќна работа или работа во текот на викендот. Но, ова може да значи плаќање само на оние часови, кои работникот ги поминува на работното место. На пример, постојат договори за вработување познати како „нултни договори“ во кои работникот се обврзува дека ќе му биде достапен на работодавачот во секое време, но ќе му бидат платени само оние работни часови за кои е повикан на работа. Тоа може да биде од голема корист за работодавачите, бидејќи трошоците за плати се појавуваат само тогаш кога работната сила е неопходна. Од друга страна овој начин на користење и плаќање на работната сила може да има негативни последици. Имено, третирањето на работниците од страна на работодавачот како трошоци, а не како вредност, предизвикува намалување на лојалноста на вработените. На крајот, сето тоа, доведува до пониска продуктивност и поголема флукуација т.е. одлив на работници.

Во вториот случај, флексибилноста на работното време има значење во корист на работникот. Имено, целта на флексибилното работно време е работникот слободно да располага со времето. Тоа се однесува на можноста работникот самостојно да го организира работниот ден, недела или месец на тој начин што ќе направи оптимален распоред на работата, забавата, развојот на кариерата и семејниот живот. Флексибилното работно време, всушност овозможува работниот ден да добие дополнителни карактеристики и содржини.

Традиционалните концепти на работното време веќе не одговараат на разновидноста на потребите и интересите на работниците. Динамичниот живот бара мобилност и поголема функционалност на времето. Резултат на тоа е појавата работниците да извршуваат други активности во текот на работното време или да извршуваат работни задачи за сметка на слободното време. Заради ваквите појави, постои тенденција во законодавството да се дозволува легална работа во ноќно време или работа во текот на викендите.

Флексибилното работното време позитивно се одразува и на други сегменти. Имено, тоа доведува до поголема вклученост на жената во економскиот и во општествениот живот и го поттикнува доживотното учење, бидејќи работниците имаат повеќе време за учење и оспособување. Исто така, флексибилноста на постарите работници им овозможува да продолжат да работат и по заминувањето во пензија. Корист од флексибилното работно време имаат и работодавачите, бидејќи на тој начин добиваат поразновидна и поквалификувана понуда на работна сила.

4.2. ФЛЕКСИБИЛНО ВРАБОТУВАЊЕ

Под флексибилното вработување се подразбира секој облик на вработување, кој не претставува вработување со полно работно време на неопределен рок. Ова вработување за работодавачите претставува замена за стандардното полно вработување на неопределено време.

Флексибилното вработување може да биде корисно за работниците, бидејќи тие би имале можност да работат на повеќе работни места или истовремено да работат во различни организации. Исто така, тие би имале поголема можност лесно да ги усогласуваат работните обврски со приватниот живот.

Благодарение на флексибилното вработување, пазарот на труд добива нов квалитет, бидејќи со него се овозможува понуда на покреативна работна сила која е подготвена да исполнува разновидни работни задачи.

Главни видови на флексибилно вработување се:

- Работа со неполно работно време или работно време кое е покусо од стандардно утврденото на национално ниво. Според Законот за работни односи на Р. Македонија, стандардната работна недела содржи 40 работни часови;

- Привремена работа на определено време или за определена работа, вклучувајќи ја и договорената работа со посредство со агенциите за вработување;

- Повремена работа која претставува вработување од нередовна и испрекината природа или работа по потреба;

- Работа во рамки на договорот за оспособување. Ова вработување вклучува едновремено обучување и работа;

- Сезонско вработување кое се однесува на вработување со испрекината работа во одреден период од годината.

Флексибилното вработување не им одговара на сите. Повеќето луѓе преферираат традиционален вид на вработување со полно работно време, определена сигурност на работното место и радовна исплата на плата. Исто така, поголемиот дел од работодавачите сакаат еден дел од вработените да бидат долгорочни членови на тимот, односно да бидат дел од претпријатието.

Флексибилното вработување најмногу го користат жените и работниците до 25 - годишна возраст.

4.3. ФЛЕКСИБИЛНИ ПЛАТИ

Утврдувањето на платите на ниво на националната економија се одвива помеѓу неколку институционални субјекти: владата, здруженија на работодавачи, синдикатите и др. Тие се залагаат да ја зголемат флексибилноста на платите.

Категоријата флексибилни плати се однесува на примена на пресметки кои ќе ги земат предвид промените во индивидуалната и колективната продуктивност, како и влијанието на промените на трошоците наметнати од пазарот.

Определувањето на учесниците кои ги водат преговорите за плати е важен аспект за заштитата на интересите на заинтересираните страни. Во рамките на колективното преговарање, првенствено се договара на кое ниво треба да се определуваат платите. Дали да се определат на ниво на дејност, дали на ниво на гранка или на ниво на претпријатие.

Доколку во преговорите учествуваат повеќе децентрализирани институции, тогаш утврдените плати ќе бидат пофлексибилни.

Определувањето на нивото на минималната плата често се смета за пречка за отворање нови работни места, особено за нискоквалификуваната работна сила. Ова произлегува оттаму, што работодавачите се спречени да вработуваат нови работници за чие ангажирање предвидуваат паричен надомест кој е на ниво под минималната плата.

При определувањето на платите потребно е да се изготват критериуми според кои висината на платата ќе одговара на работната ефикасност, што е тесно поврзан со мотивираноста на вработените да ја зголемат општата продуктивност на претпријатието. Во практиката сè повеќе се напушта системот на наградување на поединецот, а сè почесто се применува моделот со кој се доделува награда на групата, која треба да се подели во нејзините рамки. Поделбата на наградата помеѓу членовите на групата доведува до зголемување на продуктивноста, подобрување на квалитетот, намалување на трошоците и други ефекти кои влијаат на успешноста на претпријатието.

Покрај платите постојат и алтернативни облици на награди. Тие се сè почеста форма која се користи со цел да се мотивираат вработените. Алтернативните облици на награди ја зголемуваат флексибилноста на платите. Врз основа на постигнатите резултати, претпријатијата на разните структури на вработени можат да им обезбедат определени можности или бенифиции. На пример, доколку работникот натфрли определена производствена норма, може да се стекне со паричен бонус за успешно завршената работа, наградно патување, повластен откуп на акции од претпријатието и сл.

4.4. ФЛЕКСИБИЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТАТА

Традиционалната организација на работата покажала дека работниците ангажирани на работно место на производствена лента имаат многу мала контрола над она што го работат. Работата на такво работно место е прецизно поделена на задачи и зафати кои можат да ги

извршуваат полуквалификувани или неквалификувани работници. Секое одлучување во врска со работата е препуштено на менаџерите или овластените лица. Таквиот начин на работа придонесува работникот на лентата постојано да повторува една иста упростена операција, што предизвикува монотонија во работата во текот на целиот работен ден.

Промените во организацијата на работата се предизвикани од технолошкиот напредок. Зголемувањето на побарувачката за производи кои имаат високо ниво на обработка бара од претпријатијата да креираат флексибилна организација на работата. Во неа работникот презема дел од одговорноста да донесува одлуки со што се вклучува поактивно во производствениот процес. На тој начин работниците имаат поголема можност за учество во управувањето на организацијата.

Сé по изразената глобална конкуренција и сé поголемата едуцираност на работната сила ги принудува претпријатијата да изнаоѓаат нови форми на организации на работа кои ќе одговорат на предизвиците на пазарот.

Новите облици на организацијата на работата се:

- укинување на класификацијата на работните места;
- оспособување на работниците да извршуваат повеќе различни работи;
- преместување на работниците од едно на друго работно место.

Претпријатието може да ја зголеми својата продуктивност и економичност со промени во организацијата на работата. Тоа може да се постигне со проширување на работните задачи за едно работно место или со поттикнување на тимската работа. Од друга страна, воведувањето на флексибилност во организацијата на работата може да има и негативни последици за работењето, бидејќи преминот од една кон друга организација на работа во рамките на исто претпријатие предизвикува зголемување на трошоците.

Промените во организацијата на работата се забрзуваат со зголемувањето на конкуренцијата и воведувањето на нови технологии кои бараат повеќе знаења и вештини од вработените.

4.5. РАБОТОДАВАЧИТЕ И ФЛЕКСИБИЛНОСТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Работодавачите имаат најголемо влијание врз развивањето на флексибилноста на работната сила. Тие често ја поттикнуваат и развиваат флексибилноста на пазарот на трудот.

Воведувањето нова организацијата на работа потекнува од страна на раководните органи или од страна на сопственикот на претпријатието. Тоа од своја страна влијае врз зголемување на флексибилноста на работната сила, бидејќи таа настојува да се прилагоди и одговори на поставените барања. Кон сето ова оди во прилог фактот дека во повеќето индустрии преовладуваат слични технологии, што им овозможува на работодавачите брзо да ангажираат флексибилна и добро обучена работна сила.

Работодавачите треба да се ориентираат кон вработување на стабилна работна сила, затоа што честите откази и повремени вработувања ја намалуваат продуктивноста на претпријатието. Од друга страна, работодавачите сè повеќе се потпираат на други облици на флексибилност на работна сила. Имено, работодавачите се почесто бараат флексибилност на вештини и способности или флексибилност на плати. Овие облици им овозможуваат повисока продуктивност и профит.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

РАБОТОДАВЕЦ

РАБОТНО МЕСТО

ТОП МЕНАѢЕР

ИЗВРШЕН ДИРЕКТОР

НАДЗОРНИК

ОПЕРАТИВЕЦ - ИЗВРШИТЕЛ

РАБОТНО ВРЕМЕ

ФЛЕКСИБИЛНО ВРАБОТУВАЊЕ

ФЛЕКСИБИЛНОСТ НА РАБОТНА СИЛА

РЕЗИМЕ

Крајна цел на анализата на работната е да се структурираат видовите работни места и да се одбере најефикасниот начин на кој може да се изврши работата.

Работното место прејставува определен простор обезбеден со потребни машини, алати, опрема и други средства со кои вработениот извршува определена работа.

Сојединикот на едно мало предпријатие обично креира помал број работни места. Едноставно, поставената структура на работни места на сојединикот му овозможува полесно да врши контрола над работата. Кога станува збор пак за големи предпријатија, управувањето и организацијата на работните места се многу посложени, што неминовно води кон создавање на сектори, зони, одделенија и сл.

Работата на тој менаџерот (генералниот директор) е сложена и одговорна. Тој се грижи за остварување на целите на ниво на целата организација. Тој менаџерот е одговорен за поставување на долгорочните цели на предпријатието. Менаџерите од средното ниво се грижат за работата на одделните сектори (функции). Тие поставуваат и се одговорни за постигнување на среднорочни цели.

Надзорникот е одговорен за краткорочните планови и за остварување на краткорочните цели. Обично, тие цели се дел од остварувањето цели кои треба да ги постигне предпријатието. Тие условуваат подобрување на резултатите, подобрување на квалитетот и намалување на трошоците. Многу често, тие исто така ги вклучуваат и подобрувањата на меѓучовечките односи, сигурноста при работењето и сл.

Работните места на работниците може да бидат класифицирани според различни критериуми: според занимањето на работниците, според специјализацијата на работата, според бројот на работници што работат на едно работно место, според ограниченоста на просторот за работа, според степенот на механизација на работата итн.

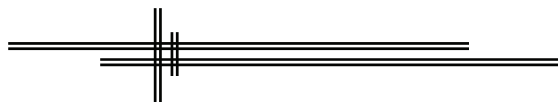
Флексибилноста на работната сила може да се дефинира како способност на предпријатието и на неговите работници да ги прилагодат работните задачи кон промените во побарувачката.

Постојат четири главни видови на флексибилност, и тоа:

- Флексибилно работно време;
- Флексибилно вработување;
- Флексибилни плати и
- Флексибилна организација на работата.

Прашања за дискусија:

1. Што е работно место?
2. Што подразбираш под анализа на работата и на работното место?
3. Од што зависи структурата на работните места?
4. Кои се работните задачи на топ менаџерот?
5. Во што се состои работата на секторските менаџери?
6. Објасни ја работата на надзорникот.
7. Како може да се класифицираат работните места на работниците?
8. Што претставува флексибилна работна сила?
9. Кои се формите на флексибилност на работната сила?
10. Каква е улогата на менаџерите во креирањето на флексибилна работна сила?

ТЕМА**5****ПРОЦЕС НА ПРИБАВУВАЊЕ
НА КАДРИ И СЕЛЕКЦИЈА НА
КАДРИ ЗА СЛОБОДНИ
РАБОТНИ МЕСТА****СОДРЖИНА НА ТЕМАТА:****1. Анализа и дизајн на работата**

- 1.1. Суштина на анализата и на дизајнот на работата
- 1.2. Значење на информациите добиени со анализа на работата
- 1.3. Ротација и проширување на работата
- 1.4. Збогатување на работата

2. Прибавување кадар за пополнување на слободни работни места**3. Регрутирање кадри за слободните работни места**

- 3.1. Фактори од кои зависи успешноста на регрутирањето
- 3.2. Извори за регрутирање
- 3.3. Методи за екстерно регрутирање

4. Професионална селекција

- 4.1. Поим, цели и значење на професионалната селекција
- 4.2. Тестови во процесот на селекција
- 4.3. Интервју во процесот на селекција
- 4.4. Значење на селекцијата

5. Конкурирање при барање вработување**ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО**

По читањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да ја сфатите суштината на анализата, дизајнот, описот и спецификацијата на работата;
- да разбирате како претпријатијата прибавуваат кадар за слободните работни места;
- да го објаснувате процесот на регрутирање;
- да го објаснувате процесот на селекција;
- да конкурирате при барање вработување.

1. АНАЛИЗА И ДИЗАЈН НА РАБОТАТА

1.1. СУШТИНА НА АНАЛИЗАТА И НА ДИЗАЈНОТ НА РАБОТАТА

Анализата на работата претставува процес на собирање податоци за работното место, односно дефинирање на сите елементи кои се неопходни за успешно извршување на работните задачи на работното место. За да може да се извршуваат останатите функции на менаџментот со човечки ресурси, неопходно е да се изврши анализа на работата. Резултатите од оваа анализа претставуваат основа за дефинирање на специфичните барања на работното место според потенцијалните извршители, како и основа за дефинирање на системот на плаќање.

Дизајнирање на работата претставува процес на структурирање на работата и доделување на работни задачи на поединечни или на групни извршители заради постигнување на зацртаните цели на претпријатието. При дизајнирањето на работата се донесува одлука за тоа кој, што, каде, зошто и како ќе работи. Од клучно значење за успешно дизајнирање на работата е усогласувањето на целите на претпријатието со целите на извршителите. Двете најзначајни димензии на работата се:

- опсег на работата - се однесува на бројот и на видовите на работни задачи, кои треба да ги изврши еден извршител;
- содржина на работата - укажува на интеграцијата од страна на извршителот во однос на планирањето, организирањето, темпото на работа, комуникациите итн.

1.2. ЗНАЧЕЊЕ НА ИНФОРМАЦИИТЕ ДОБИЕНИ СО АНАЛИЗА НА РАБОТАТА

Податоците добиени со процесот на анализа на работата претставуваат влезни варијабли за извршување на различни активности во менаџирањето со човечки ресурси и тоа: дефинирање на работата; редизајнирање на работата; регрутирање; селекција и ориентација; обука на кадрите; професионална ориентација; безбедност на вработените;

вреднување на резултатите од работата и воспоставување на реален систем за пресметка на плати.

Резултатите од анализата на работата се презентираат во пишана форма во облик на опис и спецификација на работата.

- Описот на работата содржи податоци за името на работата, содржината на работата (група активности кои еден извршител мора да ги изврши), место на извршување и опрема неопходна за извршување на активностите, должности, одговорности и опис на организационите односи битни за извршување на работата.

- Спецификацијата на работата ги потенцира карактеристиките на поединецот кои се неопходни за извршување на работата: неопходни компетенции, стручна подготовка и работно искуство на извршителот. Спецификацијата на работата може да биде посебен документ, но почесто се наоѓа во рамки на описот на работата.

1.3. РОТАЦИЈА И ПРОШИРУВАЊЕ НА РАБОТАТА

Незадоволството, честото неоправдано изостанување од работа и флукуацијата на кадрите (напуштање на работата) во голема мера се должат на монотоната и рутински извршувана работа. Овие последици, од тесно специјализираната работа може да се надминат помеѓу другото и преку ротација на работата, која подразбира периодично преместување на работниците од една на друга работна задача, во состав на некој процес на работа. Притоа, работните задачи имаат сличен карактер и бараат еднаков степен на квалификации. Целта на оваа метода не е зголемување на мотивацијата за работа, туку полесно решавање на проблемите во врска со честите отсуства од работа и флукуација на вработените.

Проширувањето на обемот на работа има за цел, работникот да извршува што повеќе различни работни операции, со други зборови, се врши проширување на опсегот на работата. Проширувањето не значи и продлабочување на работата, т.е. работата не станува посложена. Имено, проширувањето се врши по хоризонтала, со спојување на работни операции за чие извршување е потребно исто ниво на квалификации, но сега е потребен нов ритам на работа. При-

тоа, не се потребни никакви промени во планирањето на работата, ниту во одлучувањето и контролирањето на учиниот на работникот. Ефектите од ротацијата и проширувањето на работата се краткорочни.

1.4. ЗБОГАТУВАЊЕ НА РАБОТАТА

Збогатувањето на работата се одвива по хоризонтала и по вертикала, односно, освен проширување на опсегот на работа, се врши и збогатување на содржината на работа. На овој начин, на вработените им се даваат определени ингеренции во поглед на донесување одлуки и контрола на квалитетот, т.е. извршителите и работните групи добиваат поголема автономија. Позитивности на оваа концепција се: висока мотивираност, квалитет на работата, задоволство од работата, намалување на отсуства од работа, ниска флукуација. Ова, всушност се должи на тоа што вработените биле информирани за резултатите од својата работа како и на нивната самостојност, а со тоа и одговорност што ја добиле.

Во суштината на збогатувањето на работата е разнородните работи да се групираат во еден делокруг на работа. На пример, работата на работникот, кој ракува со печатарска машина може да се збогати ако се зголеми неговата автономија при утврдувањето на норми на работа, при контрола на брзината на печатарската лента или пак работи со помал надзор. Извршителот, покрај производството (редовната работа), станува одговорен за контрола на квалитетот и за планирање на одржувањето, што претставува промена на вообичаениот начин на работа. Доколку, пак, некој нема амбиции за напредување (не чувствува потреба за личен развој, знаење, способности и развој на талентот), тогаш збогатувањето на работата нема да ги даде саканите резултати.

2. ПРИБАВУВАЊЕ КАДАР ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА СЛОБОДНИ РАБОТНИ МЕСТА

Прибавувањето кадар - staffing, како сложена активност во управувањето со човечки ресурси, опфаќа активности, кои се извршуваат од моментот на огласување на

слободното работно место, до моментот на потпишувањето на договорот за вработување со избраниот кандидат. Прибавувањето кадар подразбира ангажирање и социјализација на неопходната работна сила, во интерното опкружување на претпријатието. Се работи за интерактивен процес на усогласување на интересите на поединецот и барањата на претпријатието, коишто резултираат со засновање на работен однос. Процесот на прибавување кадар - staffing, ги опфаќа следните активности: регрутирање, селекција и ориентација.

Регрутирањето како почетна фаза на процесот на прибавување кадар подразбира идентификување на соодветни кадри и нивно привлекување од страна на претпријатието. Со регрутирањето се формира група на кандидати кои ги задоволуваат основните барања за одредена работа. Врз основа на анализата и на дизајнот на работата, се прави точна спецификација на барањата на работата. Претпријатието може да користи интерни и екстерни извори за регрутација, т.е. кандидати вработени во претпријатието и кандидати надвор од претпријатието.

Селекцијата е фаза во процесот на прибавување кадар во која од групата на регрутирани кандидати се избираат, оние кои најмногу одговараат на поставените барања на работата и на нејзината природа. Селекцијата зависи од: политиката на вработување на претпријатието, дизајнот на работата и од факторите од кои зависи изборот. Кандидатите се упатуваат на проверка на нивните способности преку тестирање (на личноста, на знаењето, на механичките способности итн).

Ориентацијата е фаза во која се проверува компатибилноста на поединецот со организациската култура на претпријатието. Организациската култура претставува заеднички систем на вредности, правила, верувања, ставови, мотиви, склоности на вработените и сл. Значењето на ориентацијата доаѓа до израз токму во меѓучовечките односи во претпријатието.

Прибавувањето кадар започнува со одлуката да се пополни определено слободно работно место. Преку активностите во врска со прибавувањето кадар се формира и се обликува кадровската структура на претпријатието. Најважни прашања на кои треба да одговори стафинг системот се: Колку нови луѓе треба да се вработат? Какви вештини,

способности и работно искуство мора да поседуваат кандидатите? Кога и на кој начин ќе се изврши регрутирање, реорганизација и отпуштање на работници? Како да бидат избрани вистински луѓе за секоја работа? На крајот на процесот на прибавување кадар, апликантите кои според критериумите се најприфатливи за претпријатието, добиваат работа, односно потпишуваат договор за работа.

3. РЕГРУТИРАЊЕ КАДРИ ЗА СЛОБОДНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА

3.1. ФАКТОРИ ОД КОИ ЗАВИСИ УСПЕШНОСТА НА РЕГРУТИРАЊЕТО

Успешноста на регрутирањето зависи од:

1. Пазарот на работна сила - се дефинира како географско подрачје на кое настанува интеракција помеѓу понудата и побарувачката на работна сила, преку која се формира цената на трудот;

2. Имиџ на претпријатието - директно влијае на бројот на заинтересирани кандидати, поради што претпријатието мора да разработи стратегија за подобрување на имиџот за да ги зголеми можностите за привлекување поголем број, квалитетни кандидати;

3. Атрактивност на работата - доколку за некоја работа се смета дека е здодевна, опасна, некреативна или со мали можности за напредување, тешко ќе привлече квалификувани кандидати;

4. Внатрешната политика на претпријатието - ако во претпријатието се води политика за поддржување на напредувањето на вработените, тоа ќе влијае стимулативно и на внатрешните и на надворешните кандидати;

5. Влијание на државата - според законските прописи донесени од страна на државата, со кои се забранува дискриминација по кој било основ, работодавецот не смее да преферира кандидати според критериуми кои не се поврзани со работата, како: пол, физички изглед, религиозна или етничка припадност.

6. Трошоците во врска со регрутирањето - претставуваат ограничувачки фактор за претпријатието. Понекогаш трошоците мора да се ограничат на релативно мал број

кандидати, се врши интервјуирање преку телефон или, пак, видеоконференција за просторно оддалечените кандидати.

3.2. ИЗВОРИ ЗА РЕГРУТИРАЊЕ

Регрутирањето на кандидати може да се врши од внатрешни или од надворешни извори.

Интјерни изври - Еден од најдобрите извори на таленти се сопствените вработени. Регрутирањето на кандидати од внатрешни извори има некои предности: во претпријатието се познати добрите и лошите страни на вработените, но и вработените имаат информации за претпријатието и за неговото функционирање, така што можноста идниот вработен да има погрешни очекувања и биде незадоволен кога ќе стапи на работа, е сведена на минимум. Исто така, знаејќи дека нивната дотогашна работа ќе биде земена предвид на новото работно место, вработените се мотивирани за добро работење. Следната предност се состои во тоа што целосното искористување на можностите за вработување луѓе од внатре, го зголемува профитот на претпријатието.

Постојат и недостатоци на ангажирањето вработени од внатре. Внатрешната борба за добивање ангажман на новото работно место може толку да се интензивира, што негативно ќе се одрази на моралот и на резултатите од работата. Конкурсот за работно место во овој случај е интересен, се објавува на некоја централна локација и на вработените им се дава рок за пријавување за работното место. Сите пријави се доставуваат во кадровската служба заради евиденција. Потоа, следува разговор на менаџерот со потенцијалните кандидати. Тој донесува одлука врз основа на покажаните резултати во работата, должина на работниот стаж и други релевантни критериуми.

Екстјерни изври - Екстерното регрутирање т.е. ангажирањето кандидати од надвор е потребно во претпријатија кои имаат големи потреби за технички, висококвалификуван или менаџерски кадар. Притоа, основна предност е што на располагање се многу повеќе таленти, во споредба со користењето на внатрешни извори. Следна предност е тоа што нововработените кои се ангажирани од надвор, може да му донесат на претпријатието нови идеи и

перспективи. Честопати е поевтино и полесно да се вработат технички квалификувани луѓе и раководители од надвор, отколку да се развиваат интерно.

Прв недостаток на екстерното регрутирање е тоа што привлекувањето, контактирањето и проценката на потенцијалните кандидати е потешка. На кандидатите од екстерни извори им е потребно подолго време за прилагодување и адаптација. Исто така, ангажирањето од надвор може да предизвика морални проблеми кај оние вработените во претпријатието, коишто се сметале за квалификувани и подобни да ја вршат работата.

3.3. МЕТОДИ ЗА ЕКСТЕРНО РЕГРУТИРАЊЕ

Најчесто користена метода за екстерно регрутирање е *огласувањето на слободни работни места*. Огласите обично се објавуваат во дневен печат или во некои професионални публикации, а поретко користени медиуми се радио, телевизија и огласни табли. Голем број работодавци ангажираат *аџенции за вработување*, заради пронаоѓање на адекватни кандидати. Постојат и *специјализирани аџенции за вработување* кои работодавците ги ангажираат заради пронаоѓање на врвни стручњаци. *Регрутирање на интерни кандидати од факултетите* е метода која ја користат претпријатијата, за да ги привлечат најдобрите студенти. Голем број студенти добиваат работа, преку стажирање организирано од страна на факултетите. Следна метода за екстерно регрутирање е *методата на препораки* која се состои во тоа што компанијата од вработените бара да препорачаат свои кандидати.

За екстерно регрутирање на кандидати се користи и *интернет* и тоа преку веб - страната на претпријатието. Успешни огласи на интернет се оние за кои постои едноставен пристап и лесно користење. *Он - line* апликациите може да содржат тестови за кандидатите и автоматизиран процес на регрутирање, што заедно со брзината и ниската цена претставуваат големи предности на овој метод за работодавците. Лошата страна на овој начин на регрутирање е тоа што работодавците често добиваат и несериозни одговори, како и одговори од неквалификувани кандидати.

4. ПРОФЕСИОНАЛНА СЕЛЕКЦИЈА

4.1. ПОИМ, ЦЕЛИ И ЗНАЧЕЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА СЕЛЕКЦИЈА

Професионалната селекција претставува процес составен од повеќе активности кои се преземаат, со цел да се донесе одлука за избор на соодветен кандидат за определено работно место. Кадровското одделение ги проценува кандидатите со што го олеснува изборот. Конечната одлука за вработување во најголем број случаи ја донесува менаџерот.

Професионалната селекција има три цели:

- за определена работа да биде одбрано она лице кое ќе биде најуспешно во работата;
- за определена работа да биде одбрано она лице кое ги задоволува барањата на работното место и
- во претпријатието да биде вработено она лице за кое постојат најголеми изгледи за брз и висок стручен развој.

Значењето на професионалната селекција се огледа во ефектите од добро извршената селекција како: скратување на периодот потребен за професионално оспособување, намалување на флукуацијата на вработените, намалување на несреќните случаи на работно место, како и зголемување на задоволството од работата.

Процесот на професионална селекција се темели на три илти: на анализата на работата, на планот на потребни кадри и на информациите за кандидатите. Анализата на работата дава информации за опис на работата, како и за способностите неопходни за определени работни места. Кадровскиот план обезбедува информации за потребите за нови кадри, додека пак информациите за кандидатите треба да обезбедат усогласеност на квалификациите и способностите на кандидатите со целите зацртани во планот. Проблемите и предизвиците на професионалната селекција произлегуваат од ограниченото време, со кое располага кадровската служба при избор на кандидати, од законските прописи кои не дозволуваат дискриминација и од сè поголемата разновидност на работна сила.

Процесот на селекција го сочинуваат повеќе активности: прием на молби, тестирање, интервјуирање, разгледување на препораки и проверка на документација, медицински проценки, разговор со раководителот, претставување на работата и донесување одлука за вработување. За атрактивните работни места може да се појави голема разлика помеѓу вработените и пријавените кандидати. На пример компанијата Тојота добила 120.000 молби за 1.700 работни места во погон за производство. Односот од 1 : 70 по правило гарантира и определен квалитет на примените кандидати.

4.2. ТЕСТОВИ ВО ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА

Со тестовите се стандардизира постапката со која се предизвикува определена активност, а потоа резултатот од таа активност се мери и вреднува, за индивидуалниот резултат да се спореди со резултатите добиени во еднаква ситуација од други лица. Тестот е еден вид мерен инструмент кој мора да се одликува со следните карактеристики: веродостојност, доверливост, осетливост и објективност. Целта на тестовите е запознавање на луѓето, односно што попрецизно утврдување на одредени особини на личноста на кандидатите. Освен тестови со јасно истакнати цели, постојат и тестови со прикриени цели. Тестот е веродостоен ако неговите резултати соодветствуваат со подоцнежните резултати кои ги покажуваат избраните работници.

Постојат повеќе видови тестови:

- **Тестови на знаења** - со нивна помош се утврдува во колкава мера испитаникот стекнал определени знаења во врска со работата, односно колку вешто ја извршува работата. Тестовите не ги мерат општите способности на кандидатот, туку само оние способности кои се резултат на вежбање и учење.

- **Тестови на способности** - ги мерат оние особини кои се предуслов за извршување на определени работи. Тие обезбедуваат информации за скриените и неискористени можности на поединецот, односно за неговите предиспозиции за стекнување на определени вештини и знаења. Во оваа група тестови спаѓаат: сензорни тестови (тестови на сетилата за вид, слух, разликување бои и сл.); тестови на интелигенција (особено за оние работни места за кои е

потребно мисловно синтетизирање на различни видови податоци); тестови на механички способности (со кои се определува способноста на испитаникот за сфаќање на механички принципи и за решавање на техничко - технолошки проблеми); и тестови на моторни способности (се утврдува спретноста на рацете, на прстите, брзината на реагирање и др.).

- *Тестови на личност*а - со нивна помош се утврдуваат особините на личноста, емотивното однесување, основните ставови кон себе, кон другите и кон општеството.

- *Медицински тестови* - со овие тестови се утврдуваат генетски недостатоци кои укажуваат на предиспозиции за појава на некои болести, се следи заситеноста на крвта со отровни хемиски материи, се утврдува присуство на вирусот на СИДА во крвта итн.

4.3. ИНТЕРВЈУ ВО ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА

Во процесот на професионална селекција интервјуто се користи како средство за собирање на дополнителни информации заради предвидување на идните работни способности, но и како средство со чија помош се проверува вистинитоста на претходно прибраните податоци. Недостатоци на интервјуто се субјективноста, зависноста на неговите резултати од искуството и способностите на лицето кое го води интервјуто, зависноста на крајните ефекти од мотивираноста на испитаникот итн.

Успешноста на интервјуто зависи од следните фактори:

- испитувач - битен е изгледот на испитувачот, неговото однесување, начинот на поставување прашања, неговата обученост за интервјуирање, поседувањето некои особини како: чесност, точност, заинтересираност, прилагодливост, интелигенција;

- испитаник - неспособност за реално оценување на сопствените способности и особини, преголема самокритичност во себеоценувањето, емоционална возбуда во текот на интервјуто, чувство на непријатност при средбата со испитувачот, особено во случај на големи образовни разлики итн.

- постапка на водење интервју - за да се постигне успех при интервјуирањето, неопходно е да претходи дефинирање на особините, способностите и знаењата кои се

оценуваат, како и прецизирање на степени и нивоа кои се користат за нивно оценување.

Цели на интервјуто се: добивање потребни податоци за должината и содржината на работното искуство и на квалификациите на кандидатот, известување на кандидатот за работите кои би ги извршувал во случај да биде примен, укажување на можностите за понатамошен професионален развој и развивање добри односи помеѓу претпријатието и кандидатот, без оглед на резултатот на селекцијата.

Постојат различни видови интервју. Според содржината и текот на интервјуата разликуваме: слободни, системски и стандардизирани интервјуа; според бројот на лица од кои се собираат податоци постојат индивидуални и колективни интервјуа; постојат и специјални интервјуа наменети за професионална селекција во посебни струки итн. Современата технологија овозможува изведување телефонски и компјутерски интервјуа.

4.4. ЗНАЧЕЊЕ НА СЕЛЕКЦИЈАТА

Значењето на добриот избор на луѓе за потребите на претпријатието е евидентно, а последиците од погрешниот избор се повеќекратни, т.е. не се само од финансиска природа, туку и од психолошка природа. Последиците од погрешниот избор се однесуваат и на претпријатието и на поединецот.

Треба да се настојува селекцијата да биде ослободена од секакакви нерегуларности: подмитување на членовите на комисијата, намерна дискриминација и субјективност, наместени резултати и донесување одлука пред самиот процес на селекција. Не ретко, процесот на селекција се спроведува само формално, при што кандидатите не се рамноправни.

Со цел усовршување на процесот на селекција, неопходно е да се следат резултатите кои ги постигнуваат избраните кандидати, за да се согледа корелацијата помеѓу резултатите на процесот на селекција и работните способности. Значајни се и информациите за задоволството на раководителот од работата на вработениот кандидат, неговото отсуствување од работа, работниот учинок и низа други информации, кои укажуваат на успешноста на процесот на селекција.

5. КОНКУРИРАЊЕ ПРИ БАРАЊЕ ВРАБОТУВАЊЕ

Заинтересираните кандидати за определено работно место неопходно е до кадровското одделение на претпријатието да достават:

- Молба
- Професионална биографија - *Curriculum vitae*
- Мотивациско писмо - *Cover letter*
- Копии од дипломи и документи
- Препораки
- Уверенија (лекарско, за неосудуваност)

Преку содржината на овие документи, кандидатот ќе се претстави себе и својот професионален профил односно ќе покаже:

- Кој/која е (ќе ги претстави своите силни и слаби страни);
- Каков/каква сака да биде;
- Каков/каква може да стане;
- Образование, квалификации, специјализација и вештини.

Кандидатот пишува професионалната биографија – *curriculum vitae* за да:

- ги акцентира своите предности;
- ги опише кусо и јасно своите искуства и вештини;
- му покаже на работодавецот дека е соодветен за работната позиција;
- го привлечете интересот на работодавецот.
- Кандидатот пишува Мотивационо писмо - **cover letter** за да: ги акцентира своите способности и искуство;
- ги потенцира своите силни страни;
- го потенцира она со кое што ќе придонесе за успехот на претпријатието;
- ја објасни желбата и мотивацијата за работа во претпријатието;
- се истакне пред другите кандидати;
- го предизвика интересот на работодавачот.

ПРИЛОГ

Curriculum Vitae/ Кратка Биографија

1. ПРЕЗИМЕ:
2. ИМЕ:
3. ДАТА НА РАЃАЊЕ:
4. АДРЕСА:
5. ТЕЛЕФОН :
6. Е-МАИЛ :
7. НАЦИОНАЛНОСТ:
8. БРАЧНА СОСТОЈБА:
9. ВОЗАЧКА ДОЗВОЛА:
10. ОБРАЗОВАНИЕ:

Институција	Од(година) / до (година)	Степен или диплома која ја поседува

11. ЈАЗИЧНИ ВЕШТИНИ

Се наведуваат јазичните вештини со рангирање од 1 до 5.
5 е еднакво на Одлично

Јазик	Читање	Зборување	Пишување

12. ДРУГИ ВЕШТИНИ (на пр. Компјутерска литература, специјални полиња на компетенција)

13. СЕГАШНА ПОЗИЦИЈА:

14. ГОДИНИ ВНАТРЕ ВО ФИРМАТА:

15. КЛУЧНИ КВАЛИФИКАЦИИ:

16. ДОСИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНО ИСКУСТВО

Дата: од месец/година до месец/година	
Локација:	
Компанија:	
Позиција:	
Опис на главни задачи/одговорности	

Дата: од месец/година до месец/година	
Локација:	
Компанија:	
Позиција:	
Опис на работни задачи/одговорности	

Дата: од месец/година до месец/година	
Локација:	
Компанија:	
Позиција:	
Опис на работни задачи/одговорности	

17. ПУБЛИКАЦИИ:*Месио и Даџа**ПОТПИС*

ДОГОВОР ЗА РАБОТА:

Врз основа на член 14 и 16 од Законот за работни односи (“Службен весник на РМ” бр.80/93) _____ работодавецот

од _____ ул. _____ бр. _____ мат.бр. _____ о
пштина _____ и
работникот _____

од _____ ул. _____ бр. _____ л.к.бр. _____ матич
ен број _____ општина _____ на ден _____ 200__ год.го склучуваше
следниот:

ДОГОВОР ЗА РАБОТА

Член 1

Со овој договор се уредуваат правата, обврските и одговорностите од работниот однос меѓу работодавецот и работникот. Работникот засновал работен однос на неопределено време на ден _____ 200__ г.

Работникот заснова работен однос на определено време заради зголемен обем на работа, за сезонски работи, за замена на отсутниот работник _____ за завршување на проектот _____ почнувајќи од _____ 200__ година до _____ 200__ година.

Работникот заснова работен однос како приправник во траење од _____ месеци.

Член 2

Работниот однос работникот го заснова за работа на работно место _____ за кое, работните задачи се определени и опишани во актот за систематизација на работните места на работодавецот и е утврден _____ степен на стручна подготовка со работно искуство од _____ години.

Работникот работните задачи ќе ги извршува во _____ во _____.

Член 3

Работодавецот му ги доверува на работникот, а работникот го прифаќа извршувањето на работите на работното место од член 2 на овој договор.

Член 4

Работникот ги прифаќа обврските што произлегуваат од Законот за работните односи, законските и др. прописи, колективниот договор, Статутот и актите на работодавецот, а особено:

- работите да ги обавува совесно, благовремено и квалитетно, а средствата за работа да ги користи економски целесобразно и одговорно и да ги остварува позитивно резултатите во работата;
- да се придржува кон пропишаното работно време и пропишаните мерки за заштита при работа;

- да ги почитува општите и поединечните акти, наредби, напатствија и одлуки на работодавецот, непосредниот раководител и органите на управување;
- правилно и совесно да се однесува спрема странките и останатите работници, со своето однесување да го чува угледот на работодавецот, да ја чува работната и професионалната тајна.

Член 5

Работодавецот ги прифаќа обврските што произлегуваат од Законот за работните односи, законски и други прописи, колективните договори, Статутот и актите, а особено:

- работникот да го распореди на работното место за кое е избран;
- да му ги обезбеди потребните услови за работа за извршување на превземените работни задачи;
- да му обезбеди пропишано работно време, одмори и отсуство од работа, пропишани средства за заштита при работа и други услови и права од работен однос, во согласност со Законот и колективниот договор;
- да му обезбеди редовна месечна исплата на месечна плата во износ _____ бодови и
- исплата на други додатоци, надоместоци и примања во согласност со закон, колективен договор и своите акти;
- да му обезбеди учество во распределбата на добивката – дивидендата во зависноста од остварените резултати од работењето.

Член 6

Во случај на потреба работникот е согласен да биде распореден на секое работно место кое одговара на неговиот степен на стручна подготовка.

Член 7

Овој договор може да се раскине со спогодба на странките и пред истекот на времето за кое е склучен со едностран отказ од работникот или работодавецот во согласност со Законот, колективниот договор и актите на работодавецот, или престанува да важи по истекот на времето за кое е склучен.

Член 8

Договорот е склучен во 5 (пет) еднакви примероци од кои еден за работникот, а останатите за работодавецот.

Член 9

Овој договор се заверува во Кадровското одделение при _____ во _____.

Работник,

(М.П.)

Работодавец,

КЛУЧНИ ПОИМИ:

ДИЗАЈН НА РАБОТАТА
 СПЕЦИФИКАЦИЈА НА РАБОТАТА
 РЕГРУТИРАЊЕ
 СЕЛЕКЦИЈА
 ТЕСТ
 ИНТЕРВЈУ
 ПРОФЕСИОНАЛНА БИОГРАФИЈА
 МОТИВАЦИОНО ПИСМО
 ДОГОВОР ЗА РАБОТА

РЕЗИМЕ

Анализата на работата претставува процес на собирање податоци за работното место, односно дефинирање на сите елементи, кои се неопходни за успешно извршување на работните задачи на работното место. Дизајнирање на работата претставува процес на структурирање на работата и доделување на работни задачи на поединечни или на групни извршители заради постигнување на зацртаните цели на претпријатието. Резултатите од анализата на работата се презентираат во пишана форма во облик на опис и спецификација на работата.

Прибавувањето кадар - *staffing*, како сложена активност во управувањето со човечки ресурси, опфаќа активности кои се извршуваат од моментот на огласување на слободно работно место, до моментот на потпишувањето на договор за вработување со избраниот кандидат. Регрутирањето на кандидатите може да се врши од внатрешни или од надворешни извори. Најчесто користена метода за екстерно регрутирање е огласувањето на слободни работни места.

Професионална селекција, претставува процес составен од повеќе активности, кои се преземаат со цел да се донесе одлука за избор на соодветен кандидат за определено работно место. Целта на процесот е запознавање на луѓето, односно што попрецизно утврдување на одредени особини на личностите на кандидатите. Во процесот на професионална селекција интервјуто се користи како средство за собирање на доволни информации, заради предвидување на идните работни способности, но и како средство со чија помош се проверува вистинитоста на претходно прибраните податоци, за попрецизно утврдување на одредени особини на личностите на кандидатите.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Објасни ги двете најзначајни димензии на работата.
2. Што подразбираш под опис и спецификација на работата?
3. Зошто се врши ротација, проширување и збогатување на работата?
4. Кои активности ги опфаќа процесот на прибавување кадар?

5. Објасни ги изворите за регрутирање кандидати.
6. Кои се целите на професионалната селекција?
7. Објасни ја разликата меѓу тест и интервју.
8. Објасни го значењето на селекцијата.
9. Кои документи треба да се достават при конкурирање за вработување?

ЛИТЕРАТУРА

1. А. Хоџиќ - „Флексибилизација на работниот процес”, Институт за општествени истражувања, Загреб 2005 г.
2. Б. Шуклев, „Основи на менаџментот” - Економски факултет, Скопје 2007
3. Б. Шуклев - „Менаџмент на малиот бизнис”, Економски факултет, Скопје 2008 г.
4. Б. Спиркоски - „Вовед во применетиот микроекономија” - Прилеп 2005 г.
5. Б. Неневски, В. Стојанова и А. Јосифовска - „Развојот на малиот и средниот претпријатие и намалувањето на невработеноста во Р. Македонија”; Фондација "Фридрих Еберт" - Канцеларија Скопје 1997 г.
6. В. Bogicevic Milikic – „Menadzment ljudskih resursa”, Beograd 2006
7. Cascio, W.F. *Managing Human Resources* – New York 1989
8. Д. Димковски - „Принципите на економијата во претпријатијата” - Прилеп, 2000 г.
9. Д. Ефтимовски - „Економија на развојот”, Економски институт Скопје 2003 г.
10. G. A. Cole - *Management, Theory and Practice* – London 1996.
11. Наставен материјал „Надзорничка обука на контролоот”, - Детра центар, Скопје 2004 г.
12. Lj. Kis „Ljudski faktor - najvazniji element organizacijske strukture” ЕКОНОМИЈА, Zagreb 2007 г.
13. Љ. Дракулевски - „Лидерство” -Економски факултет - Скопје, Скопје 1999 г.
14. З. Поповска, „Управување со системот” - Економски факултет, Скопје, 2006 г.
15. Закон за работни односи - Службен весник на Р.Македонија бр. 106/2008 г.
16. М. Зарезанкова-Потевска, *Перспективите на малиот ситоанство.*, Скопје 2000 г.
17. Paul Samuelson ,William Nordhaus "ЕКОНОМИЈА", - Загреб 1992 г.
18. С. К. Велкова, Д. Ефтимовски, З. Златковски- „Бизнис за манаџментот”, Просветно дело, Скопје 2008 г.
19. С. К. Велкова, З. Златковски- „Основи на бизнисот 2”, Просветно дело, Скопје 2007 г.
20. Т. Јовановски - „Девизна економија” - Мисла, Скопје 1995 г.
21. Т. Фити „Основи на економијата”- Економски факултет, Скопје 2006г.
22. Т. Фити - „Макроекономија” - Економски Факултет, Скопје 2004г.
23. Ц. Смилевски - „Предизвикот и менаџментот на организацискиот промени”, - Детра центар - Скопје 2000 г.
24. Ц. Смилевски - „Надзорството 1 и 2”- Детра центар - Скопје

