



Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје



Филозофски факултет

Постдипломски студии по:

Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

Кариерна патека и мотивација за работа на вработени

(магистерски труд)

Кандидат:

Робертина Дишлијеска

Бр. на индекс 4700/14

Ментор:

Проф. Д-р Јован Пејковски

Скопје, 2019

Содржина

Апстракт	4
Abstract	5
Вовед	6
I. Теоретска основа на истражувањето	8
Традиционални кариерни чекори и стратегии за напредување во кариерата	13
Чести предизвици кај традиционалните кариерни патеки и скалила	15
Долгорочни планови за развој на кариерата.....	17
Развојот на кариера	19
Организациската поддршка во креирање на кариерна патека.....	21
Улогата на менаџерите на човечки ресурси во кариерната патека	23
Формирање мапа за развој на кариера	25
Комуникација	30
Мотивација.....	32
Теории за мотивација.....	37
<i>ЕРГ теорија</i>	39
<i>Теорија за традиционалниот модел</i>	40
<i>Теоријата на Herzberg</i>	41
<i>Теорија на поставена цел</i>	44
<i>Теорија на зајакнување</i>	45
Релевантни истражувања.....	46
II. Методологија на истражувањето	49
Предмет на истражувањето	49
Цел и карактер на истражувањето	49
Задачи на истражувањето	50

Хипотези	50
Варијабли	51
Методи, техники и инструменти на истражувањето	52
Организација и тек на истражувањето	52
Статистичка обработка на податоците од истражувањето	52
Популација и примерок на истражувањето	53
III. Резултати од истражувањето	53
IV. Дискусија.....	73
Заклучок.....	80
Користена литература.....	84
Прилог	95

Апстракт

Наоѓањето, привлекувањето и вработувањето на најдобрите таленти е главната цел на секоја организација. Пронаоѓањето на таквиот талент станува напорна работа, за да се извлече целиот потенцијал на истиот, да се развијат неговите способности, но и да се задоволат неговите потреби. Најголем предизвик на секоја организацијата е да успее да го задржи талентот. Овој проблем постои насекаде но, во Република Македонија во последните неколку години почна сериозно да се третира. Еден од најголемите фактори за подобрување на вработените и задржување на истите е презентирањето на јасна кариерна патека. Вработените во организациите и компаниите мора да бидат запознаени со фактот дека на нивното работно место има простор за напредок и можност за кариерен развој. Ова тесно се поврзува со лојалноста кон компанијата. Лојалноста бара размислување кое не е врзано со платата на вработените туку размислата како вработените искрено да се грижат за бизнисот.

Целта на ова истражување е да се даде до знаење дека, доколку компаниите имаат конкретен план за развој на кариерата на своите вработени и истиот им е презентираан на вработените тоа им покажува дека надредените ја вреднуваат работата која тие ја извршуваат. Исто така, добро дефинираната кариерна патека ги мотивира вработените и обезбедува логични чекори кои вработените треба да ги “изодат” за сами да си обезбедат напредок во својата кариера.

Клучни зборови: кариерна патека, мотивација, кариерен развој, план за кариерен напредок.

Abstract

Finding, attracting and capturing the best talent is central on every organization’s radar. Having selected top talent, it becomes hard work to draw out its potential, develop its capabilities further and satisfy it to make it want to stay. This problem exists everywhere, but in Republic of Macedonia is acting now. One of the biggest factors for improving employee retention is presenting a clear and present career path. People in organizations need to not only understand there is room to grow, but that efforts will be made from the top down to facilitate that career growth. Creating loyalty is about thinking beyond salary and figuring out how to get your employees to genuinely care about the business.

The main goal for this research is to show the importance of having a career development plan in place. That shows employees that you value them for the work they are able to do now as well as what they might be able to offer your organization long-term. Also, having a well defined career path empowers employees and provides logical steps to pursue advancement.

Keywords: career path, motivation, career development plan, career development.

Вовед

Значаен дел од менаџментот на човечки ресурси е поврзан со професионалниот развој на човекот, т.е. развојот на кариерата. Многу често се мисли дека движењето по хиерархиската скала во претпријатието е развој на кариера, но развојот на кариера треба да се сфати како природен процес во професионалниот живот на вработените. Кариерата на поединците е сложен процес кој зависи од политиката на организацијата за развој на човечките ресурси, зависи од културата која владее и се гради со години во самата организација, како и од искуството и резултатите од работењето на секоја индивидуа, од способностите и покажаниот потенцијал за развој. Доколку кариерата се набљудува како нешто што поединецот го поседува, тогаш и самата одговорност на управување со неа ја има самиот тој. Колку повеќе поединецот се обидува да управува со својата кариера, толку е поголема веројатноста дека ќе се појават можности за напредок и успех.

Денес, пазарот на трудот станува се покомпетитивен и се помалку кандидати успеваат да ги исполнат барањата на работодавачите. Привлекувањето и задржувањето на најдобрите кандидати станува се потешко. Поради оваа појава застарува идејата за понуда на повисока плата и бенефиции, а организациите нов фокус ставаат на изнаоѓање на нови програми и планови за развој на кариера кои ги нудат на своите вработени. Голем број вработени ги привлекува и мотивира потенцијалот за напредување во рамките на организацијата, исто колку што ги привлекува и финансискиот надомест односно платата. Организациите се свесни дека нивните вработени се едни од најдобрите промотори и бренд амбасадори за компанијата, но тоа се случува доколку тие се задоволни. Креирањето на позитивна работна атмосфера со можност за вистински напредок не само што ќе ги направи вработените среќни и мотивирани за работа, туку тие вработени ќе и помогнат на организацијата да изгради репутација дека е место каде се откриваат потенцијалите на вработените, се препознаваат и истите се негуваат. За да се креира успешен кариерен пат за вработените, мора да се запознаат гледиштата на вработените, односно да се согледаат работите низ очите на вработените. Во денешниот пазар на труд на организациите им е потребна секоја предност над конкуренцијата, што очигледно значи задржување на неверојатните таленти кои ги пронашле со текот на годините и нивно постојано

мотивирање. За да се задржат истите освен платата и бенефициите, потребно е да им се понуди вистински кариерен пат, удобна средина и можност на секој од вработените да ги постигнат своите професионални цели.

I. Теоретска основа на истражувањето

Во почетокот на 20-от век, изборот за кариера како и напредокот во кариерата биле диктирани по традиционален пристап, односно според социо-економскиот статус, семејни врски и пол. За повеќето мажи, позади изборот за кариера стоел нивниот татко, односно го наследувал она што неговиот татко го стекнал како статус, професија или едноставно морал да го продолжи семејниот бизнис. За жените пак, изборот за кариера бил уште повеќе ограничен од страна на општеството, социјалните обичаи и конвенцијата. Напредокот во кариера и кариерниот пат беле речиси непостоечки. Веднаш по завршувањето на Втората светска војна во светот, работодавачите и вработените работеле врз основа на еден општо прифатен договор; вработените да бидат лојални, а за возврат работодавачите ќе им овозможат вработување до пензионирање. Во втората половина на 20 век, овој традиционален пристап станува минато, бидејќи економијата доживела подеми и падови, предизвикувајќи многу организации да се подложат на масовни опуштања на вработените и реструктурирање. Поради ова се појавиле поединци кои постепено почнале да ја земаат работата во свои раце, односно станале одговори за сопствената кариерна патека. Сами поставиле патека по која би се движеле, колку долго ќе останат на едно работно место и колку напред сакаат да одат во кариера. Традиционалните скали на кариера се уште постојат и во 21-век, но тие дејствуваат во средина каде што:

- Работната средина е континуирана и претрпува динамични промени;
- Начинот на работа се организира и извршува континуирано, се менува и развива;
- Работата е расчленета на посебни елементи, за кои подоцна може да се користи аутсорсинг;
- Вработените работат во средина во која нема можност за голема кариера или кариерна патека, нема претставена логична прогресија во кариера, а со тоа вработените потешко се мотивираат;
- Вработените преферираат збогатување на работното место, флексибилност, и развој на кариера повеќе, отколку сигурност на работното место и стабилност;

- Видот на работата е редизнајнирана се со цел да се угоди на зголемените потреби за флексибилност.¹

Изборот на кариерниот пат може да помогне во поставувањето на јасна професионална цел и да развие цела стратегија за добивање на работното место кое работникот го посакува. Самоевалуацијата на сопствените таленти, можности, способности и интереси е само еден дел од избирањето на соодветен кариерен пат. Во зависност од околностите, од време на време, кариерниот пат може да се менува, но поседувањето на една замисла за професионалниот напредок во кариера може да се користи како водич кој ќе помогне за донесување на критични одлуки и гледање кон иднината со поголема јасност. Кога поединецот има идеја за патот во кариера тоа помага за донесување на најдобри одлуки за посетување на одредени тренинзи, обуки или образование.

Поседувањето на јасна визија за тоа што сака да постигне во сопствената кариера помага во подготовка на планот за како да се оствари тоа. Планирањето на кариера претставува патување, а не едноставна и еднократна одлука на поединецот. При кроењето на планот за кариера секогаш постојат одредени пречки или јасни чекори кои мора да се “изодат” за да се постигне вистинската цел. Доколку се следат хронолошките чекори на кариерната патека се овозможува полесно донесување на одлуки поврзани со стекнувањето на потребното работно искуство за да се стигне до одредената крајна цел на кариерата. При изборот на кариерна патека, индивидуата се поставува во ситуација да размислува во иднината и за најголемите предизвици кои претстојат. Ова овозможува градење на професионална и социјална мрежа на контакти во областа во која поединецот е насочен.

¹ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx> Bliss, W. (2015) *Developing Employee Career Paths and Ladder*. Пристапено на: 06.06.2016.

Концепти на истражувањето - менаџмент на човечки ресурси, кариера, мотивација

Менаџментот на човечки ресурси е насочен кон луѓето, нивното мотивирање и задоволство од работата. Менаџментот на човечките ресурси е стратешки пристап кон раководењето со највредните ресурси на организацијата, а тоа се луѓето кои раководат таму и кои индивидуално придонесуваат за остварување на организациски цели. За важноста на работењето и управувањето на менаџерот со човечките ресурси за истакнување е мислата на Армстронг:

“Запишувај ги достигнувањата на луѓето на камен, а нивните нивните грешки во песок.” – Шарон Армстронг²

Со ова мисла сака да се истакне важноста на оддавањето на признание на вработените во организацијата, а со тоа да се овозможи еден вид на мотивација и охрабрување на вработените за и понатаму да се трудат и извршуваат успешна работа, додека пак, грешките се вредни за спомнување, но и вредни за заборавување. Бидејќи, од нив се извлекува некаква поука и овозможуваат подобрување на поединецот во неговото работење.

Поимот **менаџирање** со човечките ресурси е синтагма која последните дваесет години сè повеќе се појавува во научната литература. Управувањето со човечките ресурси означува научна дисциплина, функција на управување во организацијата и пракса во односот со луѓето во самата организација.

Човечките ресурси предизвикале одреден отпор во некои држави и кај некои автори, па од таа причина препознавањето на тој облик на ресурс довело до спознавање дека луѓето се најважен ресурс во реализацијата на целта и треба да се посвети големо внимание во облик на проучување и нејзино истражување. Управувањето со човечките

² Sharon, A. (2008) *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press. Достапно на: <https://www.goodreads.com/book/show/3142733-the-essential-hr-handbook>, Пристапено на: (20.09.2015).

ресурси е битен фактор за создавање, одржување, развој и опстанок на фирмата на пазарот. Бизнисот за да успее и да биде конкурентен на пазарот мора да се грижи за своите вработени и да инвестира во нив. Човечкиот капитал е најскапата инвестиција за секое претпријатие. Доколку се сака да се обезбеди профит, добра репутација, посветеност и ефикасност од работењето, нужно е да се посвети внимание и на управувањето со вработените. Стратегискиот менаџмент на човечките ресурси всушност подразбира давање на јасни насоки за дејствување на вработените, грижа за вработените, нивна обука, мотивација со цел да се постигнат стратешките цели на организацијата. Стратешките цели пак се резултат на стратешкото планирање, односно менаџментот.

Поимот на **стратегиски менаџмент** претставува проактивен процес на остварување на долгорочна компатибилност на претпријатието во предвиденото опкружување. Овој менаџмент е тесно поврзан со професионалниот развој на човекот, односно развојот на кариера. Развојот на кариера е природен процес во професионалниот живот на вработените. Кариерата се поврзува со платената работа на поединците.

Кариерата се дефинира како збир на работни улоги на поединците. Во минатото употребата на зборот кариера се однесувала на лица кои претендирале да заземат раководни позиции во организациите или пак професионалци од висок профил. Меѓутоа, денес не е тоа така и поимот кариера се однесува на развојот на поединецот, на целокупниот образовен или професионален курикулум. Кариерата претставува еден пат (подвижување) кон повисоките скалила (искачување до целта) која секогаш имплицира позитивна оценка. Објективно дефинирано, кариерата се состои од јасно дефинирани обврски, одговорности, а понекогаш создава многу анксиозни ситуации. За да се обезбеди развојот во кариера потребна е мотивацијата на поединецот да истрае во тој процес.

Мотивација е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел. Мотивираните луѓе можат да постигнат

надпросечни резултати.³ Што се однесува до менаџментот мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и нагоните на своите соработници така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за организацијата. Најдобар начин да се натера некој да го работи она што менаџерот го сака е доколку се натера и тој да ја засака таа работа. Мотивацијата започнува од добриот морал на вработените, психичкиот однос и став на вработените кон нивниот работодавец и нивната работа.

- ❑ Висок морал = знак на добро менаџирана организација
- ❑ Нискиот морал се појавува во форма на чести отсуства од работа, нискиот профит што го покажува вработениот, опаѓањето на продуктивноста, поплаки и оставки од страна на вработените.

Кариерен пат или **кариерна патека** претставува збирка од работни улоги или положби кои се тесно поврзани со определени способности кон кои поединецот подеднакво треба да се насочи. Претставувањето на патеката на кариера може на луѓето да им помогне во откривањето на целите на кариерата во рамките на организацијата. Традиционалните патишта, обично се прикажуваат како вертикални скалила на напредување на кариерата, со формални и неформални ограничувања по прашањето на староста и формални квалификации за стекнување одредени позиции. Ваквиот пат е доста тежок и има тенденција да ја ограничи кариерата и тоа во самиот почеток. Старосната група и квалификациите значат дека напредувањето некогаш било резервирано за оние со идеален профил на развој на кариерата и ги исклучувале оние луѓе кои имале прекин во кариера, или пак имале значајно искуство, но не и формални квалификации. Станува збор за нефлексибилен пристап каде било фаворизирано напредувањето преку менаџментот, а не развој на техничка експертиза. Денес се користат поинакви пристапи, често дизајнирани во форма на мрежа, со опции на секое ниво, така да може да се прават поместувања нагоре, латерално, дијагонално, па дури и надолу.

³ <http://literarydevices.net/motivation/> Motivation, Definition and Examples of Literary Terms, Пристапено на: 21.09.2016.

Традиционални кариерни чекори и стратегии за напредување во кариерата

Во традиционалниот систем за кариера, за селекција на лицето кое би се вработило или ангажирало се вршело избор врз основа на неговото претходно работно искуство, образование. Унапредување на лицето се вршело до нивоа кои опфаќаат дополнителна одговорност и различни видови компензација. Оваа прогресија во рамките на една организација се одвивала сè додека поединецот не го напушти работодавачот за друга можност. Обично ангажираното лице достигнувало ниво на кое нема понатамошни можности за унапредување, избира да ги одбие следните можности за унапредување или одлучува за прекин на ангажманот.

Достигнувањето на следното ниво во организација која има традиционална кариера, често значи да се има вистинско искуство. Сепак, многу работници не знаат какво искуство ќе биде најдобро за да се подготват за мобилност нагоре. Луѓето кои имаат искуство кое е "акцелератор" на потенцијалот, ќе имаат поголема веројатност да преминат кон следното ниво.

Во студијата на (Owens, D. (2008), *Success Factors*), се наведени видовите на искуства кои се најзначајни за предвидување успех на различни нивоа на лидерство. Потребните услови за унапредувања се разликуваат по ниво на лидерство, бидејќи деловните предизвици, односно одговорности варираат на секое ниво.

Според податоците од студијата:

- лидерите од прво ниво се со поголема веројатност да постигнат успех ако имаат повеќе-функционални искуства;
- лидерите од средно ниво имаат поголема веројатност да успеат ако имаат искуство или прилика да се соочат со тешки предизвици или ситуации;
- а, нови лидери на извршна позиција се со поголема веројатност да успеат ако имаат високо-ризични и високо-видливи искуства.⁴

⁴ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/Pages/08fallsuccessfactors.aspx> Owens, D. (2008)

Success Factors, Пристапено на: 05.03.2019.

Извештајот од 2011 година (Hastings, R. R. (2011)⁵ исто така, ја обработува ефикасноста на разни стратегии за кариера. Извештајот сугерира дека напредувањето во кариерата бара од поединците да ги прават "сите вистински работи" за да напредуваат. "Идеални работници" се оние кои:

- Бараат задачи од висок профил,
- Комуницираат отворено и директно за аспирациите за кариера,
- Имаат контакти со влијателни лица,
- Бараат видливост и ги потенцираат нивните достигнувања,
- Им даваат до знаење на нивните супервизори за своите способности и нивната подготвеност да придонесат,
- Бараат можности постојано,
- Ја познаваат организацијата како и нејзините непишаните правила,
- Не се плашат да побараат помош.

Овие особини имало тенденција да бидат застапени помеѓу мажите. Catalyst, идентификувал четири профили за стратегија за напредување во кариерата, базирани на методите кои луѓето ги користат за да напредуваат. Овие профили вклучуваат:

- **Алпинисти или искачувачи (Climbers).**

Поединци кои бараат напредок во нивните организации со барање на различни задачи, работат со долги работни часови, се дружат, вмрежуваат и запознаваат и се трудат да бидат забележани.

- **Брокери (Hedgers)**

⁵ https://login.shrm.org/?request_id=idC473869E75A4DD&relay_state=id-079120db-428d-40b8-9592-072706ab1864&issuer=aHR0cHM6Ly9zc28uc2hybS5vcmcvSURCVVMvU0hSTS9JRFAvU0FNTDIvTUQ=&target=aHR0cHM6Ly9zc28uc2hybS5vcmcvSURCVVMvU0hSTS9QT1JUQUwtU1AvU0FNTDIvTUQ Hastings, R. R. (2011) *Gender Influences Effect of Career Strategies*, SPH.

Пристапено на: 05.03.2019.

Поединци кои ги користат сите тактики за кариера на располагање за да напредуваат во и надвор од нивните сегашни организации.

- **Скенери (Scanners)**

Поединци кои тесно го следат пазарот на труд и се подготвени да ги променат работните места и организациите, како што се појавуваат можности и прилики.

- **Подметачи (Coasters)**

Поединци кои не бараат напредување во кариерата.

Catalyst утврдил дека мажите почесто добиваат високи извршни функции и стануваат извршни директори отколку жените и заклучил дека жените мора да користат различни стратегии за да ги постигнат своите цели во кариерата. Од сите стратегии што ги користат жените, потенцирањето на нивните достигнувања се издвоило како единствената стратегија поврзана со зголемување на компензацијата или нивните примања. Додека, мажите почесто имале зголемување на компензација поради нивните контакти со влијателни лица или поради повеќечасовно прекувремено работење.

Чести предизвици кај традиционалните кариерни патеки и скалила

Во рамките на традиционалната кариерна патека, се појавуваат неколку прашања:

Да се прифати менаџерско управувачка позиција или не. Во многу организации, првиот од неколкуте чекори на индивидуалната кариерна патека се оние чекори преземени од страна на самиот поединец. Меѓутоа, во многу организации, честа потешкотија е тоа што кога некое лице ќе го достигне нивото на најискусниот вработен, тој или таа мора да преземе поголема одговорност, како што е менаџерска или позиција во која мора да врши надзор или супервизија на останатите вработени. Ова се смета како еден вид на унапредување или одење "чекор понапред". Ако

поединецот е заинтересиран да го направи следниот чекор и е способен да стекне надзорна и управувачка функција, овој прогрес би бил сосем во ред. Ако, сепак, лицето не сака да преземе поодговорна управувачка позиција, но сепак сака да добие дополнителна компензација, односно покачување во плата тогаш се појавуваат главните проблеми. Кога се случува оваа ситуација, типична реакција за поединецот е да бара вработување во друга компанија за да заработи повеќе пари. Очигледно, ако лицето е квалитетно и доста значајно за организацијата, овој потег не е предност на организацијата. Како одговор на ова сценарио, некои работодавачии имаат развиено двојни кариерни патеки.

Во традиционалната кариерна патека, индивидуите можат да бидат ставени на управувачка функција без желба или вештина да ја завршат работата. Не само што поединецот станува фрустриран со нови предизвици за кои тој или таа не е добро спремен, туку и организацијата е фрустрирана затоа што има некој кој е на позиција, а не го поседува бараниот потенцијал за таа позиција.

Без желба за искачување. Некој кој е среќен на неговото или нејзиното сегашно ниво не се стреми да напредува и е солиден вработен не треба да биде под притисок да се унапреди или присилува да го следи кариерниот пат претставен од компанијата. Поттикнување на супервизорите или менџерите да имаат периодични дискусии за кариера со вработените е важно за успешно да се оценат сегашните и идните аспирации на сите вработени. Тоа ќе помогне да се идентификуваат оние кои би сакале да останат на своите позиции и оние кои го бараат следниот чекор за напредол.

Најразлични пречки. Долги периоди на монотонија и стагнација, исто така, може да се појават во традиционалната кариера и можат да ја блокираат способноста на лицето да се искачи на наредното скалило на кариера. Стагнација во кариерата се јавува кога вработените постигнуваат ниво во организација кога тие или се смета дека ја достигнале својата граница на прогресија, или организацијата не обезбедува можности за идно унапредување и развој. Оваа ситуација може да предизвика вработениот да разгледува друга работа надвор од моменталната компанија за друга можност на повисоко ниво.

Стагнацијата во кариерата се јавува кога некое лице повеќе не е психолошки ангажирано во неговата или нејзината работа и, следствено, станува помалку ефикасно.

Лицето кое доживеало стагнација во кариерата може да се соочи со перманентна стагнација ако тој или таа проактивно не направи нешто за да се помести од таа ситуација.

Долгорочни планови за развој на кариерата

Формирањето на долгорочни планови за развој на кариерата се смета дека ја зголемува мотивацијата за работа и го задржува фокусот на поединецот кон она што се стреми да го постигне како крајна цел наместо да работи бесцелно и да го менува постојано работното место. Главни функции, односно фази на планирањето на човечките ресурси се:



Слика бр. 1 Фази на планирањето како процес⁶

Во овие фази на планирање, треба да бидат вклучени менаџерите за човечки ресурси, вработените како и менаџерите. Голема улога исто така игра и

⁶ Спирковска, М. (2018) *ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО СТРАТЕШКА ФУНКЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ*, Битола: Магистерски труд, Технички факултет,.

организациската култура, големината на компанијата како и можностите за движење внатре. За организацијата да може да предвиди потреба од наоѓање на нови вработени како и креирање на долгорочни планови за развој на постојните вработени, таа мора да има соодветна база на податоци за бројот на вработени на конкретни работни места, начини и можности за развој како и покомплексни бази на податоци на човечки ресурси во организацијата. (вештини, можности за развој, аспирации на вработените и сл.) Менаџментот и креирањето на овие планови за кариера се најбитниот фактор за задржување и привлекување таленти. Долгорочните планови се исклучително важни за продуктивноста и мотивацијата на вработените.

Долгорочните планови за развој тесно се поврзуваат со така наречените Performance Development Planning (PDP) или Планирање за раст и развој, тоа означува процес во кој секој вработен ја знае и разбира вистинската вредност и допринос која ја дава на организацијата. Кога вработените разбираат кои се нивните одговорности во однос на нивното работно место и кога со нивната работа контрибуираат за остварување на глобалните цели на организацијата, тогаш може да се каже дека тие се доволно мотивирани за работа. Мотивацијата за работа е најбитниот двигател на вработените. Таа лесно може да се изгуби доколку поединецот не е свесен за неговите кариерни афинитети. Поединецот мора да има јасна слика и цел кон која треба да се стреми. Се смета дека најголем двигател и мотив за работа на вработените е доколку пред нив се постави една јасна кариерна патека и услов за развој на нивната кариера. Доколку организациите покажат интерес и помагаат во самото планирање на кариера на своите вработени, тогаш се помал број од вработените не би се откажале од работното место, а плановите за кариера би дале позитивен резултат за организацијата во целост. Така незадоволството на вработените се сведува на минимум, овозможува зголемување на моралот на вработените, а со тоа и продуктивноста и ефикасноста.

Фактот дека самата организација покажува интерес за потребите на своите вработени односно за нивниот развој, остава позитивен ефект врз нивната мотивација за работа. Во вакви околности вработените веруваат дека организацијата ги почитува како дел од целиот план, а не само како број. Истакнувањето на развојот на кариерата, исто така значајно влијае врз начинот на кој вработените гледаат на нивната работа и

нивните работодавачи. Оформувањето на целите на кариера и стратегиите за нивно остварување, е и самиот процес на планирање на кариера.

Постојат многу фактори кои влијаат врз потребата на организацијата да прифати или изгради формални кариерни патеки и кариерни скалила, вклучувајќи:

- Неможност да се најдат, регрутираат и постават вистинските луѓе на вистинските работни места,
- Отпуштање на вработените,
- Вработените бараат поголема флексибилност на работното место,
- Недостаток на разновидност или можности на самиот врв во организацијата,
- Мултигенерациска работна сила,
- Ограничена можност за напредување во рамни или помали организации,
- Промена на организациската култура,
- Задржување на талентите.

Можеби најважен аспект кој влијае на одлуката за создавање на формални кариерни патеки и кариерни скалила од страна на организациите е недостатокот на таленти. Според извештајот од спроведената анкета на SHRM / Boston Consulting Group “Создавање предност за луѓето” од 2015 година⁷, испитаниците идентификувале:

- лидерство;
- управување со таленти;
- и стратешко планирање на работната сила;

Проактивно креирање на патеки за кариера и кариерни скалила за зачувување и развој на таленти можат да помогнат во соочувањето со овие предизвици.

Развојот на кариера

Развојот на кариерата не треба да биде ексклузивно право на оние вработени кои најдолго се вработени во организацијата. Развојот на кариера не би требало да се

⁷ <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/creating-people-advantage.aspx> SHRM (2015) *Creating People Advantage 2014-2015 — How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact*, Преземено на: 05.03.2019.

користи како некој вид на награда за долг стаж во организацијата. Развојот на кариерата во рамките на една организација треба да им се обезбеди под еднакво на сите вработени и треба да се основа исклучиво на постигнатите резултати, покажаните способности и потенцијал за понатамошен развој, без оглед на тоа дали вработенот е во организацијата кратко или подолго време. Развојот на кариера може да се одвива:

- *На самото работно место* – Кога вработениот добива дополнителен тренинг, плата или други бенефиции се со цел да се подготви за зголемување на одговорностите и работните задачи, да стекне поголемо искуство, пракса, што би му овозможило да се движи нагоре по вертикална скала.
- *Хоризонтално* – станува збор за позиција на исто хиерархиско ниво, но трансфер во друг сектор. Ова им овозможува на вработените да се запознаат со целокупната работа на организацијата и во стекнување на поголеми социјални кругови или кариерни мрежи.
- *Вертикално нагорен развој* – најпосакуван развој, затоа што носи зголемување на одговорностите и искачување на едно скалило на хиерархиската скала нагоре. Со тоа се зголемува и статусот на вработениот во организацијата, но и бенефициите.
- *Вертикално надолен развој на кариера* – каде што вработениот се спушта на некоја пониска позиција, со цел да добие основа, знаење или искуство во одредена област.

Планирањето и развојот на кариера треба меѓусебно да се засилуваат. Реалното планирање на кариера, ги наведува индивидуите да ги поврзуваат за нив достапните можности со сопствените способности. Со конкретен план на кариера, индивидуата може да постигне успех, мотив и задоволство многу побрзо движејќи се по патот на развојот. Добриот пат на развој на кариера мора да има јасни патокази. Тогаш кога индивидуата јасно ги препознава полесно ги освојува тие патокази и голема е веројатноста да го искуси чувството на успех и пропадот на организацијата. Понатаму ова чувство ја зголемува личната сатисфакција и мотивација.

Организациската поддршка во креирање на кариерна патека

Организациската поддршка е најзначајна при развојот на кариерата на вработените. Иако најголемата одговорност за кариера ја има поединецот постојат неколку можности каде организацијата нуди поддршка или посебна програма или план за кариерната патека. Организациите можат да им помогнат на поединците во:

- Претставување на кариера – помош во преиспитувањето на поединците и обезбедуваат информации за организацијата;
- Поставување на целите на кариера – јасен преглед на можностите за напредување и ги дефинираат критериумите за напредување;
- Стратегии и планирање на кариера – обезбедуваат информации што може во организацијата да се очекува;
- Давање на повратни информации во врска со кариерата – преку реални проценки на актуелните резултати од работата и потенцијалот кој е во врска со кариерата.

Постојат и т.е. центри за кариера (career centers) каде поединците можат да добијат можност да користат информации преку еден вид на библиотека со релевантна литература за развојот на кариерата. Можат да се добијат информации и за организациските скалила и мрежи на кариера, актуелните можности или прилики кои можат да се користат, упатства за самостојно учење и сл.

Вработените обично повеќе се вложуваат себеси во организацијата тогаш кога мислат дека нивниот работодавач се грижи за нивниот развој и пат во кариера. Кариерниот пат на вработените обезбедува тековен механизам за подобрување на нивните знаења и вештини, што доведува до успех на нивното моментално работно место, а исто така обезбедува и можност за трансфер на нови работни места и различни позиции во организацијата. Спроведувањето на кариерните патеки исто така може да има директно влијае врз целата организација во однос на подобрување на моралот, мотивацијата, продуктивноста, задоволството, како и одговорноста на вработените се

со цел исполнување на целите на одделите во организацијата како и целокупните организациски цели.

Постојат многу фактори кои влијаат на потребата на организацијата за да оформи формални кариерни патеки или скалила за своите вработени.

Некој од факторите се;

- потешкотијата да се најдат, регрутираат и задржат вистинските луѓе на вистинското работно место;
- отпштања на вработени;
- барањето на флексибилност на работното место од страна на вработените;
- недостатокот на разновидноста на врвот (незаменливите таленти);
- ограничена можност за напредување во помали организации и промена во организациската култура.

Најголемиот мотив за организациите да оформат јасна формална кариерна патека за вработените, е мотивирањето на истите и задржувањето на талентите во организацијата. Голем дел од организациите имаат бенефит доколку вложат поголем напор за воспоставување на стратегии за градење на кариера за најдобрите работници уште од самиот влез, односно вработување на талентот. Кариерните патеки и скали можат да бидат ефикасни сратешки алатки за постигнување на позитивни организациски резултати. Тие можат да бидат клучен фактор или средство со кое може да се обезбеди продолжување на растот и продуктивноста на организацијата. Некои од придобивките кои ги има организацијата користејќи кариерни патеки;

- Се издвојува од конкурентите на пазарот на трудот; со тоа што има специфична стратегија за управување на своите вработени и поставен кариерен пат за истите;
- Ги задржува клучните работници (самото управување со перцепцијата која ја имаат вработените за можноста за развој на нивната кариера е клуч за подобрување на ангажманот на вработените како и нивната лојалност.)

Организациите треба да ги идентификуваат работниците кои се од централно значење за остварување на бизнис стратегијата и потоа да развие или да ја надогради веќе постоечката креирана кариерна патека со цел да ги задржи, задоволи потребите и исполни очекувањата на вработените. Оформувањето на кариерна патека со која се идентификуваат вработените е важен аспект во формирањето на плановите за задржување и мотивирање на вработените, според (Miller, S. (2013), *As Economy Recovers, Career Paths Aid Retention*, SHRM)⁸

- Ги задржува младите работници, според Milligan, S. (2014) *Capturing the Wisdom of Four Generations*⁹- Ставовите во врска со работата и достигнуањата на кариера се разликуваат од генерација во генерација. Се смета дека помладите вработени во компаниите повеќе се фокусирани за планот за кариерна патека кои компаниите ги нудат.
- Се намалува ризикот од губење на работниците при голема промена на економијата – се тргнува од фактот дека треба да се задржат најискусните вработени, а компаниите се грижат да не изгубат висок потенцијал на талент, според (Western Sydney University (2019) *About Talent and Leadership Development*)¹⁰

Улогата на менаџерите на човечки ресурси во кариерната патека

Професионалците за човечки ресурси имаат нови и различни улоги во развивање и имплементирање на кариерни патеки. Менаџерите на човечки ресурси препознаваат дека постои парадигма на 21-век за напредување во кариерата и ги охрабруваат вработените да ја преземат контролата на кариера и своите наредни скалила во

⁸ <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/Tailor-Rewards-for-Retention.aspx>
Miller, S. (2013) *As Economy Recovers, Career Paths Aid Retention*, SHRM Пристапено на 22.09.2016..

⁹ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/1114-intergenerational-knowledge-transfer.aspx>
Milligan, S. (2014) *Capturing the Wisdom of Four Generations*, Пристапено на 21.09.2016.

¹⁰ https://www.westernsydney.edu.au/tld/home/about_us *About Talent and Leadership Development*, Western Sydney University, Пристапено на: 29.01. 2019.

кариерната патека. Организацијата може да обезбеди ресурси и алатки за да помогне на вработените во развивање на нивните вештини и способности, тоа не треба да биде единствената опција која вработените ја имаат. Предизвикот на менаџерите за човечки ресурси не се состои само во обезбедување на можности за кариера на вработените, но и да обезбеди можности за подобрување на работата и проширување на работното место. Обуките и развојот треба да бидат фокусирани за унапредување на вработливоста на индивидуите, а не услов за задржување на работното место во организацијата во која веќе работат. Специјалистите за човечки ресурси имаат задача да им помогнат на менаџерите да изградат кариерни патеки за вработените. Кога вработените ја следат кариерната патека која менаџерите ја креирале специјално за нив, тогаш професионалците за човечки ресурси можат да помогнат во процесот на движење од скалило на скалило во кариера преку:

- Воспоставување на фер практики, постојано администрирање на напредок, како и процедури за промоција.
- Фасилитација, односно помагање при промоции во рамките на нивните организации преку обезбедување на коучинг во кариера, им помагаат на менаџерите да креираат јасни критериуми за селекција на кандидати за одредена новонастаната работна позиција.
- Им помагаат на ново промовираните работници лесно да се прилагодат на новото работно место, според (Tyle, K. (2007) *Helping Employees Step Up-SHRM*)¹¹

Иако професионалците за човечки ресурси имаат многу одговорности поврзани со дизајнирање и имплементирање на кариерната патека, како и осмислување на методи со кои вработените ќе се развиваат и унапредуваат, тие исто така треба да добиваат насоки за унапредување и на нивните кариери.

Традиционалните скали на кариера се базираат врз претпоставката дека поединецот сака да продолжи и да се искачи на врвот на кариерната скалата се додека

¹¹ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/0807tyler.aspx>. Tyle, K. (2007) *Helping Employees Step Up* SHRM Пристапено на 01.01.21019.

индивидуата е во состојба и може, а работодавачот продолжува да обезбедува можности.

Формирање мапа за развој на кариера

Формирањето мапа за развој на кариера претставува алатка која менаџерите и професионалците за човечки ресурси можат да ја користат во текот на дискусиите за планирање на кариера во вработените. Кариерните мапи овозможуваат помош на вработените да размислуваат стратешки за нивните кариерни патеки и како да ги задоволат нивните цели за кариера во рамките на организацијата, отколку да ја напуштат организацијата и да го продолжат својот пат во друга организација. Формирањето на мапи за кариера најчесто се состои од три чекори:

1. Само-оценување;

Менаџерот се зближува со вработените, со цел да го анализира нивните знаења, вештини, достигнувања и интереси.

2. Индивидуализирана кариерна мапа;

Подразбира идентификување на други позиции во рамките на организацијата кои во иднина би ги задоволеле потребите на вработениот. Позицијата би можела да биде друго работно место или унапредување.

3. Истражување на други можности;

На последниот чекор на конструирање на мапа за кариерен развој се истражуваат други можности за работа во рамките на организацијата, во моментот кога тие стануваат достапни.

Извештајот на (Wagner, M. H, (2011) *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*) ја истакнува ефикасноста на разичните стратегии за кариера. Во извештајот е наведено дека напредокот во кариера бара поединците да ги направат “сите правилни нешта”. “Идеалните работници” се оние

кои: бараат тешки работни задачи; се огледуваат и остваруваат добар контакт со влијателни лидери; комуницираат отворено и директно за аспирациите во кариера; бараат јасни можности за достигнувања; нивните претпоставени се свесни за нивните вештини и нивната подготвеност истите да ги искористат за да допринесат за успех во организациското работење; постојано бараат можности; ја знаат политиката на работење и ги познаваат пишаните како и напишаните правила кои се почитуваат во организацијата и не се плашат да побараат помош.¹²

Кариерните мапи се користат за да покажат како изгледа една прототип на кариера на одделни позиции, улоги и фази. Тие прикажуваат заеднички начини на премостување во и низ работите позиции на начини кои го олеснуваат растот и напредувањето во кариерата. Кариерните мапи обично се прикажуваат во дијаграм, што прави лесно да се визуелизира секоја позиција или улога како фаза на патот. Организациите можат да ги користат постоечките оценки за перформанса и компетентност за дефинирање на вертикални и хоризонтални хиерархии. Некои компании избираат да обезбедат дополнителни информации како што се:

- вообичаени движења при менување на развојот на кариера или напредок;
- ограничување на број на вработени во одредена работна улога или област; како и
- ограничен рок за напредок односно развој (временска рамка)
- оценка за тоа како би се одвивал растот преку тие различни работни позиции во определени деловни единици (сектори).

Така вработените стануваат се повеќе адаптивни и се движат низ работните улоги во различни делови на бизнисот за да ги зголемат нивните експертизи поради тоа сите овие информации се особено корисни.

Нареден чекор би било да се изградат позициони профили. Позиционите профили креираат разлика помеѓу улогите на работа во кариерните патеки преку истакнување и прикажување на нивните основни одговорности, цели, вештини и барања. За да се

¹² <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-2004-2008/> Wagner, M. H, (2011) *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)* Пристапено на: 03.02.2019

направи ова, организациите се консултираат со експерти во областа, интервјуираат лидери кои се моментално на функција, спроведуваат анализа на пазарот како и споредбени анализи со конкурентски фирми е за да постават стандарди. Исто така, е важно да се одредат квалификациите и експертизата поврзани со различни работни позиции, улоги и фази. Ова може да вклучува препорачано или барано образование, вештини, техничка обука, лиценци и сертификати за успешен перформанс во секоја фаза.

Понатаму, потребно е да се идентификуваат клучните компетенции и очекуваните однесувања:

Компетенциите треба да го диференцираат однесувањето кое треба да биде покажано од страна на извонредните работници. Јасно дефинираните компетенции за јасно одредена позиција исто така служат како стандарди на перформанс кои ги дефинираат очекуваните резултати кај различни работни улоги. На овој начин компетенциите ќе ги поттикнуваат вработените за да го подобрат перформансот на работа, ќе ја поврзат бизнис стратегијата и ќе ја променат иницијативата во работна сила преку стандардите на однесување.

Покрај тоа, во обид за вертикално усогласување на дизајнот на кариерните патеки со стратешките управувања со процесот на стратешко управување со таленти, компаниите го воведоа концептот на "вертикално интегрирани" компетенции. Овие компетенции имаат тенденција да бидат исти од една фаза од кариерата во друга, но она што се разликува помеѓу фазите е мерливите очекувани резултати.

Следен чекор е инкорпорирање на обука и развој. Организациите можат да ги поврзат патеките на кариерата со развојот на вработените преку давање на приоритети на карактеристиките на работната позиција со идентификување на клучните вештини со кои треба да се стекнат вработените движејќи се по кариерната патека. Можноста за развој може да се претстават со нудење можности вработените да посетуваат најразлични курсеви.

Во последните неколку години доста популарна е и методата наречена “stretch assignment”¹³ “задачи водилки”- задачи или проекти кои се поголеми од моменталните вештини и знаења на вработените со цел да ја предизвикаат љубопитноста кај вработените како и да го активираат или да го поттикнат развојот на одредени вештини. Се смета дека вработените имаат неколку зони во работењето и тоа: Зона на досадување, удобна односно сигурна зона, еластична зона и зона на прегорување. Задачите кои служат за поттикнување на развојот на вработените треба да бидат зададени тогаш кога вработениот се наоѓа во еластичната зона. Неколку бенефити од задавањето на овие задачи се:

- Се даваат вистински можности за лидерство;

Вработените кои се спремаат да се впуштат во лидерска позиција ги ставаат во вистинска ситуација да ги покажат своите вештини на одлучување, водење или управување со нешто. Со ова кандидатот се преиспитува себеси, а исто така се дава и јасна слика и порака до менаџментот за да забележи дали поединецот е спремен за таква одговорност, унапредување или позиција.

- Ниски трошоци за развој;

Обично не чинат толку многу како обуки, курсеви и сл. Вработениот ги развива вештините во реални ситуации, под надзор на одговорно лице.

- Му ја отвара вратата на вработениот кон различни области на работење на организацијата, како и увид во различни потенцијални работни улоги кои би имал можност да ги заземе како дел од неговата кариерна патека.

Најголем предизвик е да се изнајдат вистинските можности, ситуации или проекти во кои би се ставил вработениот, без да се намали ризикот од грешка или штета на организацијата или бизнисот во целост. Голем дел од организациите преземаат и

¹³ <https://www.sigmaassessmentsystems.com/stretch-assignments/> Harrison, G. *Using stretch assignments to develop leadership talent [Video]*, Sigma, Пристапено на: 03.03.2019.

иницијатива така што ќе им овозможат на самите вработени да изнајдат можности или ситуации во кои би ги покажале своите способности. Со ова вработените покажуваат само-свест, која тесно се поврзува со најосновната вредност на еден лидер, истражуваат што е тоа што навистина ги мотивира и ги прави по ефективни во работата, како и им дава можност самостојно да ги приоритизираат своите можности за развој, што до некаде е и најдобра шанса за успех. Ова е најдобар начин како вработените да се вклучат во самото креирање на кариерната патека.

Друга можност за развој е доколку вработените се ставаат во вкрстено-функционални тимови- “Cross Functional Teams”. Според дефиницијата на (Rouse, M.(2018) *Cross-functional team*), ова се тимови од различни области од компанијата, пр. маркетинг, продажба, корисничка услуга и сл.. Овие тимови, можат да бидат привремени работни групи, а неколку од најголемите предности е што овозможува брзо учење, зголемува иновативност, течна комуникација, можност на подобро запознавање на бизнисот и организацијата како и чувството на припаѓање.¹⁴

Наредна можност за развој во кариерата е доколку се даде одговорност за профит и загуба. Тоа значи дека вработените би биле директно одговорни за успехот или неуспехот на организацијата. Тоа дава чувство на поголема цел како и остварување на поголемите амбиции на индивидуата.

Како можност за напредок се истакнува и интернационална изложеност на вработениот. Компаниите кои имаат можност да нудат мобилност имаат предност во овој дел. Ова ги става вработените да бидат изложени на друга култура, друг начин на работа, размислување како и одлучување. Со ова се гради приспособливост и почит кон секој одговорен.

Сите овие овие искуства даваат можност да се развијат компетенции кои се важни за следната фаза во кариерата. Критичкото конципирање на развојните искуства им овозможуваат на менаџерите и вработените да имаат позначајна кариерна дискусија и помага да се одредат реални чекори во кариерата.

Последниот чекор во поставувањето на мапа за кариерно движење и напредок е и самото поставување на цели за вработените. Со големата количина на ресурси,

¹⁴ <https://searchcio.techtarget.com/definition/crossfunctional> Rouse, M. (2018) *Cross-functional team*. Пристапено на 20.03.2019

енергија, време инвестирани во процесот на движење во кариерата, организациите треба да креираат механизми за да се осигура нивната ефикасност. Овие механизми треба да изградат одговорност за процесот преку дефинирање на улогите и одговорностите на поединците кои го поддржуваат, следат, обезбедувајќи сигурност дека може да се прилагодат на променливите услови на работење.

За сето ова да функционира работодавачите мора да им ги обезбедат на менаџерите и на вработените неопходните алатки, упатства, обрасци, стимулации и стратешка внатрешна комуникација за да се осигураат дека двете страни се посветени на нивната улога во процесот на развој на кариерата и да ја разберат нивната важност.

Комуникација

Менаџерите и професионалците за човечки ресурси мора добро да комуницираат со вработените во врска со кариерните патики кои ги нудат и можностите за кариера кои треба да се реални. Работодавачите мора добро да се снаоѓаат во разговорите на доста деликатни теми со своите вработени. Јасно да ги истакнуваат очекувањата од нивните вработени и да не даваат ветувања кон нив без искрено организацијата да може да ги исполни. Потребно е да се негуваат интересите на вработените, да им се укажува дека индивидуата има висок потенцијал, доколку навистина го има и да им се укажува дека го нема, доколку реално го нема.

Освен менаџерите за човечки ресурси многу е важно како менаџерите на поединецот се однесуваат и комуницираат со вработените или тимот кој го водат. Тие исто така се одговорни за напредокот и креирањето на кариерната патека на вработените. Менаџерите играат клучна улога во создавање на позитивна комуникација. Менаџмент функциите вклучуваат: планирање, организирање, водење и надгледување на надворешните и внатрешните функции на организацијата и вработените. За менаџерот да може да ги извршува овие функции потребно е да поседува солидни комуникациски вештини. Менаџерот со анализирање на индивидуалниот труд на секој вработен придонесува за поефикасна и попродуктивна работна средина. Најбитните препораки за еден менаџер да може да го следи

напредокот на вработениот, а со тоа да му покаже колку брзо, бавно или сигурно се движи по кариерната патека е доколку:

- Менаџерот често комуницира;

Треба да се потруди да пронајде начин што почесто да комуницира со вработените, а во исто време таа комуникација да не стане одбивна рутина. Помладите/поновите вработени често имаат проблем токму во овој аспект т.е. “Создавање нова рутина”. Може да имаат често средби со вработените, но не мора да значи дека ќе бидат ефикасни. Треба менаџерот и вработениот да се потрудат да користат различни канали за комуникација, емаил пошта, како и современи алатки за комуницирање на работно место. Секогаш треба најпрво да се прашаат вработените на кој начин би сакале да се известат околу новостите во фирмата, Е-mail, порака, за време на средба и.т.н. Прикажување на прогресот во компанијата, придобивање на нов клиент, нова работна задача, нова кариерна цел, нова работна позиција се многу ефикасни начини да се даде до знаење дека сите улоги во компанијата се интегрални и сите вработени можат да стигнат до наредно ниво без исклучок.

- Дава повратни информации;

Треба да се создаде атмосфера во која вработените нема да чувствуваат притисок или страв да го искажат своето мислење, желба за напредок или идеја. Со помош на тоа, се добиваат дополнителни идеи околу насоката на компанијата како и вклученоста на самите вработени за креирањето на кариерната патека. Пример: ако еден вработен едноставно реагира околу критика, друг вработен би се фокусираше околу пронаоѓање на решение на критиката. Само со ваков вид на комуникација може да се потврдат и имплементираат новите идеи на вработените.

- Внимателно слушање (активно слушање);

Слушањето е важно по иста мера како и зборувањето. Менаџерите, кога ќе одвојат време за вработените треба што повеќе да се фокусираат на вработените, да не го пренасачуваат вокусот кон телефонот или кон Е-mail нотификациите. Да го остават вработениот да се искаже без да го прекине, дури ако знае дека не се согласува со неговата позиција. Колку побрзо репутација на менаџерот како добар слушач се

подобрува, толку повеќе ќе им овозможи на вработените да се искажат. Без ваков начин за комуникација менаџерите нема да можат да ги забележат проблемите, промените, желбите и фрустрациите на вработените се додека не станат невозможни да се решат.

- Треба да води со пример;

Вработените треба да знаат дека нивните менаџери се реални и дека ќе го следат тоа што го велат. Менаџментот може да стекне кредибилитет со тоа што ќе го исполни тоа што го ветува, било да е покачување на плата, унапредување и сл. Вработените треба да се вреднуваат за нивните придонеси и да не се исмеваат нивните идеи, особено не пред останатите. Менаџерите, исто така, треба да бидат свесни за нивниот стил на комуникација, вклучивајќи и невербални сигнали. Сè од начинот на кој тие физички се држат и движат, нивниот израз треба да прикажува одговорност, како и подготвеност за комуникација.¹⁵

Мотивација

Мотивацијата е од суштинско значење за секоја организација да може да преживее и да успее и е тесно поврзана со задоволството од работата. Мотивацијата е вештина која може и мора да се научи доколку се сака да се успее.

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор “movere”¹⁶, значи да се движи. Мотивирањето е доста битно за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат позитивни и енергични во остварувањето на целите на организацијата. Менаџерот мора да ги разбира на причините за мотивација.

¹⁵https://work.chron.com/effective-communication-between-management-employees-11299.html?fbclid=IwAR1TPdm-wq86rJKkgDXy9_siRDhgR_7n1WamIKBrcYc9Ow5o6hWDsHBtXyo, Johnson, K. S. (2018) *Effective Communication between Management & Employees*. Пристапено на: 03.03.2019.

¹⁶ Movere“Copyright © 2012 Enhanced, Motivation ,www.webwzrd.com/motivation/movere.htm. Пристапено 03/03/2019.

Се прави разлика меѓу мотив и мотивација. Мотивирањето се изразува со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, движење, поттикнување или иницијатива и сл. Додека мотивот се дефинира на различни начини, како енергичен услов, внатрешна состојба и сл. Одговорите на прашањето „што е тоа мотив“, се разликуваат. Објаснувањата зависеле од различните култури, прифатените концепции за човековата природа и неговото место во универзумот. Покрај тоа што тие не биле целосни и не можеле докрај да ја објаснат сложеноста на човековата мотивација, во секое објаснување или толкување се откриваат различни вистини.

Помодерното сфаќање иако претставува одраз на сите поранешни концепции, теории и тврдења, исто така, смета дека присуството на мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која се одвива во циклуси. Секое остварување на еден мотив, отвора можност за остварување на друг мотив. Сето тоа е поврзано и циклично. Мотивацијата произлегува од збирот на мотиви. Мотивот се одразува во акција, а акцијата се изразува во однесувањето. За однесувањето на човекот можат да се направат три претпоставки и тоа:

1. *Однесувањето е причинско.*

Човековото однесување е со повод, причина. Каузалната претпоставка е имплицитна во верувањето дека опкружувањето влијае на однесувањето.

2. *Однесувањето е насочено кон целта.*

Идеја дека човековото однесување не е само предизвикано, туку насочено кон нешто, однесувањето е насочено кон целта.

3. *Однесувањето е мотивирано.*

Вклучува мотивација дека однесувањето е поттикнато од нешто. Секој процес на мотивација започнува со потребите.¹⁷

¹⁷ Танева, Н. (2012) *ВЛИЈАНИЕТО НА ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ УНАПРЕДУВАЊЕТО НА СЕВКУПНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ*, магистерски труд, Штип: Универзитет "Гоце Делчев", Економски факултет.

Мотивацијата на вработените во организацијата ги содржи сите внатрешни фактори кои ги поттикнуваат и организираат активностите на вработените, го насочуваат однесувањето и го определуваат времето и интензитетот на дејствување. Однесувањето или акцијата која ја презема вработениот во организацијата може да биде поттикната со одредени стимулатори или едноставно може да биде последица од самата акција. Вработените се разликуваат меѓусебно и поради тоа постојат разлики и во она што нив ги поттикнува и мотивира. Она што ги мотивира вработените во една организација, не значи дека ги мотивира вработените во друга организација.¹⁸ Мотивацијата е внатрешна состојба која ја наведува личноста да се однесува на специфичен начин. Мотивацијата е процес кој покренува, насочува и го одржува однесувањето на луѓето кон одредена цел. Постојат елементи на кои се базира мотивацијата, а тоа се:

- *Потреба*; (психолошки или физиолошки дисбаланс);
- *Дејжење*; (активност за воспоставување рамнотежа), и
- *Награда*; (постигнување на целта со што се отстранува недостатокот и се неутрализира тензијата). Дефиницијата на награда не смее да се замени со дефиницијата на поттикнување, која вклучува умерен раст на зачестеноста на посакувано однесување кое следи по додавањето на нешто ново во средината.

Внатрешната мотивација е изучувана од страна на социјални и образовни психолози од почетокот на 1970-тите. Објаснување на внатрешната мотивација се дадени во контекст на Heider, F. е теорија на заслуга, (Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*)¹⁹ работата Bandura на работа и авто-ефикасноста (Bandura, A.

¹⁸ <http://eprints.ugd.edu.mk/> Барданова, С. & Шопова, М. М. (2016) *МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА*, Гевгелија: Универзитет “Гоце Делчев”- Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика.

¹⁹ Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*

(1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman)²⁰-, и Рајан (McLeod, S.. & Edward L. D. (2000) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, University of Rochester.)²¹ когнитивната евалуација на одлуките и теорија на само-определување.

Додека, најглавни надворешни фактори кои се најодговорни за мотивацијата на вработените се:

- *Општеството*; или идејата оние кои што се вклучени, активно да бараат подобрување на природата, односите, институциите или целокупното однесување.
- *Пазарот на трудот*; постојано да се биде компетитивен, со најизстрени вештини и во постојано учење се со цел, некој друг да не го преземе работното место на вработениот.
- *Организацијата*; таа што ги наметнува целите, стандардите и кариерната патека; и
- *Менаџерот* да влијае на однесувањето и мотивирањето на вработените во правец на постигнување на целите.

Во зависност од овластувањата или моќта која менаџерот или лидерот ја има, тој располага со методи на влијание кои поттикнуваат одредено однесување на членовите на тимот. За лидерите е доста важно да го познаваат вистинскиот мотив на своите вработени. Успешноста и ефективноста на организацијата ќе зависи директно од степенот на мотивираност на вработените. За вработените да бидат во голем степен мотивирани, лидерите мора да ги познаваат потребите на луѓето со кои раководат и да знаат како да го обезбедат нивното задоволување.

²⁰ <https://www.learning-theories.com/social-learning-theory-bandura.html> Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W.H. Freeman. Пристапено на 01.02.2019.

²¹ https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf Richard M. R. & Edward L. D. (2000) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, University of Rochester. Пристапено на 01.02.2019.

Задоволството е единствен начин на кој на долг рок и стабилно може да се обезбеди високо ниво на продуктивност и ефикасност кај вработените.

Управувањето и мотивирањето на вработените е доста комплексна задача, односно процес. Процесот на мотивирање ќе ја постигне својата цел доколку лидерите се трудат да исполнат неколку критериуми:

- Да ја познаваат природата, улогата и значењето на мотивацијата;
- Да имаат соодветни теоретски и практични познавања за мотивацијата;
- Да применуваат адекватни мотиватори;
- Да бидат пример за сите во претпријатието во поглед на ентузијазам, пожртвуваност, верба во успех;
- Да ги проценат ефектите од мотивирањето;
- Да воспостават feedback.²²

Современиот лидер на вработените гледа како на силен извор на енергија од кој извира способност, карактерност, знаење и може да инспирира лојалност и ентузијазам на оние кои ги водат. Решавање на сложените прашања, се смета како најголем квалитет на лидерот. Улогата на лидерот е да ги мотивира своите соработници со своите знаења, способности и вештини да допринесат во остварување на целите на претпријатието. Во процесот на мотивација лидерот потребно е да одбере различни стратегии на мотивирање, бидејќи и вработените имаат разновидни и променливи потреби.

Постојат два вида на мотивација: Внатрешна мотивација- евидентна кога луѓето прават нешто водени од сопствена желба без никаква поткрепа од надвор. Хобито е

²²Илијовска, В. (2017) *Влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените кај малите и средни бизниси*, Прилеп: Универзитет „Св. Климент Охридски“ Битола, Економски факултет.

типичен пример за тоа; и Надворешна мотивација која се поврзува со мотивирање на вработените. Кариерната патека би била една одлична комбинација на овие два вида на мотивација, бидејќи тргнува од сопствената желба за успех на поединецот, а во основа има и една организациона рамка, односно конкретни паравила и чекори кои поединецот треба да ги следи за да достигне одреден врв на кариера. Кариерната патека се креира за мотивирање на вработените, а тоа го прави со претствување еден јасен патоказ за тоа каде поединецот може да се најде за одреден период и дека таквиот исход е реално остварлив, но зависи од нивната мотивација дали сака да стигне до таму. Се претставува една шема на процесот на мотивација и е прикажана на следната слика;

ПРОЦЕС НА МОТИВАЦИЈА



Слика бр.2 Процес на мотивација

Извор: Самостојна изработка од авторот

Ова значи дека мотивацијата претставува еден циклус кој води до крајната цел, а тоа е сатисфакцијата.

Теории за мотивација

Процесот на мотивирање полесно е да се согледа доколку се познава теоријата за мотивација од **Abraham Maslow** (McLeod, S. (2018) *Maslow's Hierarchy of Needs*,

Simply Psychology)²³, бидејќи факторот кој мотивира одредена група работници, врз некоја друга група може воопшто да нема влијание. Теоријата објаснува зошто луѓето имаат одредена потреба. Мотивирањето се постигнува со хиерархиско задоволување на потребите и тоа од оние најпотребните. Потребите се подредени по следниов ред:

- **Психо-физиолошки потреби** – јадење, спиење, пиење, секс.
- **Сигурносни потреби** – економска сигурност, заштита од опасност.
- **Општествени потреби** – контакти, припадност, пријателство, комуникација.
- **Потреба за почитување** – признание, напредување, углед, компетентност, статус, престиж, титула, самопочит.

Оваа хиерархија на човекови потреби, Маслов ја претставува како пирамида. Основата на пирамидата ја сочинуваат основните потреби за преживување. Откако ќе се задоволат овие потреби, човекот се стреми да ги реализира потребите од второто ниво: потребата за безбедност и сигурност. Потребата се актуелизира само тогаш кога не е задоволена. Со задоволување на потребите, тие не исчезнуваат туку мотивираат за да се искачи поединецот скалило погоре. Третото ниво го сочинуваат потребите за припаѓање и љубов: потреба за пријател, дечко, девојка, потреба за деца односно за блиска емоционална врска (однос). Незадоволувањето на оваа потреба води кон осаменост и социјална анксиозност. Потоа следи потребата за почит. Маслов наведува две верзии на потребата за почит: ниска и висока. Негативна верзија на оваа потреба е комплексот на инфериорност и ниска самодоверба. На врвот од пирамидата се наоѓа потребата за самоостварување.

Потреба за самодоказување – сопствено креативно обликување, постигнување успеси, решавање задачи, делегирање, понатамошно образование,

²³ <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> McLeod, S. (2018) *Maslow's Hierarchy of Needs*, Simply Psychology. Пристапено на 01.02.2019.

интереси, користење на влијанието, тимска работа, соодлучување, предлози за подобрување²⁴.

ERG теорија

Оваа теоријата е продолжување на Масловата книга хиерархија на потреби. Alderfer (Khushboo, S. *Alderfer's ERG Theory of Motivation: Advantages and Limitation*)²⁵ се согласува дека мотивираноста на работниците може да биде побудена со хиерархијата на потребите, но не се согласува со фундаменталната мисла на Маслоу дека задоволената потреба исчезнува, поради тоа Алдерфер сугерираше дека потребите треба да бидат класифицирани во три категории, наместо петте-егзистенцијални. Овие три типа на потреби се постоење, поврзаност и раст.

- Постоење на потреби- се слични на потребата од категоријата на Маслоу физиолошки и безбедноста.
- Поврзаност на потреби - вклучуваат меѓучовечки односи и се споредливи со аспекти на припадност Маслоу и задоволување на потребите.
- Раст на потребите- се оние поврзани со постигнувањето на еден потенцијал и е поврзано со почитувањето според Маслоу и потреби за само-актуелизацијата.

Теоријата **Ерг** се разликува од хиерархија на потреби во кои не укажуваат на тоа дека на пониско ниво факторите треба целосно да бидат исполнети пред горното ниво кое треба да стане мотивациско. Ерг теоријата, исто така укажува на тоа - доколку поединецот е во состојба континуирано да ги задоволува потребите од горното ниво тогаш главните детерминанти за мотивираност треба да се насочат на пониско ниво. Импликациите за менаџерите се слични на оние за потребите хиерархија: менаџерите треба да се фокусираат на вработените со постојани средби, поврзаност, и раст на

²⁴ <http://daily.mk/auto/nauchnik-denot-abraham-maslov> Научник на денот (2016). Пристапено на: 22.09.2016.

²⁵ <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/theories-motivation/alderfers-erg-theory-of-motivation-advantages-and-limitations/63866> Khushboo, S. *Alderfer's ERG Theory of Motivation: Advantages and Limitation*, Пристапено на 01.02.2019

потребите. Како таква теоријата на Алдерфер не е целосно задоволувачка во водењето сметка за средствата со кои човечките потреби се преведуваат во продуктивна човечка енергија.

Теорија за традиционалниот модел

Овој модел е поврзан со **Фредерих Тејлор** (Blake, M. A. & Moseley, L. J. (2011) *Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight*, Wayne State University.)²⁶ и принципите на научниот менаџмент. Тејлор ги развил своите теории на управување во својата книга *Магазин менаџмент* објавени во 1903 година, првиот научен труд на управување. Тејлор смета дека работниците биле неефикасни бидејќи имале тенденција да ги рационализираат својот обем на работа или да работат помалку отколку што можеле, но ако работат побрзо и повеќе тоа би значело дека ќе има помалку или нема да има работа во иднина. Според Тејлор- Менаџерот успева да го организира персоналот да работи ефикасно преку соодветни стимуланти, менаџерите треба да одредат како работата треба да биде извршена и го употребуваат системот на наградување (најчесто финансиска награда).

Главните елементи на неговата теорија се:

1. *Управување е вистинска наука.* - Решението на проблемот на одредување на објективната работа преку воведување на стандарди и практики може да биде откриено само преку експериментирање и набљудување.

2. *Изборот на работниците е наука.* - Тејлор "прва класа работник" значи дека некој е соодветен за конкретно таа работа. Менаџерот треба да го утврди видот на работата за која еден вработен најмногу му одговара, а потоа да ангажира работници за понатаму соодветно ги распредели на соодветните работни места.

3. *Работниците треба да се развиваат и специјализираат.* - Раководството е одговорно за обука на работникот, усовршување на работникот, за тоа како работата

²⁶https://www.researchgate.net/publication/286930119_Frederick_Winslow_Taylor_One_Hundred_Years_of_Managerial_Insight Blake, M. A. & Moseley, L. J. (2011) *Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight*, Wayne State University.

треба да се заврши преку воведување на практики и новитети во работењето. Ова се методите за да се запазат стандардите да се извршува работата на најдобар можен начин.

4. *Научниот менаџмент е во тесна соработка со работниците и менаџерите.* - Менаџерите не се одговорни да ја извршат самата работата, но се одговорни за тоа како работата е завршена.

Теоријата на Herzberg

Една од популарните теории е и теоријата на **Herzberg** (Kuijk, A. (2018) *Two Factor Theory by Frederick Herzberg*, Toolshero.)²⁷ која се темели на два фактори и тоа:

Хигиенски фактори: Работа за животната средина; Плата; Безбедност на работното место; Приватен живот; Статус; Меѓучовечки односи; Надзор; Деловна политика на компанијата, и **Мотивациони фактори:** Достигнувањето; Признавање; Унапредување; Самата работа; Можност за развој; Одговорност.²⁸

Постојат доста начини за да се подобри и одржи ефикасноста на вработените и тоа;

1. **Да бидат јасно изразени очекувањата од вработените-** јасно формулирани и остварливи цели, кои подоцна ќе бидат мерливи и корисни за евалуација на работата на вработените.
2. Вработените да добиваат **континуирана повратна евалуација-** овозможува вработените да знаат како нивните постапки влијаат на компанијата и колку се вклучени во остварувањето на глобалната цел на компанијата.
3. **Корегирање на грешките на вработените на само-** вработените не се мотивирани од негативен feedback. Единственото прифатливо место за

²⁷ <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/two-factor-theory-herzberg/> Kuijk, A. (2018) *Two Factor Theory by Frederick Herzberg*, Toolshero. Пристапено на: 18.05.2016.

²⁸ <http://daisydoren.blogspot.mk/2011/05/herzbergova-teorija-motivacije.html>, Doren, D. (2011) *Herzbergova teorija motivacije zaposlenih*. Пристапено на: 18.05.2016.

дискутирање на грешките и перформансите на вработените е во канцеларијата на вработениот или во канцеларијата на менаџерот зад затворена врата.

4. **Верувајте во вашите вработени-** да се соопштат слабостите и грешките во контекст на ”Знам дека можеш да направиш подобро. Вие сте интелигентна и способна личност, па според тоа очекувам повеќе од вас”.
5. **Јавна пофалба-** назначување “Вработен на месецот”, луѓето сакаат пофалби и нивната мотивација се базира на нив. Признанието и пофалбата на позитивните луѓе да постане една стандардна практика во секоја организација. Да се пофали јавно вработениот кога ќе направи извонредна презентација, продажба или др. значајно достигнување.
6. **Наградите да бидат остварливи-** да се постави една серија на помали награди во текот на годината за вработените да успеат да се мотивираат со што ќе се постигне одлична перформанса. Секој од вработените мора да има можност и шанса за освојување на наградата.
7. **Успешни приказни-** Овие сведочења се примери од вработените кои покажуваат интересни и разновидни пристапи за успех во кариерата. Успешните приказни може да ги инспирираат вработените да размислуваат за тоа како би можеле да изберат да се стремат кон покреативен, индивидуализиран кариерен пат кога размислуваат за нивните идни аспирации и можности во организацијата.

Victor Lipman, кој поголемиот работен век го поминал во менаџмент, посебно во делот на управување, комуникации и маркетинг, оценува дека голем дел од аспектите на менаџирање неможат толку добро да се контролираат и за промена добро е чувството кога менаџерот има способност да инспирира голем број вработени, со тоа што, ќе се насочи на креирање јасни патеки за вработените кои ја подигнуваат мотивациската вредност во компанијата. Нековите конкретни зборови се:

“Кога кариерните патеки беа јасни, индивидуалците имаа тенденција да бидат повеќе мотивирани, со конкретни цели на кои постојано работеа. Кога кариерните патеки беа нејасни или воопшто не постоеја индивидуалците беа помалку

*мотивирани, помалку фокусирани и понесигурни. Иако постојат многу видови на мотиватори за вработените, монетарни и немонетарни, можноста за напредување во кариерата е особено важен и моќен мотиватор за вработените.” – Виктор Липман 19. Октомври 2013.*²⁹

Во природата на талентираните луѓе е да сакаат да напредуваат. Сакаат да одат напред и да се искачат на врвот. Поради ова секоја организација независно од нејзината големина, троши време и труд во развивање на структурирана системски програма односно кариерен план за своите вработени. Ова станува исклучително важна функција за менаџерите на човечки ресурси. Овие програми не мора да бидат екстремно скапи туку е доволно да бидат функционални и индивидуализирани за секој вработен.

Освен клучната улога на менаџерот како надворешен фактор, постои и индивидуална мотивација која исто така ја состојат низа фактори:

- *Индивидуални карактеристики на личноста*, како што се: перцепција, очекување, вредности, ставови, потреби, аспирации, преферирања, демографски и социјални карактеристики;
- *Природата на работата*: вештините за работата, разновидност, отпорност, љубов кон работата, автономност во извршувањето, стимуланси (награди) за извршување на работата;
- *Работната околност*, менаџерите, другите соработници, работни услови и слично и *организациската култура* (политика на наградување, индивидуални награди, организациона клима);
- *Поширокото општествено окружување*, вредности, норми, религија, развиеност на општествено-економскиот систем, материјален стандард итн.

²⁹ <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/10/19/the-motivational-value-of-clear-career-paths/#2005b807277a> Lipman, V. *The Motivational Value Of Clear Career Paths*. Пристапено на 19.10.2013.

Индивидуалната мотивација е различна карактеристика кај секој вработен и има исклучително динамичен карактер. Се менува со развојот, претставува резултат на стекнувањето на нови теоретски и практични знаења, искуства стекнати на и од работно место, добра практика и сл. Индивидуалната мотивацијата може налесно да се зебележи кај перформансите на интерното окружување (самата работа и работната ситуација), но исто така може да се изрази и во екстерното окружување од кои повеќето имаат директно или индиректно влијание врз мотивацијата на вработените.

Теорија на поставена цел

Теорија на поставена цел - се претпоставува дека целите се најважните фактори кои влијаат на мотивацијата и однесувањето на вработените. Оваа мотивациона теорија беше развиена првенствено од страна на **Edwin Locke и Gary Latham** (Young, J. (2017) Article: *Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Lock, Peakon.*)³⁰. Теорија на поставена цел ја претставува важноста на специфичните и предизвикувачки цели во постигнувањето на мотивирано однесување.

Специфични цели често вклучуваат квантитативни цели за подобрување во однесувањето на интерес. Истражувањето покажува дека одредени перформанси цели се многу поефикасни од оние во кои на едно лице му е кажано "да се направи најдобро."

Предизвикувачки цели се тешки, но не и невозможно да се постигнат. Емпириско истражување го поддржува предлогот дека целите кои се специфични и предизвикувачки се повеќе мотивациски отколку нејасни цели или цели со кои релативно лесно се постигнуваат.

Неколките фактори за умереност кон односот се помеѓу специфичните и предизвикувачки цели и како високото ниво на мотивација.

³⁰ <https://peakon.com/blog/future-work/edwin-locke-goal-setting-theory/> Young, J. (2017) Article: *Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Lock, Peakon.*

- Првиот од овие фактори е **целна-посветеност**, кој едноставно значи дека колку повеќе поединецот е посветен за постигнување на целта, толку повеќе тие ќе бидат мотивирани да вложат напор кон постигнување на целта. Вработените треба да учествуваат во поставување на целта, а со тоа голема е веројатноста дека ќе се зголеми и нивното ниво на мотивираност кон остварување на поставената цел.
- Вториот фактор релевантен за утврдување на целта или **теорија на автоефикасност**, односно верување дека индивидуата може успешно да ја заврши одредена задача или цел. Доколку поединците имаат висок степен на самоуправни ефикасност, тие веројатно ќе реагираат позитивно на конкретни цели и предизвици отколку ако тие имаат низок степен на авто-ефикасност.

Теорија на зајакнување

Оваа теорија може да се проследи на работата на пионерот во однесувањето (бихевиорист) **B.F. Skinner** (McLeod, S. A. (2018, Jan, 21). *Skinner - operant conditioning*)³¹. Освен теоријата за мотивација треба да се земе предвид и теоријата на учењето. Теоријата за зајакнување претпоставува дека мотивираното однесување се јавува како резултат на зајакнување (reinforcers), кои се резултатите кои произлегуваат од однесувањето што го прави поголема веројатност на однесување ќе се случат повторно. Оваа теорија истакнува дека не е потребно да се учат потребите или когнитивни процеси за да се разбере мотивацијата, но треба да се испитаат последиците на конкретните однесувања. Доколку однесувањата се поткрепени позитивно веројатно мотивацијата ќе продолжи, но однесување кое не е наградено или однесување за кое се изречени казни најверојатно нема да се повтори.

³¹ McLeod, S. A. (2018). *Skinner - operant conditioning*. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>

Менаџерите можат да ги подобрат перформансите кај вработените преку Теоријата за зајакнување со процесот на промена на однесувањето со зајакнување на саканите однесувања или казнување на несаканите однесувања.³²

Релевантни истражувања

Во Република Македонија во Националната и Универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“ во Скопје се среќаваа едно фундаментално теоретско истражување кое разработуваат сличен проблем на оваа теза. Се однесува на магистерскиот труд на Кацароски, Александра (2015), *Мотивацијата на вработените во организацијата*.

Иако, кај нас прилично малку се спроведувани конкретни емпириски истражувања на оваа тема, во светски рамки тоа е доста популарно и за потребите на трудот се наведуваат неколку:

Palmén, Laura (2008), *The motivational effect of a career path model in a specialist organisation*, University of Applied Sciences- HAAGA HELIA, Finland.³³ Ова истражување го испитува мотивациониот ефект на претходно опишан модел на пат на кариера во компанија за ИТ услуги. Целта на истражувањето е понатамошен развој на моделот на кариера и да се испита, колку вработените чувствуваат дека моделот одговара на неговата цел. Целта е да ја зголеми мотивацијата за развивање на професионални вештини на вработените како и посветеноста во организацијата и да ги води и им помага на луѓето во нивните индивидуални одлуки во кариерата. Истражувањето е концентрирано на следниве прашања: Дали дефинираната кариера го мотивира експертот за понатамошно развивање на неговите или нејзините професионални вештини? Дали “Водичот за професија” (кариерниот план и програма) ги разјаснува целите на организацискиот развој? Дали претходно опишаниот модел на

³² <https://www.thebalancecareers.com/steps-to-create-a-career-development-plan-1917798> *Steps to Create a Career Development Plan*, The balance careers, Пристапено на 03.10.2019.

³³ https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1427/palmen_laura.pdf?sequence=1 Palmén, L. (2008), *The motivational effect of a career path model in a specialist organisation*, Finland: University of Applied Sciences- HAAGA HELIA. Пристапено на: 22.06.2016.

кариерен пат ја зголемува посветеноста на вработените кон организацијата? Резултатите од истражувањето покажале дека вработените во компанијата во која е спроведено истражувањето се добро мотивирани за работа, многу мотивирани за понатамошно развивање на нивните професионални вештини и дека се чувствуваат посветени на нивната организација. Моделите за кариера кои се изучуваат во оваа теза биле добро примени и не се појавиле јасни критики кон нив. Во моментот на истражувањето моделите биле прилично нови, па не постои практично искуство на долгорочните ефекти од имплементацијата на моделите. Се чини дека моделите многу добро кореспондираат со нивната задача за комуникација со потребите за развој на организацијата, зголемување на посветеноста на вработените кон работата и зголемување на мотивацијата на вработените за понатамошно развивање на нивните професионални вештини.

Наредно релевантно истражување е компаративното истражување на Matisa, Sandra (2012), *Career paths for HR professionals within the shared service model*, University of Gothenburg, Faculty of Social Sciences, Sweden.³⁴ Добиените емпириски податоци, од спроведените интервјуата се анализирани користејќи квалитативна анализа. Врз основа на емпириски наоди се тврди дека постојат можности за вработените кариерно да се движат и во рамките на својата област, но и низ различни сродни области или подобласти. Сепак, можностите за движење се многу поврзани со природата на областа. Освен тоа, индивидуалните квалитети како навика и вештини на индивидуата, како и културолошкиот аспект, социјални вештини и искуство играат улога во мобилноста. Наодите се во тесна врска со институционалниот контекст и поддржуваат заемна врска помеѓу областа, личните карактеристики на поединецот и различните форми на финансиски капитал.

Наредно се истакнува истражувањето на Shelton, Karen (2001), A Research Paper, *THE EFFECTS OF EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAMS ON JOB SATISFACTION*

³⁴ https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/31937/1/gupea_2077_31937_1.pdf Matisa, S. (2012) *Career paths for HR professionals within the shared service model*, Sweden: University of Gothenburg, Faculty of Social Sciences. Пристапено на: 22.06.2016

AND EMPLOYEE RETENTION, The Graduate College University of Wisconsin-Stout. ³⁵

Проблемот кој ова истражување го анализира е да се утврди значењето на програмите за развојот на вработените, како клучни за задржување на вработените и задоволство од работата што директно се одразува на успехот на бизнисот. Се анализираат релевантни истражувања на темата за да се оцени дали програмите за развој на вработените се корисни за организацијата. По однос на улогата на самиот развој на вработените во задржувањето и задоволството на вработените се утврдува дека компаниите кои инвестираат во своите вработени и јасно ја кажуваат и покажуваат важноста на вработените во голема мера успеваат да ги задржат вработените. Иако постојат други фактори кои се важни за задоволството од работата и многу причини поради кои работниците може да ги напуштат компаниите, програмите за развој можат да направат позитивна разлика. Можат да направат луѓето да се чувствуваат како да придонесуваат за успехот на организацијата, што им дава суштинска мотивација да одат на работа секојдневно и подобро да работат.

Магистерската теза на, Theresa Helgø, Mirjam (2008/2010) Master thesis in Change Management, *How and to which degree do organizational factors affect perceived intra-organizational career opportunities?*, Institute of media, culture and social science University of Stavanger ³⁶ ја анализира перцепцијата на вработените за тоа до кој степен тие имаат можност за развој на кариера внатре во самата организација и во која мера тоа влијае на нивното ниво на задоволство од кариера, а со тоа и на задоволството од работата,

³⁵ <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001sheltonk.pdf> Shelton, K. (2001) *The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention*, Wisconsin-Stout: A Research Paper The Graduate College University of Wisconsin-Stout, Пристапено на: 22.06.2016.

³⁶ <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184514/Helg%C3%B8,%20Mirjam%20Theresa.pdf?sequence=1> Helgø, T. M. (2008/2010) *How and to which degree do organizational factors affect perceived intra-organizational career opportunities?*, Stavanger: Master thesis in Change Management, Institute of media, culture and social science University of Stavanger, Пристапено на: 22.06.2016.

што пак има значаен ефект врз задржувањето и потенцијалното регрутирање на вработените. Се заклучува дека мажите и жените се приближно подеднакво задоволни од нивните интра-организациски можности за развој на кариера. Исто така, се заклучува дека можностите за развој на кариера внатре во самата организација во голема мера се под индиректно влијание од тоа како лидерите односно менаџерите создаваат можности за вработените да ги развиваат своите вештини, да напредуваат во колегијална средина и до кој степен тие можат да влијаат на сопствената работна ситуација.

Ова се само дел од истражувањата кои директно се насочени и ја адресираат важноста на поседувањето и креирањето на кариерна патека за вработените во организациите и како таа влијае врз зголемување на нивната мотивација и задоволство, задржување на клучните работници и перформансата односно успехот на бизнисот.

II. Методологија на истражувањето

Предмет на истражувањето

За успешно функционирање на една организација потребно е таа да има генерален план за управување со вработените, а креирањето на конкретна јасна патека за кариера е составен дел од тоа. Предмет на ова истражување е да се согледа каква е улогата на креирањето на кариерна патека за човечките ресурси, односно вработените во организациите во кои се спроведува истражувањето, и колкаво е неговото значење за подобрување на мотивацијата за работа на вработените.

Цел и карактер на истражувањето

Од предметот произлегува целта на истражувањето, па така целта на ова истражување е да се испита колку јасно креираната кариерна патека за вработените ја поттикнува мотивацијата за работа на вработените.

Ако се согледува карактерот на истражувањето може да се оцени дека ова истражување е емпириско каде што до сознанија се доаѓа со мерење и споредување на

одредени појави. Едновремено се проучува појавата на стратегиско менаџирање со човечки ресурси во различни компании, микро и мали, кои би прифатиле да бидат дел од ова истражување само доколку би останале анонимни. Ова се компании со различни дејности и области во работата во Република Македонија каде што има различни работни услови. Поради тоа ова истражување е трансверзално. Исто така, може да се каже дека се третира еден актуелен проблем од менаџерската теорија и практика, особено за Република Македонија каде што постојат мал број истражувања во оваа област што значи дека истражувањето е современо. Бидејќи се користат дескриптивни методи ова истражување е дескриптивно и индивидуално.

Задачи на истражувањето

- Да се утврди во колкава мера креирањето на кариерна патека на вработените во организацијата влијае врз мотивацијата за работа на човечките ресурси;
- Да се утврди колку јасно креираните кариерни патеки за вработените се прифатени во организациите од страна на вработените;
- Да се утврди какви ефекти се појавуваат со применување на кариерната патека во однос на мотивацијата за работа кај вработените;
- Да се утврди во колкава мера кариерната патека влијае врз задржувањето на талентите во организацијата;
- Да се утврди какви ефекти се појавуваат со применување стратегиската практика на учество на вработените во процесот на одлучување и креирање на нивната кариерна патека во однос на нивниот мотив за работа.
- Да се утврди дали јасно креираната кариерна патека на вработените како дел од стратегијата за мотивирање на човечките ресурси, доведува до подобрување на квалитетот на работењето на организацијата.

Хипотези

Основна хипотеза

Со конкретен план на кариера, односно, јасно поставени патокази на кариера, индивидуата може да постигне поголем успех, мотивација за работа и работно задоволство многу побрзо движејќи се по патот на развојот.

Потхипотези

1. Креирањето на кариерна патека на вработените во организацијата ја зголемува нивната мотивација за работа.
2. Јасно креираните кариерни патеки за вработените во голема мера се прифатени во организациите од страна на вработените.
3. Ако на вработените им се обезбеди јасна кариерна патека на кариера, тогаш тоа влијае врз задржувањето на талентите во организацијата.
4. Со применувањето на стратегиската практика на учество на вработените во процесот на одлучување и креирање на нивната кариерна патека се зголемува нивната мотивација за работа.
5. Јасно креираната кариерна патека на вработените како дел од стратегијата за мотивирање на човечките ресурси, доведува до подобрување на квалитетот на работењето на организацијата.

Варијабли

Во истражувањето се опфатени мислењата и ставовите на вработените во менаџментот кој учествува во креирањето на кариерната патека за вработените во организациите во кои се спроведува истражувањето, од една страна и, ставовите и мислењата на вработените, односно субјектите на кои им е јасно претставена кариерната патека и како таа влијае врз нивната мотивација за работа, успехот (перформансата) и задоволството од работа, од друга страна. Конкретните практики односно јасно креираната кариерна патека претставува истражувана варијабла.

Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето како главен метод се користи дескриптивниот метод. Дескриптивниот метод се користи во делот на анализа на постојните карактеристики на креирање на кариерната патека за вработените и нивната мотивација за работа.

Како истражувачка техника за собирање податоци се користи анкетање. Субјектите во текот на истражувањето даваат писмени одговори на анкетните прашањата кои претходно се добро и внимателно осмислени и формулирани од страна на истражувачот.

Како главен инструмент во истражувањето е користен анкетниот прашалник. Потребно време за пополнување на еден анкетен прашалник изнесува 05-10 минути. Прашањата во прашалникот се од затворен и од отворен тип.

Организација и тек на истражувањето

Истражувањето беше реализирано во почетокот на 2017 година. Анкетирани се работници, менаџери на човечки ресурси, генерални менаџери како и сопственици на микро и мали организации.

Анкетните прашалници се директно доставени на испитаниците и истите се анонимни, сè со цел да се обезбеди поголема објективност во одговорите на испитаниците.

Статистичка обработка на податоците од истражувањето

Добиените податоци се обработуваа квантитативно и квалитативно. Собраните податоци од анкетните прашалници се групирани врз основа на видот на работното место на испитаникот и врз основа на тоа дали организацијата во која се извршува истражувањето применува или не применува, јасна кариерна патека на вработените во организацијата.

Средените податоци се обработуваат со помош на статистичката програма SPSS, со примена на квантитативната анализа – споредување на проценти и фреквенции на одговори и, тестирање на значајност на разлики на проценти на избраните одговори за влијанието на вработените врз креирање и врз менување на кариерната патека (t).

Популација и примерок на истражувањето

Примерокот на ова истражување е одбран врз основа на два критериуми. Прво, фирмите да покажуваат успешни организациски перформанси и второ, да имаат јасни формални развиени кариерни патеки за своите вработени.

Според тоа примерокот го сочинуваат 3 микро компании и една мала компанија. Една од микро компаниите од нив е подружница на странска организација, оваа подружница се занимава со хуманитарна дејност. Втората микро компанија се занимава со трговија на прехранбени производи, додека пак третата микро компанија нуди маркетинг услуги. Примерокот исто така, го сочинува и 1 мала компанија која се занимава со производство на електронски компоненти во автомобилската индустрија. Во истражувањето учествуваа 63 испитаници.

III. Резултати од истражувањето

Во истражувањето, поточно во делот во кој се собираат *Основните податоци за личноста која го пополнува прашалникот* испитаниците се изјаснија на следниов начин:

1. Од вкупно 63 испитаници: Најголем дел од испитаниците не се не менаџерска позиција, понатаму следат испитаници кои не го одговориле ова прашање додека подеднаков број се генерални менаџери и менаџери на човечки ресурси.

Табела 1. *Работно место во организацијата на личноста која го пополнува прашалникот*

Работно место во организацијата на личноста која го пополнува прашалникот			
		f	%
Одговор	Нема одговор	6	9.5
	Не менаџерско	51	81.0
	Менаџер на сектор за ч.р.	3	4.8
	Генерален менаџер	3	4.8
	Вкупно	63	100.0

2. Најголем дел од испитаниците или 54% се од машкиот пол, додека само еден испитаник не го одговорил ова прашање.

Табела 2. Пол на испитаниците вклучени во истражувањето

Пол			
		f	%
Одговор	Нема одговор	1	1.6
	Женски	28	44.4
	Машки	34	54.0
	Вкупно	63	100.0

3. Најголем дел од испитаниците се вработени во фирмата од 1 година до 5 г. поточно 90.47%. 3,17% од испитаниците се изјасниле дека се во фирмата од 5-10 години. Од 10-15 години се 4,76% од испитаниците и 1,58% се вработени од 15 до 26 години во фирмата.

Табела 3. Години на наведеното работно место на испитаниците

Години на работно место			
		f	%
Години на работно	.0	11	17.5
	.2	1	1.6

место	.5	3	4.8
	.6	2	3.2
	1.0	18	28.6
	1.2	1	1.6
	1.4	1	1.6
	1.5	4	6.3
	2.0	10	15.9
	2.5	1	1.6
	3.0	3	4.8
	4.0	2	3.2
	5.0	2	3.2
	12.0	2	3.2
	13.0	1	1.6
	26.0	1	1.6
	Вкупно	63	100.0

Најголем број од испитаниците се со високо образование, понатаму следуваат испитаници М-р/Д-р на наука, само 10 испитаници се со средно образование, односно 15.9% и 1 испитаник не го одговорил ова прашање односно 1,6%.

Табела 4. Вид на образование на испитаниците

		Образование	
		f	%
Образование	Нема одговор	1	1.6
	Средно	10	15.9
	Вишо	1	1.6
	Високо	40	63.5
	М-р/Д-р	11	17.5
	Вкупно	63	100.0

Во вториот дел од прашалникот, *Податоци за компанијата* одговорите беа дадени на следниве прашања:

- Дали во организацијата има јасно структурирана кариерна патека за секој од вработените во пишана форма?

Најголем број од испитаниците одговориле со Да, односно сметаат дека нивната организација има јасно структурирана кариерна патека за секој од вработените во пишана форма. 31.7% се изјаснале со “Не”, што јасно дава слика дека испитаниците воопшто немаат информација дека постои во пишана форма, додека 19,0% не знаат дали во нивната организација постои нешто такво.

Табела 5. Дали во организацијата има јасно структурирана кариерна патека за секој од вработените во пишана форма

Дали во организацијата има јасно структурирана кариерна патека за секој од вработените во пишана форма		f	%
Одговор	Нема одговор	1	1.6
	Да	30	47.6
	Не	20	31.7
	Не знам	12	19.0
	Вкупно	63	100.0

- Дали кариерната патека е позната за секој од вработените во организацијата?

Речиси половина од испитаниците сметаат дека кариерната патека е позната за секој од вработените во организацијата, додека помалку од половина не им е позната, 17,5% се изјасниле дека не знаат.

Табела 6. Колку кариерната патека е позната за секој од вработените во организацијата

Дали кариерната патека е позната за секој од вработените во организацијата?		f	%
Одговор	Нема одговор	1	1.6

	Да	27	42.9
	Не	24	38.1
	Не знам	11	17.5
	Вкупно	63	100.0

Секција 3: Перцепција на организациските перформанци

По прашањето како би ги споредиле перформансите на организацијата во последните 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на:

Табела 7. *Анализа на перформансите на организацијата во последните 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на квалитет на производи, услуги или програми*

Квалитет на производи, услуги или програми			
		f	%
Одговор	Нема одговор	2	3.2
	Полошо	2	3.2
	Слично	8	12.7
	Подобро	24	38.1
	Многу подобро	27	42.9
	Вкупно	63	100.0

Може да се забележи дека точно 81% од испитаниците сметаат дека квалитетот на производи, услуги како и програмите е далеку поголем од нивните конкуренти на пазарот. Многу е мала разликата измеѓу одговорите Многу подобро и Подобро и тоа: 4.8%. Само мал дел од испитаниците одговориле слично и полошо, што ни дава јасна слика за самата перцепција за организацијата во која испитаниците работат по однос на квалитетот на производи, услуги како и програмите.

Табела 8. *Анализа на перформансите на организацијата во последните 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на развој на нови производи, услуги или програми.*

Развој на нови производи, услуги или програми?			
		F	%
Одговор	Нема одговор	2	3.2
	Полошо	1	1.6
	Слично	14	22.2
	Подобро	26	41.3
	Многу подобро	20	31.7
	Вкупно	63	100.0

Најголем дел од испитаниците имаат позитивен став по однос на тоа како нивната организација во последните 3 години е успешна по однос на развој на нови производи како и услуги и програми. Дури 73% велат дека подобро и многу подобро нивните организации се посветени на развој на нови производи како и услуги и програми. Додека 30.2% трдат дека е слично.

Табела 9. *Анализа на перформансите на организацијата во последниве 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на способноста да се привлечат вработени кои се значајни за организацијата*

Способност да се привлечат вработени кои се значајни за организацијата			
		f	%
Одговор	Нема одговор	2	3.2
	Слично	19	30.2
	Подобро	20	31.7
	Многу подобро	22	34.9
	Вкупно	63	100.0

Во однос на способноста да се привлечат вработени кои се значајни за организацијата, може да се забележи дека ниту еден испитаник не одговорил дека неговата организација е “Полошо” врз основа на конкурентите. Додека 66,6% тврдат

дека “Многу подобро” и ”Подобро”, нивните организации се справуваат со привлекување на вработени значајни за организацијата.

Табела 10. *Анализа на перформансите на организацијата во последниве 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на способноста да се задржат вработените кои се значајни во организацијата*

Способност да се задржат вработените кои се значајни во организацијата			
		f	%
Одговор	Нема одговор	3	4.8
	Полошо	4	6.3
	Слично	20	31.7
	Подобро	16	25.4
	Многу подобро	20	31.7
	Вкупно	63	100.0

Подеднаков процент на испитаници се изјаснале дека нивната организација “Слично” и ”Многу подобро” имаат способност да ги задржат вработените кои се значајни во организацијата. Додека 25.4% трдат дека се подобри во однос на конкуренцијата, дури 6,3% се изјаснале дека се полоши и 4,8% не дале одговор на прашањето.

Табела 11. *Анализа на перформансите на организацијата во последниве 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на Задоволство на потрошувачи и клиенти.*

Задоволство на потрошувачи и клиенти			
		f	%
Одговор	Нема одговор	4	6.3
	Полошо	1	1.6
	Слично	10	15.9
	Подобро	20	31.7
	Многу подобро	28	44.4
	Вкупно	63	100.0

Најголем дел од испитаниците сметаат дека нивната организација нуди задоволство на потрошувачи и клиенти. Процентот се намалува како што се намалува позитивното гледиште на задоволството.

Табела 12. *Анализа на перформансите на организацијата во последниве 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на Односите помеѓу менаџментот и вработените*

Односите помеѓу менаџментот и вработените			
		f	%
Одговор	Нема одговор	4	6.3
	Полошо	2	3.2
	Слично	19	30.2
	Подобро	15	23.8
	Многу подобро	23	36.5
	Вкупно	63	100.0

Може да се забележи дека најголем дел од испитаниците сметаат дека во нивната организација се многу подобри и слични односите помеѓу менаџментот и вработените во однос на тоа како е кај нивните конкуренти. Најголем процент дале позитивен одговор.

Табела 13. *Анализа на перформансите на организацијата во последниве 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип на работа во однос на односите помеѓу вработените општо.*

Односите помеѓу вработените општо			
		f	%
Одговор	Нема одговор	3	4.8
	Полошо	2	3.2
	Слично	14	22.2
	Подобро	18	28.6
	Многу подобро	26	41.3
	Вкупно	63	100.0

Може да се забележи дека односите помеѓу вработените општо се далеку подобри, односно добиле повеќе позитивни одговори од страна на испитаниците за разлика од односите помеѓу менаџментот и вработените.

- На првото прашање: Дали мислите дека постоењето на јасна кариерна патека за вработените во Вашата организација Ве издвојува од конкурентите на пазарот на трудот?

На трите понудени одговори, 63.5% од испитаниците одговориле дека се издвојуваат од конкуренцијата, додека пак, 19,0% не знаат дали е тоа случај и 15,9% велат дека јасната кариерна патека не ги издвојува од конкуренцијата.

- Дали мислите дека јасно дефинираната кариерна патека ги задржува клучните работници?

Повеќе од половина од испитаниците, дури 73% сметаат дека имањето јасно дефинирана патека итoакако ги задржува клучните работници, додека за “Не” и “Не знам”, мислењето го делат ист процент 12.7% испитаници.

- Дали организацијата има редовни проценки во однос на потребите за напредок во кариера на вработените?

Најголем дел од испитаниците одговориле дека нивната организација има редовни проценки во однос на потребите за напредок и тоа 63.5%, додека 1.5% е разликата во процентот од испитаниците во мислењето измеѓу “Не” и “Не знам”.

- Дали вработените се запознаени со различните можности кои им се на располагање за напредок во кариера во организацијата?

Повеќе од половина испитаници сметаат дека се запознаени со различните можности кои им се на располагање за напредок во кариера во самата организација,

дури 61%, понатаму следат испитаниците кои не знаат кои се нивните можности со 20.6% и 15.9% се изјасниле дека не ги знаат можностите.

- Дали кариерните патеки се прифатени во организацијата од страна на вработените?

Половина од испитаниците мислат дека кариерните патеки се прифатени од страна на вработените со 57.1%, после нив следат испитаниците кои не се сигурни, односно одговориле со “Не знам” дури 36.5% и 6% одговориле со “Не”.

Со анализирањето на оваа секција особено се става акцент, односно може да се потврди една од посебните хипотези:

- Јасно креираните кариерни патеки за вработените во голема мера се прифатени во организациите од страна на вработените.

Кариерните патеки се прифатени но не во голема мера од вработените, особено што малку повеќе од половина на испитаниците на последното прашање одговориле со “Да”. Само 57,1% јасно тврдат дека кариерните патеки се прифатени од страна на вработените. На прашањето дали се вршат редовни проценки во однос на потребите за напредок во кариера на вработените и тоа 63.5% одговориле позитивно што се покажува дека организациите водат грижа за евалуирање на перформансата на вработените. На прашањето дали се запознаени вработените со различните можности кои им се на располагање за напредок 61% одговориле позитивно, што покажува дека вработените имаат јасна визија што може да достигнат по однос на кариера во самата организација.

Анализа на одговорите кои се добиени од отвореното прашање бр. 6 и гласи: Какви ефекти чувствувате во работењето на организацијата врз основа на следењето на јасно креираната патека за вработените?

За полесна и попрктична анализата на одговорите на ова прашање е конструирана следната анализа по категории.

Табела 14. *Анализа на одговори за тоа какви ефекти се чувствуваат во работењето на организацијата врз основа на следењето на јасно креираната патека за вработените*

Категории	Пример на одговор кои би припаднал на оваа категорија
Нема одговор	Празно поле (испитаникот не дал одговор)
Поголема мотивација	"Зголемена мотивација" "Вработените имаат поголема мотивација да дадат се од себе и да напредуваат." "Успех, мотивација, позитивен исход" "Доколку има креирана патека за вработените тие ќе работат ефикасно и ќе се мотивирани"
Не сум сигурен/на	"НЕ ЗНАМ" "Не можам да образложам, бидејќи не знам дали се применува оваа метода"
Подобар процес на работа	"Подобрување во процесот на производство"
Процес на напредување	"Континуиран процес на подобрување" "Унапредување и развој"
Кариерниот пат не е познат	"Немаме кариерна патека"
Позитивни ефекти	"Позитивни ефекти, јасно воспоставена кариерна патека сметам дека е мотив за вложување повеќе труд во исполнувањето на работните обврски" "Позитивни ефекти"

<p>Самоподобрување, почит и соработка</p>	<p>"Ако ја има, секако позитивни ефекти, добро и за компанијата и за вработените"</p> <p>"Почести се преиспитувањата дали трудољубиво и квалитетно се врши работата, а и секој вработен може подобро да процени дали дали му се вреднува трудот"</p>
<p>Учење</p>	<p>"Потреба за учење и надоградба"</p>
<p>Компетитивност</p>	<p>"Вработените се по фокусирани, цело време се трудат до повисока позиција и плата. Се зголемува компетитивноста и енергијата во тимот"</p>
<p>Јасни чекори, фокус</p>	<p>"Јасни им се следните чекори кои треба да ги направат за да дојдат до следното ниво и се елиминира појавата на фрустрација поради не знаење кои се можностите за прогрес во компанијата"</p> <p>"Зголемена мотивација и јасни цели за успех на поединецот и организацијата"</p>

Доколку ова би се претставило преку графикон, тогаш:

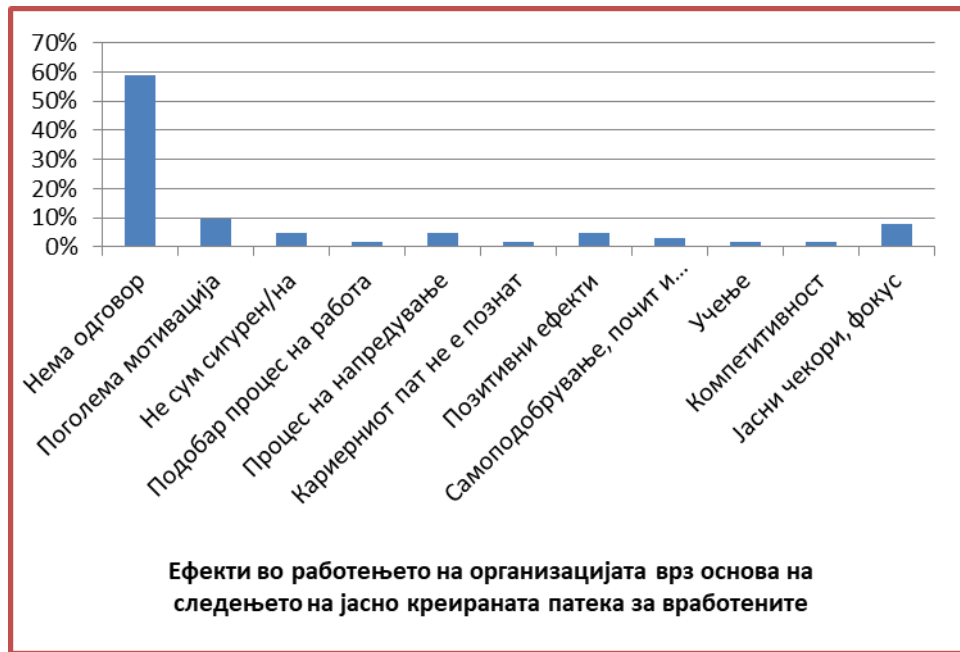


График 1. *Анализа на дескриптивните одговори по однос на прашањето какви ефекти во работењето на организацијата се чувствуваат врз основа на следењето на јасно креираната патека за вработените.*

Поголемата половина од испитаниците одлучиле дека нема да го одговорат ова прашање, но ако се анализираат отворените одговори и коментари на 41% испитаниците, може да се забележи дека најголеми ефекти има во зголемувањето на мотивацијата кај вработените, како и тоа дека кариерната патека многу влијае врз тоа, вработените да имаат јасни чекори и јасен фокус кон што се движат и како треба да работат. Еднаков процент, по 2% од испитаниците тврдат дека вработените кои ја следат јасно креираната патека се стремат кон компетитивност, мислат дека ќе се подобри самиот процес на работа, има ефекти врз учењето, но исто толку тврдат дека кариерниот пат не им е познат. 5% од испитаниците не се сигурни какви ефекти се чувствуваат и исто толкав процент чувствуваат позитивни ефекти, како и процес на унапредување.

Со оглед на тоа дека поголем дел од испитаниците се решиле да не одговорат на ова прашање не може со сигурност да се утврди во колкава мера се ефектите кои се чувствуваат во работењето на организацијата врз основа на следењето на јасно креираната патека на вработените.

Дел од прашалникот: *Унапредување и развој на кариера*

Перцепција на испитаниците по однос на организациските перформанси одразени врз нивното унапредување и развој на кариера. Може да се забележи дека наголем дел од испитаниците тврдат дека е возможно секаков вид на унапредување и развој на кариера во нивната организација. Ова значи дека има секаков вид на мобилност во организацијата, и во менаџерски и во не-менаџерски позиции, но и во основните работни места. Секој од вработените има подеднаква шанса да виде “унапреден”, на било кој вид позиција, без да има потреба од барање на нов вработен надвор од организацијата.

На прашањето: Дали мислите дека кариерната патека влијае врз мотивацијата на вработенте?

Табела 15. *Колку кариерната патека влијае врз мотивацијата на вработените.*

Колку кариерната патека влијае врз мотивацијата на вработените			
		f	%
Одговор	Нема одговор	1	1.6
	Да	59	93.7
	Не	2	3.2
	Не знам	1	1.6
	Вкупно	63	100.0

Со ова прашање може да се утврди дека се добиваат позитивни ефекти со применување на кариерната патека во однос на мотивацијата за работа кај вработените;

Речиси сите испитаници кои беа вклучени во истражувањето тврдат дека кариерната патека влијае врз мотивацијата. Само еден испитаник смета дека тоа не е случај, додека двајца не знаат. Ова исто така може да се потврди и по одговорите на испитаниците на прашањето: “Зошто така мислите?” За полесна и попракрична анализата на одговорите на ова прашање е конструирана следната анализа по категории.

Табела 16. *Анализа на одговори по однос на тоа какви ефекти се чувствуваат со кариерната патека во однос на мотивацијата на вработените.*

Нема одговор	
Цел и визија	"Им покажува дека има смисла нивниот ангажман" "Добро е да се има јасна цел која се обидуваме да ја оствариме" "Имаат јасна цел кон која се стремат"
Сигурност	"Сигурна работа" "Кариера чувство на сигурност"
Задоволство	"Обострано задоволство влијае на мотивација"
Развој и кариерен напредок	"Секој сака да напредне"
Друго	"Нема да продолжиш во образованието ќе одиш во странство" "Само ако му се допаѓа вработениот"
Повратна информација	"Затоа што дава јасна слика за тоа што следи после секој предизвик и кои работи треба да се исполнат за да се постиге"

Доколку овие дескриптивни одговори се прикажат на графикон, тоа би изгледало вака:

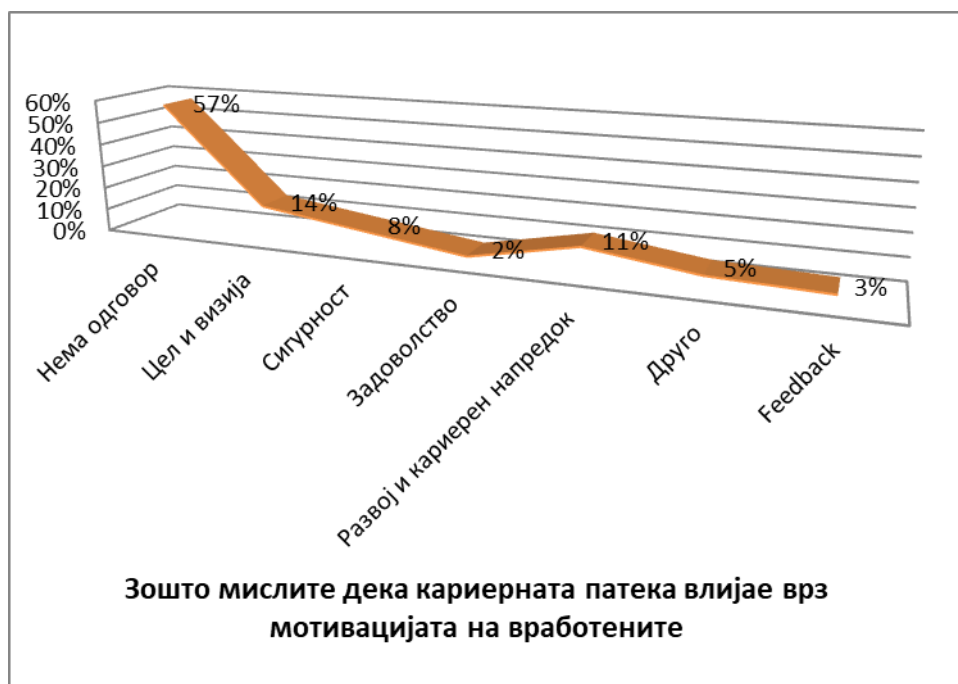


График 2. Причини поради кои испитаниците мислат дека кариерната патека влијае врз мотивацијата на вработените

Најголем број од испитаниците се решиле да не одговорат на ова прашање. Додека останатите сметаат дека кариерната патека ите како влијае врз нивната мотивација бидејќи имаат некаква јасна цел што сакаат да постигнат како и визија за тоа каде се движат. Вработените секогаш треба да знаат што е нивниот нареден чекор или степен на кариера. Понатаму сметаат дека кариерната патека ги мотивира да се фокусираат на нивниот развој, личен, професионален и се борат за својата кариера да достигне повисоко ниво. Понатаму кариерната патека им дава сигурност на работно место, а сето тоа се рефлектира врз нивната мотивација за работа.

Наредното прашање:

Дали сметате дека следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ве движи по патот на развојот?

Табела 17. Колку следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ве движи по патот на развојот.

Следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ве движи по патот на развојот			
		f	%
Одговор	Нема одговор	2	3.2
	Да	46	73.0
	Не	7	11.1
	Не знам	8	12.7
	Вкупно	63	100.0

Најголем број од испитаниците се согласуваат дека следењето на чекорите претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ги движи по патот на развојот. Ова исто така може да се потврди и по одговорите на испитаниците на прашањето: “Зошто така мислите?” За полесна и попрактична анализата на одговорите на ова прашање конструирана е следната анализа по категории.

Табела 18. *Анализа на дескриптивни одговори по однос на тоа како следењето на чекорите претставени на кариерната патека која е презентирани од работодавецот побрзо ги движи кон патот на успехот.*

Категории	Одговори:
Нема одговор	Испитаниците го оставиле ова поле празно
Цел и правец	<p>“Ќе има јасно дефинирана цел”</p> <p>“Затоа што знам што се бара за да се дојде на следното ниво и тоа ни помага да се фокусираме на правите аспекти во кои треба да се усовршиме”</p>
Зголемена мотивација	<p>“Поголема мотивација”</p> <p>“Тој ја зголемува мотивацијата”</p>

		“Зголемување на мотивираност при работа”
Ефикасност и квалитет	и	“Затоа што психолошки влијае позитивно врз вработениот, па со тоа се зголемува ефикасноста и квалитетот на неговата работа”
Развој и кариерен напредок	и	“Со цел да се влијае на организацијата од подобра работна позиција, дел од кариерната патека” “Потребна е само анализа што мене ми е потребно”
Друго		“Заглавуваш на едно место” “Не ми е претставен планот за кариерен напредок”

Доколку одговорите се претстават на графикон, тоа би изгледало вака:



График 3. Графички приказ на дескриптивните одговори на прашањето зошто мислите дека следењето на чекорите претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ги движи по патот на развојот.

Додека најголемиот дел од испитаниците не го одговориле ова отворено опционално прашање, останатите испитаници сметаат дека следењето на чекорите

претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ги движат по патот на развојот, затоа што тоа им дава одредена цел и правец што наредно треба да направат за да стигнат на повисока или поодговорна позиција. Јасно се дефинирани следните чекори и очекувања. Развојот со тоа ќе биде забрзан, а напредокот не би бил поврзан со интерперсонални чекори и очекувања. Исто така, им ја зголемува мотивацијата, како и ефикасноста и квалитетот на работата. Мислат дека многу полесно би се движеле по кариерната патека и би биле посветени на нивниот развој. Дел од испитаниците мислат дека и перцепцијата на работодавачите е исто така најбитна. Тие ги поставуваат целите и стандардите, по доколку тие стандарди не се остварени тогаш мала е веројатноста дека поединецот би стигнал до вистински развој. Понатаму се истакнува и важноста на самата индивидуа, колку е спремна за да вложи во себе и колку навистина сака да се посвети на кариерната патека која ја поставила организацијата. Зависи и од самата ситуацијата како и од потребното време да се совладат соодветните вештини и знаењата, за да се стигне на наредно ниво.

Дел од прашалникот: *Децентрализирано влијание:*

На прашањето: *Какво влијание вработените имаат врз:*

креирањето на кариерната патека, добиени се одговори прикажани во табела 19.

Табела 19. *Какво влијание вработените имаат врз креирањето на кариерната патека.*

Какво влијание вработените имаат врз креирањето на кариерната патека			
		f	%
Одговор	Нема одговор	1	1.6
	Немаат влијание	5	7.9
	Многу мало	8	12.7
	Средно	18	28.6
	Прилично	21	33.3
	Огромно	10	15.9
	Вкупно	63	100.0

Ако го анализираме фактот колку вработените имаат улога врз менувањето на кариерната патека, може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците сметаат дека имаат “Средно” влијание, истото го покажува и аритметичката средина.

Табела 20. *Какво влијание вработените имаат врз менувањето на кариерната патека.*

Какво влијание вработените имаат врз менувањето на кариерната патека			
		f	%
Одговор	Нема одговор	1	1.6
	Немаат влијание	6	9.5
	Многу мало	5	7.9
	Средно	21	33.3
	Прилично	16	25.4
	Огромно	14	22.2
	Вкупно	63	100.0

Тестирање на значајност на разликите меѓу процентите на избрани одговори на прашањата за влијание на вработените врз креирање и врз менување на кариерната патека ги даде овие резултати:

За одговорот *прилично влијание* на вработените врз креирање (33.3%) и врз менување на кариерната патека (25.4%), добиено е $t=2.29$; $p<0.05$, од каде следи дека приличното влијание е значајно поизразено врз креирањето отколку врз менувањето на кариерната патека во организацијата.

За одговорот *огромно влијание* на вработените врз креирање (15.9%) и врз менување на кариерната патека (22.2%), добиено е $t=-1.98$; $p<0.05$, од каде следи дека огромното влијание е значајно поизразено врз менувањето отколку врз креирањето на кариерната патека во организацијата.

За одговорот *средно влијание* на вработените врз креирање (28.6%) и врз менување на кариерната патека (33.3%), добиено е $t=-1.50$; $p>0.05$, од каде следи дека средното влијание не е значајно поизразено врз менувањето отколку врз креирањето на кариерна патека, иако е присутна таква тенденција.

Последното прашање од прашалникот ни помага да ја анализираме и петтата супхипотеза:

Јасно креираната кариерна патека на вработените како дел од стратегијата за мотивирање на човечките ресурси, доведува до подобрување на квалитетот на работењето на организацијата.

Табела 21. Колкаво влијание има јасно дефинираната кариерна патека на вработените врз мотивацијата за работа, а со тоа подобрување на квалитетот на работа на организацијата.

Колкаво влијание има јасно дефинираната кариерна патека на вработените врз мотивацијата за работа, а со тоа подобрување на квалитетот на работа на организацијата		f	%
Одговор	Многу мало	4	6.3
	Средно	8	12.7
	Прилично	21	33.3
	Огромно	30	47.6
	Вкупно	63	100.0

Најголем дел од испитаниците сметаат дека јасно дефинираната кариерна патека на вработените има огромно влијание врз мотивацијата за работа, а со тоа подобрување на квалитетот на работа на организацијата. Одговорот “прилично” е исто така застапен со доста голем процент, односно 33,3% од испитаниците сметаат дека јасно дефинираната кариерна патека влијание врз мотивацијата за работа, а со тоа подобрување на квалитетот на работа на организацијата.

Поточно, податокот кој се јавува најчесто како одговор е 5, односно најголем број од испитаниците сметаат дека јасно дефинираната кариерна патека на вработените има огромно влијание врз мотивацијата за работа, а со тоа подобрување на квалитетот на работа на организацијата.

IV. Дискусија

Во последниот период се реализирани повеќе истражувања каде што централно место е кариерната патека и мотивацијата како основен предмет на анализа. Анализата се движи во две насоки каде што се испитува каква е кариерната патека како самостојно влијание, и како таа влијае врз мотивацијата на вработените секојдневно. Констатирано е дека и емоционалната интелигенција сама по себе е во голема мера одлучувачки фактор за функционирањето на една личност. Се одразува на самата внатрешна мотивација на личноста да ја завршува работата навремено и успешно. Значајно е и да се спомене дека личност која е когнитивно способна не значи дека ќе биде секогаш успешно афирмирана во приватниот, професионалниот, социјалниот и личниот развој. Важна детерминанта за успешна кариера или развој во кариера е и поседување на емоционалната интелигенција, која не е статична, туку постојано се обликува, развива и стекнува низ животниот процес. Кога ќе се земе предвид динамичната природа на емоционалната интелигенција интересно да се проанализира какво е нејзиното врзување со поедини варијабли како што се: можностите кои компаниите ги нудат, кариерните патеки, можности за обуки и унапредувања, најразлични бенефити како и погодности на работно место. Емоционално интелигентната личност се мотивира од најразлични комбинации од сите горенаведени карактеристики.

Резултати од истражувачката студија на (Parvaiz. & Ahmed., 2016)³⁷ која за цел има да се утврди и да се оцени значајното влијание на мотивацијата врз напредокот на вработените во однос на развојот на кариерата, укажуваат дека мотивацијата на вработените се зголемува кога професионалните атрибути соодветствуваат и позитивно влијаат врз индивидуален вработен во рамките на организацијата. Кариерниот развој е битна и основна компонента во секоја организација за препознавање на компетенциите на вработените. Од ова произлегува и правилното следење на вработените, во секоја фаза од нивното работење како и правилно насочување. Со помош на ова, индивидуите кои се емоционално интелигентни ги разбираат целите и очекувањата кои се бараат од нив, а со тоа и менаџерите за човечки ресурси можат многу полесно да креираат политики, односно кариерни патеки за вработените. Ова помага и при самото оформување на начините на компензација,

³⁷ https://mpr.ub.uni-muenchen.de/69728/1/MPPA_paper_69728.pdf Пристапено на: 03.02.2019

бенефиции, награди, бонуси и слично. Вработените јасно се признаени, а тоа директно влијае врз позитивната работна атмосфера и директно афектира на нивото на мотивација на поединецот. Во студијата како дел од препораките се споменува дека кариерните насоки, чекори или патеки се важни за да помогнат на вработените да стигнат до посакуваното ниво на мотивација.

Целта на овој труд е да се испита колку јасно креираната кариерна патека за вработените ја поттикнува мотивацијата за работа на вработените. Исто така, да се даде до знаење дека, доколку компаниите имаат конкретен план за развој на кариерата на своите вработени и истиот им е презентираан на вработените тоа им покажува дека надредените ја вреднуваат работата која тие ја извршуваат. Добро дефинираната кариерна патека ги мотивира вработените и обезбедува логични чекори кои вработените треба да ги “изодат” за сами да си обезбедат напредок во својата кариера.

Пред да се осврнеме на основната хипотеза, треба да се напоменат и варијаблите. Во ова истражување беа опфатени мислењата и ставовите на вработените во менаџментот кој учествува во креирањето на кариерната патека за вработените во организациите во кои се спроведува истражувањето, од една страна и, ставовите и мислењата на вработените, односно субјектите на кои им е јасно претставена кариерната патека и како таа влијае врз нивната мотивација за работа, од друга страна. Конкретните практики односно јасно креираната кариерна патека претставува истражувана варијабла.

За да почнеме со **анализа на основната хипотеза**, “Со конкретен план на кариера, односно, јасно поставени патокази на кариера, индивидуата може да постигне поголем успех, мотивација за работа и работно задоволство многу побрзо движејќи се по патот на развојот” најпрвин се анализираат податоците добиени од прашањето “Дали во организацијата има јасно структурирана кариерна патека за секој од вработените во пишана форма”, со цел да се издвојат организациите, односно испитаниците на кои им е јасно претставена структурираната кариерна патека. Дури 57.2% испитаниците се изјаснале, дека не се запознаени со фактот дека во нивната организација постои кариерна патека, или воопшто не постои, како и не го одговориле ова прашање. Иако повеќе од половина од испитаниците немаат јасно поставена

кариерна патека интересен е фактот што дури 93.7% од испитаниците мислат дека кариерната патека врлијае врз нивната мотивација. Ова може да се забележи доколку се анализираат одговорите на прашањето: ”Дали мислите дека кариерната патека влијае врз мотивацијата на вработените?”.

Може да се заклучи дека речиси сите испитаници тврдат дека кариерната патека влијае врз нивната мотивација дури и оние испитаници кои ја поседуваат кариерна патека во пишана форма и тие кои немаат или не се запознаени дека нивната организација се грижи да се воведи или инкорпорира било каков вид на кариерна патека. Според ова може да се потврди основната хипотеза, а ова се поткрепува и со дел од дескриптивните одговори на испитаниците на дополнителното отворено прашање ”Зошто така мислите?”. Најчестите одговори се дека кариерната патека влијае врз мотивацијата заради што тоа им дава сигурност на работно место, имаат јасна цел кон која тежнеат да ја остварат и визија каде можеат да стигнат. Имањето на кариерен план им дава некој вид на уверение дека компанијата се грижи за нивниот развој и дава можности за кариерен напредок. Како дел од начините како таа влијае врз мотивацијата е тоа што е еден вид на повратна информација, давање јасни патокази и уверување на поединецот дека некои работи ги прави добро, а на кои треба да посвети поголемо внимание со цел да биде по успешен или да биде унапреден на нова позиција.

Одговорите на прашањето “Дали сметате дека следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ве движи по патот на развојот?” се констатира дека 73.0% од испитаниците јасно тврдат дека чекорите кои се претставени на кариерната патека која е претставена и креирана од работодавецот многу побрзо ги движи по патот на развојот. Само 11.1% од испитаниците сметаат дека тоа не е случај и 12.7% не можат тоа да го потврдат, односно одговориле на ова прашање со “не знам”. Фактот што 11% тврдат дека не е случај може да се препише и во неможноста вработените сами да прават план за кариера или едноставно самата организација или компанија не им дава доволно слобода да бидат вклучени во планирањето или промената на планот за кариера. Исто така, дел од организациите во кои е спроведено истажувањето се од таква природа што едноставно не можат да нудат толкав распон на развој за своите вработени, односно

имаат почетна позиција и крајна позиција која е фиксна и немаат многу можности за отварање на нови прилики за нивните вработени. На можноста да дадат дескриптивен одговор каде што можат да образложат зошто мислат дека следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ги движи по патот на развојот, оние кои се изјаснале, иако мал процент тврдат дека тоа им дава “цел и правец” кон која ќе бидат насочени да ја остварат. Ова значи дека компаниите се тие кои на некој начин го даваат самиот пат и можност за развој кај вработените. Исто така, сметаат дека ова придонесува за нивната ефикасност на работно место како и подобрување на квалитетот на работата.

Првата потхипотеза, потврдува дека креирањето на кариерна патека на вработените во организацијата влијае врз мотивацијата за работа на човечките ресурси, ако се земат дескриптивните одговори на анкетниот прашалник. Иако статистички не може да се докаже оваа појава, треба повторно да се активира овој проблем за истражување. Вработените не знаат и немаат претставен кариерен план за да можат конкретно да потврдат дека таа би влијаела на нивната мотивација. Задача на секоја организација, заедно со менаџерите за човечки ресурси, директните менаџери на вработените, како и основните вработени е да бидат директно вклучени во самиот процес на планирање и менување на јасно дефинираната кариерна патека. Постоеноста на можноста за унапредување на вработените, ќе доведе до мотивација кај вработените за да постигнат повеќе и многу побрзо да напредуваат во кариера. Програмите за кариерно планирање исто така го намалуваат и обртот на вработени, особено оние вработени кои имаат мобилност и можност за брз кариерен развој. Доколку креираната кариерна патека е позната за вработените и е по јасно претставена, толку полесно развојот во кариера би се постигнал. Кариерниот развој се состои од фаза на планирање, подготвување и анализа, односно поставување на редоследот на позициите кои поединецот може да ги работи. Се тргнува од најниското ниво, односно позиција која може да ја има во компанијата, па сè до највисокиот степен во организациската структура. Индивидуите кои се доволно компетентни во менаџирање на својата кариера и имаат добро конципирани цели и планови кои сакаат да ги остварат, имаат огромна мотивација да работат подобро, за разлика од останатите индивидуи, кои

очекуваат некој друг да ги води низ кариерата (G.J Donner, 2001)³⁸ Може да се констатира дека се добиваат позитивни ефекти со применувањето на кариерната патека во однос на мотивацијата за работа кај вработените. Со ова се утврдува дека мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања. Имањето кариерна патека претставува некој вид на обврска на работодавачите и дава пример дека се грижат за своите вработени. Затоа мотивирањето на вработените е една од основните работи на претприемачот.

Со овој труд може да се констатира, односно прифати **втората потхипотеза** дека јасно креираните кариерни патеки за вработените во голема мера се прифатени во организациите од страна на вработените. Ова може да биде поради фактот дека вработените се вклучени во креирањето на патеката, организациската култура и структура, можностите за развој, но исто така може да биде и последица од начинот на кој се менаџираат. Не се исклучува можноста да се истакне дека можеби се прифатени заради што немаат друг избор и слично. Кариерната патека е алатка која има за цел да ги обезбеди потребните информации и можности за кариера за вработените во организацијата. Може да им помогне на вработените да добијат јасна насока по која треба да се движат, да ги дефинираат нивните кариерни цели, да ги знаат барањата на одредена позиција и да ги мотивира за преземање на потребните активности за постигнување на кариерната цел. Остварената кариерна цел може за возврат да обезбеди задоволство од работата кај вработените, толкување кое што може да се примени во прифаќањето на шестата супхипотеза која гласи: јасно креираната кариерна патека на вработените доведува до зголемување на задоволството од работа на вработените.

По однос на **третата потхипотеза**, испитаниците сметаат дека јасно дефинирана кариерна патека ги задржува клучните работници. Со ова, оваа хипотеза се потврдува и се дава јасна препорака на организациите да прават многу почеста проценка во однос на потребите за напредок во кариера на вработените, како и да почнат поотворено и јасно да ги запознаваат со сите можности кои организациите ги

³⁸ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1466-7657.2001.00028.x> G. J. Donner RN, & M. M. Wheeler (2001) *Career planning and development for nurses: the time has come*. Пристапено на 01.02.2019.

нудат. Организацијата која ја презентира и објаснува својата програма за кариера, според (Triandani. & Violinda, 2015)³⁹ ќе има подобри резултати по однос на напредокот на своите вработени по кариерниот пат, работната сила која има реални очекувања би имала и , која директно би влијаела врз шансите на некој од талентите да не заминат од организацијата, поради тоа што добиле реални можности за развој во самата организација.

Со **четвртата потхипотеза**, “со применувањето на стратегиската практика на учество на вработените во процесот на одлучување и креирање на нивната кариерна патека се зголемува нивниот мотив за работа;” може да се забележи дека доколку вработените бидат вклучени во самото планирање би можело да се подобри нивното чувство на припаѓање, чувството дека се вреднувани, а со тоа би се зголемил и мотивот за работа и достигнување на врвот.

Јасно креираната кариерна патека на вработените како дел од стратегијата за мотивирање на човечките ресурси, доведува до подобрување на квалитетот на работењето на организацијата. Се потврдува, **петтата потхипотеза** со фактот дека најголем број од испитаниците сметаат дека ваквото стратешко планирање има “огромно” и ”прилично” влијание врз квалитетот на работењето на организацијата, а со тоа и самиот мотив на вработените. Со конкретен план на кариера, односно, јасно поставени патокази на кариера, индивидуата може многу побрзо да се движи по патот на развојот. Се истакнува и фактот што најголем дел од вработените имаат “средно влијание” врз менувањето на кариерната патека. Поради тоа повторно потребата вработените да бидат што е можно повеќе вклучени во овој процес е неминовна. Истото може да се постигне со следење на препораките при креирањето на кариерната патека.

³⁹ <file:///C:/Users/Tina/Downloads/25410.pdf> Triandani, S. & Violinda A. I. (2015) *The Effect of Career Paths and Career Planning toward Career Development of Employees: A Case Study Penetentiary Office In Pekanbaru*, Пристапено на 01.02.2019

Заклучок

Во трудот беше анализирано дали компаниите имаат конкретен план за развој на кариерата на своите вработени и дали истиот им е презентираан на вработените. Исто така, дали добро дефинираната кариерна патека ги мотивира вработените и обезбедува логични чекори кои вработените треба да ги “изодат” за сами да си обезбедат напредок во својата кариера. Најпрво е разгледана од теоретски аспект а понатаму емпириски тестирана. Со цел да биде опфатена од квантитативна, беа користени модерните алатки на статистиката. Прашалникот беше користен како алатка за прибирање на податоците. Податоците беа анализирани во 3 дела и тоа: Дескриптивната статистика дава основна слика за тоа дали компаниите имаат добро дефинирана кариерна патека која би ги мотивирала вработените и обезбедува логични чекори кои вработените треба да ги “изодат” за сами да си обезбедат напредок во својата кариера, а хипотезите беа детално тестирани и дескриптивно и со споредба на проценти анализирани.

Во однос на основната хипотеза, претпоставката дека со конкретен план на кариера – мотивацијата се зголемува, води до успех и задоволство од работата, може да се прифати доколку се анализираат дескриптивните одговори. Супхипотезата дека јасно поставени патокази на кариера и следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентираана од работодавецот многу побрзо ги движи вработените по патот на развојот, исто така се прифаќа.

Со денешното разновидно, глобално и технолошки информираано работно опкружување, кариерата не се сфаќа повеќе како сторого “вертикално движење на скалата нагоре”. Наместо тоа, посоодветна метафора за кариерната патека е “карпа за искачување”. Вработените можат да одат директно на карпата, да се качуваат под агол или може да одберат да брзаат некое време, да се поместат за да најдат друг пат, да забават, а потоа да продолжат. Во контекст на кариерата, секое од овие места или периоди на подзастанување при искачувањето на “карпата” може да претставуваат посебна улога, искуство во развојот или компетентност за работа на поединецот по патот на кариерата. Исто така, ефективниот процес на патот на кариера треба да вклучува многу аспекти. Да го следи секој чекор во циклусот на менаџирање на таленти и да ги усогласи работната сила и, идните замисли на организацијата.

Суштински и правилно поставени фактори за успех може да играат клучна улога во постигнување на организациски промени и во градењето на капацитетите на работна сила. Следејќи ги аспирациите на вработените како и имајќи ја предвид организациската структура и култура, организациите треба сериозно да размислат за **формирање на јасни кариерни патеки** без разлика на правецот, времето и брзината со која вработените би се движеле по неа. Со овој труд може да се констатира дека имањето на јасно креирана кариерна патека, која е позната за вработените може да придонесе значајно во самата мотивација на вработените, а со тоа да се влијае и врз квалитетот на работата на организацијата и на работното задоволство на вработените.

Испитаниците со одговорите потврдуваат дека **јасно дефинирана кариерна патека ги задржува клучните работници**. Се дава јасна препорака на организациите да прават многу почеста проценка во однос на потребите за напредок во кариера на вработените, како и да почнат поотворено и јасно да ги запознаваат со сите можности кои организациите ги нудат. Со применувањето на стратегиската практика на учество на вработените во процесот на одлучување и креирање на нивната кариерна патека се зголемува нивниот мотив за работа бидејќи доколку вработените бидат вклучени во самото кариерно планирање би можело да се подобри нивното чувство на припаѓање, чувството дека се вреднувани, а со тоа би се зголемил и мотивот за работа и достигнување на врвот. Со оглед на тоа што најголем број од испитаниците сметаат дека имаат “прилично влијание” врз менувањето на кариерната патека, треба да се истакне потребата од неколку практики кои би помогнале како вработените уште повеќе да бидат вклучени во креирањето на кариерната патека. Со применувањето на стратегиската практика на учество на вработените во процесот на одлучување и креирање на нивната кариерна патека се зголемува нивниот мотив за работа. Менаџерите можат да креираат планови за развој на кариера со нивните вработени со помош на неколку едноставни чекори. За креирањето на планот за развој на кариерата да биде ефективно треба да се земат предвид повеќе аспекти. Надворешните тренинзи и обуки на вработените не се единствен начин за развој. Надградбата на вработениот која се прави внатре во организацијата често се покажува како поефективна за неговиот развој.

Некои од чекорите кои менаџерите може да ги преземат за креирање планови за развој на кариерата со нивните вработени се следни:

- Вклучување на вработениот во планирањето на неговата кариерна патека, така што од вработениот ќе биде побарано да размисли за неговите или нејзините можности за растеж и развој и како тие ја гледаат својата кариера во организацијата. Менаџерите ќе ги поттикнат вработениите да размислуваат за тоа како го гледаат својот развој и како се гледаат себе си во компанијата во иднина.
- Менаџерот ќе го стимулира вработениот да размислува и да се подготви да дискутира за следните прашања: Кои професионални или кариерни цели вработените се надеваат да ги постигнат во рок од 3 години работење? Што би сакал вработениот да оствари како цел за тековната година на постоечката работна позиција?, како и насоки како вработениот би можел да ги оствари своите цели.
- Следно, менаџерот ќе подготви препораки што вработениот треба да преземе или направи како би се осигурал дека е на вистински пат кон напредок на кариерната патека. Понатаму, менаџерот и вработениот треба да дискутираат за потребните ресурси и поддршка што може да ги обезбеди организацијата за вработениот да може да ги оствари неговите или нејзините професионални или кариерни цели за напредок.
- Менаџерот треба да определи исто така кои професионални и лични цели ќе му помогнат на вработениот во подобрување на одличната изведба во работата, како и што би претставувало дополнителна поддршка која организацијата може да ја понуди за вработениот да може да ги оствари погоре наведените цели.
- Следен чекор при креирање на план за развој е одржувањето на состаноци помеѓу менаџерот и вработениот во врска со дискутирање на овие прашања и формулирање на план со директно вклучување на вработениот. Пожелно е менаџерот да биде флексибилен и да ги знае сите опции кои можат да му се понудат на вработениот како на пример: набљудување на работата, менторство и тренинг за одредени вештини и сл. Пожелно е да се дискутира со вработениот што сè може да се понуди за негова надградба бидејќи голем број вработени сметаат дека обуки и тренинзи се единствениот начин за развој и надоградба.

- Пожелно е креирање на формулари и кратки забелешки од одржаните состаноци кои понатаму ќе се достават до лицата од човечки ресурси за преглед, дополнителна разработка и дефинирање на крајниот план за развој на кариера на конкретниот вработен.

Во секој случај, најбитна е инволвираноста од сите страни на организацијата, менаџерот, човечките ресурси, вработениот, управителот со компанијата и самата визија за организацијата како и работните места во организацијата. Доколку се следат наведените чекори, секој вработен би се чувствувал како да е директно вклучен во креирањето на патеката и можноста за нејзиното менување.

Јасно креираната кариерна патека на вработените како дел од стратегијата за мотивирање на човечките ресурси, доведува до подобрување на квалитетот на работењето на организацијата. Ова се потврдува со фактот дека најголем број од испитаниците сметаат дека ваквото стратешко планирање има “огромно” и “прилично” влијание врз квалитетот на работењето на организацијата, а со тоа и мотивацијата за работа на вработените. Со конкретен план на кариера, односно, јасно поставени патокази на кариера, индивидуата може многу побрзо да се движи по патот на развојот.

Се оценува дека овој труд може да побуди соодветен интерес во професионалната и стручна јавност и, ќе поттикне и некои други слични истражувања во доменот на менаџментот на човечки ресурси.

Литература

- Агенција за државни службеници, (2009) *Анализа на организациските облици за управување со човечките ресурси во органите на државаната служба во Република Македонија*. Скопје: - Број 16- 3895 /1.
- Ашталкоска, И. (2012) *Улогата и значењето на процесот на управување со перформансите на вработените за зголемувањето на развојните потенцијали на организациите*, Скопје: докторска дисертација, Економски институт.
- Бојациоски, Д., & Ефтимов, Љ. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Борота-Поповска, М. (2009) *Деловна етика*, Скопје: ДеГама, II издание.
- Боландер, Ц., & Шнел С (2010) *Управување со човечки ресурси*, 15-то издание, (превод на македонски), South-Western Cengage Learning.
- Василевска, Н., (2017) *Организираноста и функционирањето на одделите за управување со човечките ресурси во организации од јавниот сектор во Република Македонија*, Битола: Магистерски труд, Факултет за информатички и комуникациски технологии.
- Гроздановска В. (2005) *Природата на менаџментот со човечки ресурси*, Скопје.
- Гоцевски, Т. (2008) *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница.
- Гроздановска, В. (2009) *Менаџментот, менаџерите и организацијата*, Скопје.
- Дракулевски, Љ. (1998) *Лидерство*, Скопје.
- Edenborough, R. (2005) *Assessment Methods in Recruitment. Selection and Performance*, A manager’s guide to psychometric testing, interviews and assessment centres.
- Илијовска, В. (2017) *Влијанието на лидерството врз мотивацијата на вработените кај малите и средни бизниси*, Прилеп: Универзитет „Св. Климент Охридски“ Битола, Економски факултет.
- Кралев, Т, & Наумовска, Ј. (2008) *Основи на менаџмент*, Скопје: Европски Универзитет.

- Матис Л.Р., & Џексон, Х.Џ. (2010) *Управување со човечки ресурси*, Скопје: 12-то издание, (превод на македонски јазик), Магор.
- Мијалкова, С. (2012) *Влијанието на менаџментот на човечки ресурси на конкурентноста на претпријатијата*, Скопје: магистерски труд, Економски институт.
- Мицески, Т. (2009) *Менаџмент*, Штип: Интерен авторизиран материјал, Економски факултет.
- Мицески, Т. (2009) *Менаџмент*, Штип: Авторизиран материјал, Економски Факултет.
- Мицевски, Т. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“.
- Министерство за информатичко општество и администрација восоработка со Центар за управување со промени, (2014) *Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)*, Скопје.
- McLeod, S. A. (2018) *Skinner - operant conditioning*, Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
- Наумовска, Л. (2008) *Менаџмент на човечки ресурси, Human resource management*, Скопје: Европски универзитет, Цетис.
- Неделкова, А. (1999) *Управување на човечки ресурси*. ИК „Љорен“.
- Нејкова, Р. (2000) *Управување на човечки ресурси*, Габрово; „Алма Матер Интернационал“.
- Пуљак, М. (2017) *Мотивација*, Karlovac: завршен труд, Veleučilište u Karlovcu, odjel sigurnosti i zaštite, Stručni studij Sigurnosti i zaštite.
- Рачич, Ј. *MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE DJELATNIKA*.

- Саздовска, С., Чичева, В. & Димовска, В. (2008) *Менаџмент со човечки ресурси* прирачник, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
- Саздовска С, Ч. В. (2008) *Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
- Серафимова М. (2013) *Пристап во третманот на човечките ресурси во државните институции*, Прилеп: „Списание на трудови на ДНУ“ бр.26-27.
- Секетаријат за европски прашања, Агенција за државни службеници, Генерален секретаријат на влада на РМ, (септември 2009) *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје.
- Смилевски, Ц., Груески, Д. & Смилевски, З. (2011) *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: БАС.
- Смилевски, Ц., Груевски, Д. & Смилевски, З. (2007) *Менаџмент на човечките ресурси во неопфатни организации*, Скопје.
- Софијанова, Е. (2006) *Неконтролирана конфликтност во организациското однесување*, Скопје.
- Спирковска, М (2018) *Човечките ресурси како стратешка функција на организациите*, Битола: Магистерски труд, Технички факултет.
- Стојков, М. (1994) *Економска Мисла*, Скопје: Економски факултет.
- Танева, Н. (2012) *Влијанието на внатрешната мотивација на вработените брз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите*, Штип: магистерски труд, Економски факултет.
- Тошева, Е. (2008) *Улогата на стратегиите за развој и менаџмент на човечките ресурси во ефикасното работење на претпријатијата*, магистерски труд, Универзитет "Св. Климент Охридски" - Битола, Економски факултет – Прилеп.

- Годоров, Т. & Топалоска, М. (2007) *Менаџмент и менаџери*, Скопје: Европски Универзитет.
- Христова, Т. (1996) *Менаџмент на човешките ресурси*, Варна: Princers.
- Наумовска, Л. (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Прв приватен универзитет, Европски универзитет.
- Николовски, Т. (2000) *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет.
- Николовски, Т. (2001) *Статистиката во психологијата*, Скопје: Филозофски факултет.
- Петковски, К. (2000) *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро.
- Петковски К. & Јанкуловска, А. *Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето*.
- Петковски К. (2010) *Деловно лидерство*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.
- Петровска-Бешка, В. (1994) *Методологија на експериментални истражувања во психологијата*. Скопје: Малинска.
- Печијарски, Љ. (2007) *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Прилеп: Економски факултет.
- Фотов, Р. (2006) *Менаџмент на мал бизнис*, Скопје: Европски универзитет.
- Фити Т., Хаџи Василева Марковска В. & Бејтмен М. (2007) *Претприемаштво* Скопје: Економски факултет.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*.
- Шикова, Н. & Бочварска В. (2014) *Стандарди за управување со човечки ресурси* (второ ревидирано издание), МИОА со Центар за управување со промени.

- Шишковска, Б. (2018) *Применливост и значење на e-HRM концептот во услови на современо организациско работење*, Битола: Магистерски труд, Факултет за информатички и комуникациски технологии.
- Шопов, Д.М., (2009) *Управление на Човешките ресурси*, Софија: Тракија-М.
- Шуклев, Б., Дракулевска, & Љубомир (1996) *Менаџмент лексикон*, Скопје: Економски факултет.
- Шуклев, Б., (2008) *Менаџмент*, Скопје: 5. Издание, Економски факултет.
- Шуклев, Б. & Дракулевски, Љ. (2001) *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет.
- Шуклев Б. (2006) *Менаџмент на мал бизнис*, Скопје: четврто издание, Економски факултет.
- Шуклев, Б. (2004) *Менаџмент*, Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.
- Шуклев Б. (2011) *Менаџмент на малиот бизнис*, Скопје: Економски факултет.
- Штангл-Шушњар Г. & Зиманци В. (2006) *Управување со човечки ресурси*, Суботица: Економски факултет.
- Jing Cao & Desiree Thomas (2013) *When Developing a Career Path, What are the Key Elements to Include?*, Student Works, Cornell University ILR School, DigitalCommons@ILR.
- Sharon, A. (2008) *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press. Достапно на: <https://www.goodreads.com/book/show/3142733-the-essential-hr-handbook>, Пристапено на: (20.09.2015).
- <http://www.forbes.com/sites/sylviaorhausersmith/2012/11/12/no-career-path-no-retention/#5a4b155d40bb>, Vorhauser, S. (2012) *No Career Path, No Retention*, Пристапено на: 06.06.2016.

- <http://www.mn.mk/aktuelno/753-Covecki-resursi?format=pdf> К.К. (2009) *Човечки ресурси*. Пристапено на 09.03.2019.
- http://aa.mk/WBStorage/Files/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D0%B8_%D0%B7%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5_%D1%81%D0%BE_%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%B8_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8.pdf Герасимова, Ј. (2009) *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Секретаријат за европски прашања, Агенција за државни службеници Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, Кома лаб.
- <https://www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx>, Bliss, W. (2015) *Developing Employee Career Paths and Ladder*. Пристапено на: 06.06.2016.
- <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=student> Пристапено на: 07.06.2016.
- <http://www.payscale.com/compensation-today/2012/11/how-a-career-development-plan-can-retain-employees>, Palmer, E. (2012) *Creating a Career Development Plan Can Retain Employees*. Пристапено на: 21.06.2016.
- <https://www.thebalance.com/career-pathing-1918080>, Heathfield, M. S. (2016) *What is Career Pathing*. Пристапено на: 21.06.2016.
- <http://work.chron.com/importance-choosing-career-path-11645.html>, McQuerrey, L. (2018) *The importance of Choosing a Career Path*. Пристапено на 22.06.2016.
- <https://www.thebalance.com/performance-management-1918226>, Heathfield, M. S. (2018) *Performance Management*. Пристапено на: 02.07.2018.
- <https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>, Heathfield, M. S. (2018) *What is human resource development*. Пристапено на: 21.09.2018.

- <https://www.thebalance.com/performance-development-plan-form-1918849>, Heathfield, M. S. (2016) *Performance development plan form*. Пристапено на: 21.09.2016.
- <http://literarydevices.net/motivation/>, *Motivation, Definition and Examples of Literary Terms*, Пристапено на: 21.09.2016.
- <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/1114-intergenerational-knowledge-transfer.aspx>, Milligan, S. (2014) *Capturing the Wisdom of Four Generation*. Пристапено на: 21.09.2016.
- <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/Tailor-Rewards-for-Retention.aspx>, Miller, S. (2013) *As Economy Recovers, Career Paths Aid Retention*, CEBS. Пристапено на: 22.09.2016.
- <http://eprints.ugd.edu.mk/>- Барданова, С. & Шопова, М. М. (2016) *Мотивација на вработените во малите претпријатија*, Гевгелија: Универзитет “Гоце Делчев”- Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика – Пристапено на: 16.06.2016.
- <http://daily.mk/auto/nauchnik-denot-abraham-maslov>, *Научник на денот* (2016). Пристапено на: 22.09.2016.
- <http://daisydoren.blogspot.mk/2011/05/herzbergova-teorija-motivacije.html>, Doren, D. (2011) *Herzbergova teorija motivacije zaposlenih*. Пристапено на: 18.05.2016.
- <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/10/19/the-motivational-value-of-clear-career-paths/#2005b807277a> Lipman, V. *The Motivational Value Of Clear Career Paths*. Пристапено на 19.10.2013.
- https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1427/palmen_laura.pdf?sequence=1 Palmén, L. (2008) *The motivational effect of a career path model in a specialist organisation*, Finland: University of Applied Sciences- HAAGA HELIA. Пристапено на: 22.06.2016.
- https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/31937/1/gupea_2077_31937_1.pdf Matisa, S. (2012) *Career paths for HR professionals within the shared service model*, Sweden: University of Gothenburg, Faculty of Social Sciences. Пристапено на: 22.06.2016.

- <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001sheltonk.pdf> Shelton, K. (2001) *The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention*, Wisconsin-Stout: A Research Paper The Graduate College University of Wisconsin-Stout, Пристапено на: 22.06.2016.
- <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184514/Helg%C3%B8,%20Mirjam%20Theresa.pdf?sequence=1> Helgø, T. M. (2008/2010) *How and to which degree do organizational factors affect perceived intra-organizational career opportunities?*, Stavanger: Master thesis in Change Management, Institute of media, culture and social science University of Stavanger, Пристапено на: 22.06.2016.
- <https://leankit.com/learn/lean/what-are-cross-functional-teams/> WHAT ARE CROSS FUNCTIONAL TEAMS?. Пристапено на: 03.03.2019.
- https://work.chron.com/effective-communication-between-management-employees-11299.html?fbclid=IwAR1TPdm-wq86rJKkgDXy9_siRDhgR_7n1WamIKBrcYc9Ow5o6hWDsHbtXyo Johnson, K. S. (2018) *Effective Communication between Management & Employees*. Пристапено на: 03.03.2019.
- <https://www.sigmaassessmentsystems.com/stretch-assignments/> Harrison, G. *Using stretch assignments to develop leadership talent [Video]*, Sigma, Пристапено на: 03.03.2019.
- www.webwzrd.com/motivation/movere.htm *Movere*, Copyright © 2012 Enhanced, Motivation. Пристапено на: 03.03.2019.
- <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/Pages/08fallsuccessfactors.aspx> Owens, D. (2008) *Success Factors*. Пристапено на: 05.03.2019.
- https://login.shrm.org/?request_id=idC473869E75A4DD&relay_state=id-079120db-428d-40b8-9592-072706ab1864&issuer=aHR0cHM6Ly9zc28uc2hybS5vcmcvSURCVVMvU0hSTS9JRFAvU0FNTDIvTUQ=&target=aHR0cHM6Ly9zc28uc2hybS5vcmcvSURCVVMvU

- [0hSTS9QT1JUQUwtU1AvU0FNtDIvTUQ](#) Hastings, R. R. (2011) *Gender Influences Effect of Career Strategies*, Study. Пристапено на: 05.03.2019.
- <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/creating-people-advantage.aspx> SHRM (2015) *Creating People Advantage 2014-2015 — How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact*, Пристапено на: 05.03.2019.
 - <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2268> Мотивација, Пристапено на 05.03.2019.
 - http://www.mnd-bitola.mk/files/broj%2012/11_Priroda%20na%20menadz.pdf Гроздановска, В. *Природата на менаџментот со човечки ресурси*. Пристапено на: 05.03.2019.
 - <http://www.utms.cc/estudent/images/Prezentacii/Ekonomski%20fakultet/I%20godina/I%20semestar/Menadzment/T6.pdf> Ристовска, Н. *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент. Пристапено на: 05.03.2019.
 - <https://www.utms.cc/estudent/images/Prezentacii/Fakultet%20za%20menagjment%20na%20covecki%20resursi/I%20godina/I%20semestar/Menadzment%20na%20covecki%20resursi/T1.pdf> Стоилковска, А. & Серафимивоќ, Г. *Основи на менаџментот на човечки ресурси* Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент. Пристапено на: 05.03.2019.
 - <https://zdravozdravo.blogspot.hr/2016/11/abraham-maslow-teorija-potreba-i-odlike.html> Maslow, A. (1982) *Teorija potreba i odlike samoostvarenih ljudi*. Пристапено на: 05.07.2019.
 - <https://ivabele.com/blog/72-5-nacina-kako-se-mozemo-samomotivirati> Bele, I. 5 *Načina kako se možemo samomotivirati*, Пристапено на: 05.07.2019.
 - <http://www.valentinkuleto.com/tehnike-samomotivacije/> Kuleto, V. (2012) *Tehnike samomotivacije*. Пристапено на: 05.07.2019.

- <https://marketingorbis.com/2016/10/21/kako-pomoci-nekome-da-se-motivira/> Ivana (2016) *Kako pomoći nekome da se motivira*. Пристапено на: 05.07.2019.
- http://www.unizd.hr/Portals/12/ppt/luka_marinovic/5.%20MOTIVACIJA%20-%20temeljna%20znanja.pdf?ver=2009-05-22-144658-000 Motivacija, Пристапено на: 05.07.2019.
- https://www.westernsydney.edu.au/tld/home/about_us *About Talent and Leadership Development*, Sydney: Western Sydney University, Пристапено на: 29.01. 2019.
- <http://ebstudies.wordpress.com/2012/10/08/e-MЧР-paperpresentation/> Suramardhini, M. (October 8, 2012). *E-HMR – Paper Presentation*, Пристапено: 02.03.2019.
- <http://www.cup.org.mk/publications/Standardi%20za%20covecki%20resursi.pdf> Шикова, Н. & Бочварска, В. (2014) *Стандарди за управување со човечки ресурси* Скопје: (второ ревидирано издание), Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени.
- <https://www.thebalancecareers.com/steps-to-create-a-career-development-plan-1917798> *Steps to Create a Career Development Plan*, The balance careers, Пристапено на 03.10.2019.
- https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69728/1/MPRA_paper_69728.pdf Пристапено на: 03.02.2019
- <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-2004-2008/> Wagner, M. H, (2011) *The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004–2008)* Пристапено на: 03.02.2019
- <https://www.learning-theories.com/social-learning-theory-bandura.html> Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman. Пристапено на 01.02.2019.
- https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf Richard M. R. & Edward L. D. (2000) *Self-Determination Theory*. Пристапено на 01.02.2019.

- <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> McLeod, S. (2018) *Maslow's Hierarchy of Needs*, Simply Psychology. Пристапено на 01.02.2019.
- <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/theories-motivation/alderfers-erg-theory-of-motivation-advantages-and-limitations/63866> Khushboo, S. *Alderfer's ERG Theory of Motivation: Advantages and Limitation*, Пристапено на 01.02.2019
- <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/two-factor-theory-herzberg/> Kuijk, A. (2018) *Two Factor Theory by Frederick Herzberg*, Toolshero. Пристапено на: 18.05.2016.
- <https://peakon.com/blog/future-work/edwin-locke-goal-setting-theory/> Young, J. (2017) Article: *Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Lock*, Peakon.
- <file:///C:/Users/Tina/Downloads/25410.pdf> Triandani, S. & Violinda A. I.(2015) *The Effect of Career Paths and Career Planning toward Career Development of Employees: A Case Study Penetentiary Office In Pekanbaru*, Пристапено на 01.02.2019
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1466-7657.2001.00028.x> G. J. Donner RN, & M. M. Wheeler (2001) *Career planning and development for nurses: the time has come*. Пристапено на 01.02.2019.
- <https://searchcio.techtargget.com/definition/crossfunctional> Rouse, M. (2018) *Cross-functional team*. Пристапено на 20.03.2019
- Movere“Copyright © 2012 Enhanced, Motivation ,www.webwzrd.com/motivation/movere.htm. Пристапено 03/03/2019.
- https://www.researchgate.net/publication/286930119_Frederick_Winslow_Taylor_One_Hundred_Years_of_Manageial_Insight Blake, M. A. & Moseley, L. J. (2011) *Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight*, Wayne State University.

Прилог

Анкетен прашалник

Почитувани,

Главната цел на овој прашалник е да се испита *колку јасно креираната кариерна патека за вработените ја поттикнува мотивацијата за работа на вработените*. Овој прашалник е наменет исклучиво за *научно- истражувачки цели*. Имињата на компаниите кои ќе го пополнат овој прашалник ќе останат во *тајност*, односно истите нема да бидат спомнати при анализа на резултатите. Прашалникот го составуваат прашања од отворен и затворен тип. Предвидено време за пополнување на овој прашалник е од 05 – 10 минути. Се надевам дека на прашањата ќе одговорате искрено и точно.

Ви благодарам на одвоеното време.

Ве молам заокружете или пополнете го оној одговор кој сметате дека најреално или најсоодветно одговара на вашата организација.

Основни податоци за личноста која го пополнува прашалникот

1. Работното место во организацијата на личноста која го пополнува прашалникот:
 1. Не менаџерско
 2. Менаџер на сектор на човечки ресурси
 3. Генерален менаџер
2. Пол: 1. Женски 2. Машки
3. Години на горенаведеното работно место: _____ години.
4. Образование: 1. Средно 2. Вишо 3. Високо 4. М-р/ Д-р

Податоци за организацијата

1. Дали во организацијата има јасно структурирана кариерна патека за секој од вработените во пишана форма?
 1. Да
 2. Не
 3. Не знам

2. Дали кариерната патека е позната за секој од вработените во организацијата?
 1. Да
 2. Не
 3. Не знам

Перцепција на организациските перформанси

Како би ги споредиле перформансите на организацијата во последниве 3 години во однос на другите организации кои се занимаваат со ист тип работа во однос на:

	полошо	слично	подобро	Многу подобро
-Квалитет на производи, услуги, или програми?	1	2	3	4
Развој на нови производи, услуги или програми?	1	2	3	4
Способност да се привлечат вработени кои се значајни за организацијата	1	2	3	4
Способност да се здржат вработените кои се значајни за организацијата	1	2	3	4
Задоволство на потрошувачи или клиенти	1	2	3	4
Односите помеѓу менаџментот и вработените	1	2	3	4

Односите помеѓу вработени општо	1	2	3	4
---------------------------------	---	---	---	---

- Дали мислите дека постоењето на јасна кариерна патека за вработените во Вашата организација Ве издвојува од конкурентите на пазарот на трудот?
 1. Да
 2. Не
 3. Не знам

- Дали мислите дека јасно дефинираната кариерна патека ги задржува клучните работници?
 1. Да
 2. Не
 3. Не знам

- Дали организацијата има редовни проценки во однос на потребите за напредок во кариера на вработените? (заокружи)
 1. Да
 2. Не
 3. Не знам

- 4 Дали вработените се запознаени со различните можности кои им се на располагање за напредок во кариера во организацијата?
 1. Да
 2. Не
 3. Не знам

- 5 Дали кариерните патеки се прифатени во организацијата од страна на вработените?
 1. Да
 2. Не

3. Не знам

6 Какви ефекти чувствувате во работењето на организацијата врз основа на следењето на јасно креираната патека за вработените?

Унапредување и развој на кариера

	Да	Не
Дали некогаш ги пополнувате основните работни места со луѓе веќе вработени во вашата организација		
Дали е возможно основен вработен да се унапреди на ниво повисоко од основното		
Дали некогаш ги пополнувате не- менаџерските работни места со луѓе веќе вработени во вашата организација		
Дали е возможно во вашата организација вработен на не- менаџерско место да се унапреди во повисоко ниво		
Дали некогаш ги пополнувате менаџерските места со луѓе веќе вработени во вашата организација		

1. Дали мислите дека кариерната патека влијае врз мотивацијата на вработените?
(заокружи и надополни)

1. Да
2. Не
3. Не знам

Зошто така мислите? _____

2. Дали сметате дека следењето на чекорите за напредок, претставени на кариерната патека, презентирани од работодавецот многу побрзо ве движи по патот на развојот? (заокружи и надополни)

1. Да
2. Не
3. Не знам

Зошто така мислите? _____

Децентрализирано делување

1. Каково влијание вработените имаат врз:

- Креирањето на кариерната патека;
- Менувањето на кариерната патека

Немаат влијание	Многу мало	Средно	Прилично	Огромно
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

2. Колкаво влијание има јасно дефинираната кариерната патека на вработените врз мотивацијата за работа, а со тоа подобрување на квалитетот на работата на организацијата? (Заокружи)

Нема влијание Многу мало Средно Прилично Огромно

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---