



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје



Филозофски факултет – Скопје

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси  
во општествените дејности

МАГИСТЕРСКИ ТРУД НА ТЕМА:

## **Обука на кадри во меѓународни компании**

Кандидат: **Маја Христовска Ташковска**  
Индекс бр. **4798**

Ментор: **Проф. д-р Јован Пејковски**

Скопје, 2017

## **АПСТРАКТ**

*Обучувањето како процес им помага на човечките ресурси да се развиваат на работното место откако веќе еднаш ќе соберат одредено работно искуство, додека пак кај нововработените пред се имаат потреба да ги адаптираат кон организациската и да ги подготват во иднина успешно да одговорат на работните задачи кои им се делегирани од страна на надредените, менаџерите.*

*Во овој магистерски труд се анализира обуката на кадрите во меѓународните компании при што се поаѓа од претпоставката дека присутни се видливи разлики во однос на тоа како се обучуваат кадрите во националните компании, наспроти начинот на кој тие се функционираат во меѓународните компании.*

*Согласно добиените резултати, со спроведувањето на емпириско истражување (со примена на анкетен прашалник и интервју) се доби резултатот дека клучниот проблем на меѓународните компании е менаџментот на трошоците за обучување на кадрите. Во исто време се реализираат и видливи предности, сведени на унапредување на нивните работни перформанси, развивање на вештините за комуникација со клиенти, способност за почитување на договори со клиентите, способност за донесување на правилни одлуки и слично.*

**Клучни зборови:** *обучување, домашни компании, меѓународни компании, кадри, работни перформанси, вештини и способности.*

## **ABSTRACT**

*Training as a process helps human resources develop at the workplace once they have a certain work experience, while newcomers need to adapt to the organization and prepare them in the future to successfully respond to the work tasks they have Are delegated by superiors, managers.*

*In the current master's thesis, the training of staff in international companies is analyzed, whereby the assumption is that there are visible differences regarding how the personnel in the national companies are trained, as opposed to the way they work with international companies.*

*According to the obtained results, the implementation of an empirical survey (using a survey questionnaire and an interview) resulted in the fact that the key problem of international companies is the management of the costs of training staff, while at the same time achieving visible advantages, reduced to the advancement Their work performance, developing customer communication skills, ability to respect contracts with clients, the ability to make the right decisions, and the like.*

**Keywords:** *training, domestic companies, international companies, personnel, work performance, skills and abilities.*

## **СОДРЖИНА**

<b>ЛИСТА НА КРАТЕНКИ.....</b>	<b>6</b>
<b>ВОВЕД.....</b>	<b>7</b>

<b>Прва глава: ОБУКИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ .....</b>	<b>10</b>
---	-----------

1.1. Современ менаџмент на човечки ресурси.....	10
1.2. Обуки на нововработени кадри .....	14
1.3. Дообучување на кадри .....	24
1.4. Предности на обучувањето во поглед на ефективноста .....	26

<b>Втора глава: МЕЃУНАРОДНО ОБУЧУВАЊЕ И ГЛОБАЛНО ПРИДВИЖУВАЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>29</b>
--	-----------

2.1. Класификација на модели за обучување на човечки ресурси .....	29
2.1.1. Значење на мултинационалните корпорации за проширување на перцепциите за обучување на кадри.....	30
2.2. Македонски модел на обучување на кадри .....	32
2.3. Јапонски модел на обучување на кадри .....	38
2.4. Американски модел на обучување на кадри .....	44

<b>Трета глава: ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНО ИСТРАЖУВАЊЕ .....</b>	<b>50</b>
---	-----------

3.1. Рамка на истражувањето .....	50
3.2. Анализа и интерпретација на добиени резултати од спроведено емпириско истражување.....	57

3.2.1. Добиени резултати од спроведен анкетен лист .....	57
3.2.2. Добиени резултати од спроведено интервју .....	81
3.3. Тестирање на поставените хипотези .....	86
<b>ЗАКЛУЧОЦИ .....</b>	<b>90</b>
<b>ПРИЛОЗИ .....</b>	<b>95</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>102</b>

## ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

PMP - Project Management Professional (модел за професионално проектно менаџирање)

ИТ – информатичка технологија

АД – акционерско друштво

HRTP - Human Resources Training Programme (програма за обучување на човечки ресурси во Јапонија)

САД – Соединети Американски Држави

МНП – мултинационално претпријатие

МНК – мултинационална компанија

ТНК – транснационална компанија

## ВОВЕД

Менаџирањето со човечките ресурси како наука доаѓа од САД каде уште пред повеќе од дваесетина години менаџерите во компаниите ги вреднуваат вработените како клучен фактор кој има значајно влијание во однос на продуктивното рангирање на компаниите наспроти нивните конкуренти.

Трендот на менаџирањето со човечките ресурси активно продолжи да се пренесува во европските земји каде за брзо време компаниите од наука во пракса започнаа да менаџираат со своите вработени и на таа основа да бележат значајни придобивки. Во Република Македонија, менаџментот на човечки ресурси започна да се имплементира во последните дваесетина години и од тогаш е во постојан пораст и се наоѓа во суштината на менаџментот на организацијата.

Менаџирањето со човечките ресурси е динамичен и долг процес кој од менаџерите за човечки ресурси бара експертиза и професионален пристап во работата со вработените кадри. Имено, менаџирањето со човечкиот ресурс започнува во моментот на распишувањето на огласот и продолжува со вработување на кандидатите кои подоцна ја минуваат фазата на обучување, фаза која е особено значајна за професионален развој и градење на вработените кадри.

Во организациите, во зависност од типот што се развива се применуваат разни видови на обуки. Некои обуки се основни и имаат цел да ги воведат работниците во својата работа, додека други имаат цел да влијаат директно на развојот на работните перформанси, на учинокот што е оценет кај секој од вработените.

Така, некои обуки се спроведуваат интерно, на ниво на организација од страна на поiskusни менаџери кои ги имаат совладано менаџмент техниките, додека пак други обуки се спроведуваат екстерно, од страна на експерти кои конструираат стратешки политики за тоа како да влијаат на психата на работникот тој да работи во насока на исполнување на организациските цели, а

истовремено и да го насочат како да ги унапреди своите професионални вештини кои му се потребни за кариерен развој.


Видот на обуката несомнено зависи од организацијата. Така, работниците кои се дел од меѓународни организации кои своето производство го пласираат на меѓународниот пазар поминуваат подолги, посложени и поспецифични обуки за разлика од оние кадри коишто се дел од организации кои произведуваат за домашниот пазар.

Магистерскиот труд е структуриран во три глави, од кои првата и втората се теориски, а третата е истражувачка. Првата глава со наслов **Обуките како фактор за ефективност при менаџирање со човечки ресурси** го поставува фокусот на процесот на обучување при што се дефинираат обуките како дел од менаџирањето со човечките ресурси. При тоа, се истакнуваат предностите од обуките во однос на поттикнување на ефективна работна атмосфера во современите организации, како и во однос на конкурентноста на бизнисот, во однос на другите организации кои продаваат исти или слични производи.

Втората глава со наслов **Меѓународно обучување и глобално придвижување на современите организации** ги истражува потребите од меѓународно обучување фокусирајќи се на искуството на експатријатите и меѓународното работење како фактор за развој на домашните бизниси кои преку извоз влијаат на економските раст и развој.

Третата глава со наслов **Перцепции на човечките ресурси за обуки во меѓународни компании** ги сублимира добиените резултати од спроведеното емпириско истражување при што статистички се претставуваат резултатите, се објаснуваат разликите во перцепциите на испитаниците и на основа на потврдување/отфрлање на поставените хипотези се наведуваат предлог препораки за идно обучување на кадрите во современите организации на меѓународно ниво.





**Прва глава: ОБУКИТЕ КАКО  
ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ  
МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ  
РЕСУРСИ**

## **Прва глава: ОБУКИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

### **1.1. Современ менаџмент на човечки ресурси**

Повеќе од 20 години назад, организациите ги развиваат своите бизниси користејќи ги потенцијалите на човечките ресурси. Имено, добрата организација на вработените како стратегија започна да се користи во американските организации кои успеаа да изградат брендови кои денес се пренесени во европски земји и земји од Балканот на барање на купувачите кои имаат јасна потреба од купување на квалитетни производи и добивање на квалитетни услуги. Квалитетот како фактор за развој на бизнисот директно се поврзува со човечките ресурси бидејќи од работата на работникот зависи дали крајниот производ ќе биде согласно стандардите за производство и квалитет на продажба.

Имајќи го тоа предвид, менаџерите во организациите низ годините развија системи за мотивација и наградување на добрите работници кои се посветени на работата, а уште повеќе развија системи за обучување на интерно и екстерно ниво. Со навремено обучување на кадрите тие можат да совладуваат вештини за професионално да одговорат на потребите на клиентите, да ги задоволат нивните барања и да ги задржат долгорочно кон организацијата, како лојални клиенти кои повторно ќе купуваат и ќе ги даваат своите препораки на своето блиско окружување.

Обучувањето е особено потребно при современи услови кога работниците доколку не се добро организирани се соочуваат со работа под притисок што им создава стрес на работното место. Тоа создава непријатна енергија на работното место што во голема мера влијае на нарушувањето на односите со клиентите и во исто време, на односите помеѓу колегите. Во продолжение, се наведуваат авторски мислења за обучувањето како дел од менаџирањето со човечките ресурси во современите организации.

Mason (2000) ја дефинира обуката како процес на: стекнување вештини, способности, усвојување правила и формирање ставови за вработените. Обуката се однесува на планирана активност на компанијата да го унапреди процесот на стекнување знаења, вештини или способности.<sup>1</sup> Според Wayne (2003) обуката претставува систематски метод на менување на однесувањето на вработените за подготвување нова работа или за усовршување на изведбата за својата работа.<sup>2</sup> Schein (2004) доаѓа до заклучокот дека кога фирмата поседува добар кадар додатните вложувања во обуки придонесуваат за видни резултати, а водечките услужни компании покажуваат силна активност во сферата на едукацијата. Вработените во услужните дејности најчесто се обучуваат за корпоративна култура, цели и стратегија, лични и технички вештини и производно знаење.<sup>3</sup>

Mithu (2001) објаснува дека обуката и довербата се од големо значење и затоа инвестирањето во нив не е трошок туку инвестиција која дава можност за поголем раст на компанијата и зголемување на профитот исто така и за постигнување конкурентска предност поради што треба да се гради свест за потреба од обука кај менаџерите и работниците. Самостојната одлука на работникот со негово добро просудување е од големо значење. Персоналот кој непосредно оперира со клиенти лице во лице, во секој момент мора да има сопствено мислење и знаење со можност да донесе одлука. Доколку одлуките се поткрепени со обука, знаење и информации ќе бидат корисни за компанијата. Обуката треба да биде комбинирана со теорија и пракса, а потоа обучените кандидати треба да полагаат теоретско практичен тест. Мотивацијата за обуки е задолжителна.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Mason, D. (2000), *Voluntary nonprofit enterprise management*, Plenum Press, New York, p.44

<sup>2</sup> Wayne Mondy and Robert M Noe. (2004), *Human Resource Management*, 9th Edition, Paperback - May 27, San Francisco, pp. 22-23

<sup>3</sup> Schein, E. (2004), *Organizational culture and leadership* ( 3rd ed.), JosseyBass, San Francisco, p.138

<sup>4</sup> Mithu,A. (2001), „Some Cultural and Moral Implications of Inclusive Education in India—a Personal View.“ *Journal of Moral Education* 30 , pp.333-337

Следствено на наведените дефиниции, Szerniawska (2004) објаснува дека цел на обуката е да се покаже каков ќе биде резултатот кој компанијата ќе го постигне кога обуката ќе биде завршена. Тие цели мора да бидат конкретни, мерливи и писмено формулирани. Целите можат да бидат категоризирани на следниов начин:<sup>5</sup>

- **Инструктивни цели:** кои принципи, факти и концепти треба да се научат по програмата за обука, кого треба да го научи организацијата, кога треба да се изврши обуката.
- **Цели на организацијата:** какво влијание ќе има обуката на резултатите на организацијата, на продуктивноста, мотивацијата и редуцијата на трошоците.
- **Индивидуални перформанси и цели на организацијата:** какво влијание ќе има обуката на однесувањето на обучените и какво влијание ќе има врз личниот развој на обучените.

Истражувајќи ги целите на обуките, Наумовска (2008) констатира дека во современите организации обуката има за цел да постигне промена на однесувањето на вработените, со што ќе се исполнат стандардите за работа и ќе се постигнат саканите резултати на организацијата. За да се изготви една програма за обука потребно е менаџментот да си ги постави следниве прашања:<sup>6</sup>

- *какви се знаењата на работникот?*,
- *какви се резултатите на организацијата?*,
- *која ни е целта на обуката?*,
- *каква му е мотивацијата на секој вработен?*,
- *кој, каде, кога и како ќе ги обучува вработените?*.

---

<sup>5</sup> Czerniawska F, May, P. (2004), Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p.66-68

<sup>6</sup> Наумовска, Ј. (2008), Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, стр. 152

Согласно природата и целите на обуките, Schein (2004) ги истражува критериумите за проценка за потреба од обука за вработените која се однесува на сегашните проблеми и идните предизвици кои со обуката треба да се решат. Авторот објаснува дека потребите ги одредува одделението за човечки ресурси, менаџерите или самите работници. Со проценката се утврдува дали е обуката неопходна. Проценката за обука обично вклучува:<sup>7</sup>

- **Анализа на организацијата**- која се однесува на соодветноста на обуката.
- **Поддршка на топ менаџментот**- што значи дека е потребен позитивен став на врвните менаџери во фирмата, како и подготвеност на вработените кои ќе се обучуваат да им се обезбедат услови ефикасно да го искористат знаењето и вештината и да ги применат во работниот процес.
- **Стратегија на компанијата**- од начинот на остварување на стратешките цели зависи дали ресурсите ќе бидат насочени кон обука. Притоа, карактерот на стратегијата има одлучувачко значење за обуката.
- **Ресурсите** – неопходно е да се утврди дали компанијата има пари, време и доволно стручен кадар кој ќе ја изврши обуката.
- **Анализа на кадарот**- вклучува информации од кои се заклучува дали намалувањето на резултатите во работата потекнуваат од недоволно знаење, немање доволно вештина или способност или е резултат на мотивација или некој реален проблем, и со таа детекција ќе се знае на кого му е потребна обуката и одредување подготвеност на вработените за обука.
- **Анализа на задачите**- вклучува идентификација на задачите, вештините и однесувањето на вработените.

Имајќи ги предвид особеностите на обуките, од големо значење е тие да бидат добро прифатени од страна на кадрите, односно, менаџерите треба да бидат вешти и искусни и да ги мотивираат работниците да покажуваат интерес за

---

<sup>7</sup> Schein, E. (2004), *Organizational culture and leadership* (3rd ed.), JosseyBass, San Francisco, p.142

посетување на обуки, како и да бидат дел од работилници за дообучување и развој на постоечките перформанси. Falco (2004) заклучува дека мотивацијата за учење треба да резултира во подготвеност на вработените да ја научат содржината на програмата за обука, а тоа се постигнува преку самоефикасност, разбирање на корисноста која ја носи обуката, изградба на свест за потреба на окружувањето и обезбедување основни вештини. Тоа се постигнува преку самоефикасност, а тоа е уверување на вработениот дека може успешно да ја научи содржината на програмата за обука.<sup>8</sup> Со овој заклучок се согласува и Ferrell (2003) според кој свеста за потребата од обука, интересите во кариерата и целите се многу важни, а менаџерите треба да се уверат во тоа дека вработените ја разбираат целта на посетување на програмата за обука и треба да објаснат како и на кој начин со обуката се надминуваат недостатоците или недоволното знаење.<sup>9</sup> Потенцијалите на обуките се големи, а колку тие ќе се искористат зависи од индивидуалниот ангажман на вработените и менаџерите, но и од степенот на нивна координација.

## 1.2. Обуки на нововработени кадри

По распишувањето на конкурсот и по регрутацијата и селекцијата се вработуваат нови кандидати кои не секогаш ги поседуваат сите потребни вештини и искуства за брзо да преземат одговорност за определени работни задачи или пак да се вклопат во тим. Поради тоа тие се испраќаат на обука.

Giligan (2009) констатира дека под обука на нововработени се подразбира усовршување на перформансите на нововработените. Постојат големи разлики во способностите, искуството и карактерот на кандидатите, па квалитетот на обуката се зголемува во зависност од индивидуалните способности на кандидатот. Со образовните програми најчесто не е можно да се опфатат сите практични знаења кои ги бара една компанија, па се јавува потреба за обучување на

---

<sup>8</sup> Falco, R. (2004), *Motivacija*, 3rd edition, Fotolija, Srbija, str.56

<sup>9</sup> Ferrell, O.C. and Hirt, G. (2003), "Business: A Changing World" 4/e N. York:McGraw-Hill, p. 99

нововработениот кадар.<sup>10</sup> Шутевски (2016) надолпува дека обука може да се смета еднoдневна подготовка за извршување на работните задачи, но како обука може да се смета и повеќемесечното високософистицирано подучување. Во секој случај овој процес е насочен кон зголемување на способностите на поединците или групите. Програмите за обука се директно задолжени за одржување и унапредување на тековните работни способности на нововработените, а програмите за развој се грижаат за идните потреби на компанијата.<sup>11</sup>

Развојните програми имаат основна цел да го зголемат знаењето на кадрите при што по нивно усвојување работникот чувствува разлика во поглед на неговото претходно знаење и она, ново стекнатото. Со стекнување на нови, унапредени способности работниците се подготвени да прифатат обврска и да пристапат кон реализирање на работни задачи.

Во современите организации, најчесто кадровските одделенија создаваат планови и програми за обучување на нови кадри, а тоа се прави дури и кога се вработува само еден работник. Согласно потребите на новите вработени, плановите се прават со намена за пократок или подолг период. Според нивото на вработување, плановите се прават за работници кои треба да се стекнат со мануелно технички вештини или за менаџери кои треба да се стекнат со менаџерски вештини и знаења.

Планот за обука на нововработените кадри е листа на работни активности кои треба да бидат превземени со цел да се унапредат перформансите на човечките ресурси. Насоките се сведуваат на инвестирање во работните перформанси на нововработените во организацијата.<sup>12</sup> Во првата фаза од планот се поставуваат основни цели за новиот работник кои ќе му бидат насоки за успешно запознавање со организацијата и прифаќање на одговорноста на

---

<sup>10</sup> Gilligan, C. and Wilson M. S., R. (2009), "Strategic marketing Planning", British, p. 318

<sup>11</sup> Шутевски, Д. (2016) Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, достапно на <http://www.pretpriemas.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/> (05.05.2017)

<sup>12</sup> Agarwal, R., Raastogi, S., & Malhotra, A. (2009) "Customers' perspectives regarding e-banking in an emerging economy", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.16, Iss. 5,

работното место. Следната фаза се однесува на ефикасноста на работата на работникот во организацијата. Третата има за цел да го подготви работникот да одговори на работната задача на начин што кога ќе се прави контрола на работните перформанси да биде исполнето она што е замислено, додека крајната фаза се сведува на анализа на краен резултат од работниот процес.

Секоја од наведените фази се поврзани една со друга и од ефикасното извршување на едната зависи создавањето на услови за реализирање на следната фаза. Тоа произлегува од природата на работниот процес според кој работата на работникот е сложена и динамична која постојано е под влијание на промени кои треба да се оценуваат и контролираат.

Планот за обука на перформансите на вработените се изработува на основа на способностите на кадрите (како, колку и што тие можат да изработат за потребите на бизнисот) во насока на постигнување на ефикасни резултати што можат да ја придвижат организацијата и да ја направат поконкурентна и поуспешна на пазарот.<sup>13</sup> Врвниот менаџмент ги создава плановите за да се елиминираат потенцијалните можности за нарушување на организираноста што се провлекува низ сите одделенија и сектори, секогаш која се појавува како проблем во организациите. Со работа по план, менаџерите и работниците конкретно знаат на што треба да се фокусираат и што имаат за работа, па така со следење на планот се постигнува хармонија во организацијата и се забележува напредок и добар резултат.

Да се работи плански значи да постојат цели кои треба да се исполнат и овие цели во одреден временски период да се прегледуваат дали се исполнуваат и колку ефикасно се исполнуваат. Во табелата што следи е даден предлог план за управување со ефикасноста на новите вработени (табела 1.1.).

---

<sup>13</sup> Gilligan, C. and Wilson M. S., R. (2009), "Strategic marketing Planning", British, pp.42-44



Табела 1.1. План за управување со ефикасноста на нови вработени – фаза 1  
(планирање на работни цели)

<b>Клучна цел</b>	<b>Очекувани резултати во поглед на ефикасноста</b>	<b>Преглед на средина од годината</b>	<b>Добиени резултати</b>

Извор: Housing Provider Kit Governance. (2016) Sample Performance Management Plan (PMP), p.92 досапно на:

[https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK\\_Sample\\_Performance\\_Manage\\_Plan.pdf](https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK_Sample_Performance_Manage_Plan.pdf)

Од приложеното во табелата 1.1. се согледува дека во плановите за управување со ефикасноста на новите вработени при првата фаза од процесот кога се планираат работните цели се поставуваат целите и наспроти нив се поставуваат очекувања кои треба да бидат исполнети од страна на кадрите кои се обучуваат. При тоа, по завршувањето на обуката во средина од годината се мерат перформансите и се проценува резултатот од обуката (последен чекор од првата фаза наменета за управување со ефикасноста на новите вработени).

Согласно добиените резултати се создаваат насоки за идно управување со човечките ресурси, на основа на согледан потенцијал или оценети слаби работни перформанси. Потенцијалот се користи и унапредува, работниците со слаби работни перформанси ретко се праќаат на втора обука, а во најголем дел од ситуациите се заменуваат со нови, потенцијални кадри кои би покажале подобри резултати.

Управувањето со ефикасност се анализира како втора фаза од моделот РМР кој опфаќа преглед на перформанси и во него се наоѓаат следните содржински рамки:<sup>14</sup>

- **Потребни вештини** кои ги опфаќаат: лидерството, комуникацијата, ИТ познавањето, доживотното учење, однесувањето со клиентите, аналитичкото размислување, менаџерското управување и ресурсните вештини.
- **Очекувани перформанси**, рамка во којашто се впишува што се очекува од работникот да постигне како тој би бил ефективен и продуктивен за бизнисот, како дел од група или пак на индивидуално ниво.
- **Добиени резултати** кои ја претставуваат разликата помеѓу она што е испланирано наспроти она што е имплементирано и сработено во дадениот временски период.
- **Забелешки**, каде се впишуваат коментари за идно менаџирање со вработените од сите сектори.

Оваа фаза претставува чекор понапред во проценката на капацитетот на човечкиот ресурс во организацијата при што работникот минува низ обуки за совладување на значајни вештини како: лидерство, комуникација, ИТ познавања, доживотно учење, однесување со клиенти, аналитички вештини, менаџерски и ресурсни вештини. По завршувањето на обуките се прави преглед на ефикасноста при што се прави паралела во однос на тоа кои биле очекуваните перформанси на работникот на основа на секоја од наведените вештини и колку работникот успеал да ги совлада и примени вештините. На крајот од оваа фаза, се прават забелешки конкретни за секој работник и истите се земаат во предвид при наредната фаза и во иднина, кога овие обуки се повторуваат, а се очекува работникот да покаже видливо подобри резултати.

---

<sup>14</sup> Ibidem, p.88

Табела 1.2. План за управување со ефикасноста на нови вработени (PMP) – фаза 2  
(преглед на перформанси)

Потребни вештини	Очекувани перформанси	Добиени резултати	Забелешки
1. Лидерство			
2. Комуникација			
3. ИТ познавање			
4. Доживотно учење			
5. Однесување со клиенти			
6. Аналитички вештини			
7. Менаџерски вештини			
8. Ресурсни вештини			

Извор: Прилагодено според Housing Provider Kit Governance. (2016) Sample Performance Management Plan (PMP), p.93 досапно на:

[https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK\\_Sample\\_Performance\\_Manage\\_Plan.pdf](https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK_Sample_Performance_Manage_Plan.pdf)

Откако ќе се добијат потребните резултати за управувањето со ефикасноста на човечките ресурси се создаваат планови за:<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Ibidem, p.88-90

- **дополнителни резултати постигнати од страна на работникот** кои даваат перцепција дека работникот бележи позитивно придвижување во поглед на работните обврски.
- **развој во тековната работа** што укажува дека работникот не се задоволува со минатото искуство и се стреми за добивање на нови, поголеми знаења од областа на својата експертиза.
- **коментари на работниците за професионални потреби** што остава простор работниците да говорат за себе и да се изјаснат што сметаат дека им е потребно да се превземе (како на пример дообука) со цел професионално да ги услужуваат клиентите и да бидат причина за поттикнување на нивно задоволство.

Табела 1.3. План за управување со ефикасноста на нови вработени (PMP) – фаза 3,4,5

<b>Фаза 3: Дополнителни резултати постигнати од работникот:</b>	Коментар:
<b>Фаза 4: Развој во тековната работа</b>	Коментар:
<b>Фаза 5: Коментари на работници за професионални потреби</b>	Коментар:

Извор: Прилагодено според Housing Provider Kit Governance. (2016) Sample Performance Management Plan (PMP), p.93 досапно на:  
[https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK\\_Sample\\_Performance\\_Manage\\_Plan.pdf](https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK_Sample_Performance_Manage_Plan.pdf)

Шутевски (2016) ги дели плановите за обука на планови наменети за надвор од работното место и планови за обука низ работа (табела 1.4.) и констатира дека

двата вида покажуваат ефективност доколку се создадени на основа на однапред сознаени потреби на работниците.

Табела 1.4. Класификација на планови за обука на нововработени кадри

Планови за обука надвор од работното место	Планови за обука низ работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предноста на овој метод е што ги одалечува нововработените од стресот, кој може да го предизвика работното место, па можат непречено да обрнат внимание на самата обука. Но има и голем недостаток, бидејќи бара големи финансиски средства за да се симулираат вистински работни услови. Обуката се врши со индентични задачи и опрема, како и вистинската, но во различна просторија со цел да се избегне негативното влијание на просторот врз обуката.</li> <li>- Самата обука се изведува преку класична настава, преку практична настава, преку семинари, со компјутерска симулација и слично, а главно е наменета за совладување на пософистицирани работни задачи. Покрај обуката, се зголемуваат контактите помеѓу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Подучување.</b> Оваа е обука на нововработените од непосредните раководители или поiskusни работници. Во согласност со покажаниот успех, на нововработените треба да им се дозволи да работат и да ги решаваат проблемите на свој начин, но под супервизија на искусен инструктор или ментор. Нововработените можат да се задолжат да водат одредени програми или да учествуваат на важни состаноци. На тој начин тие ги зголемуваат знаењата и искуствата, потребни за извршување на работните задачи. Овие програми за обука мора да бидат цврсто контролирани, бидејќи поiskusните вработени можат да се чувствуваат загрозени од новодојдените, затоа што на тој начин создаваат сопствена конкуренција и да не сакаат да го</li> </ul>

вработените од различни служби на компанијата, што претставува дополнителен позитивен ефект. Менаџерите ги разменуваат своите знаења и искуства со нововработените, што ќе им биде добродојдено во нивната понатамошна работа.

- Секоја програма за развој вклучува и теоретска настава која ја извршуваат специјалисти од разни области, но тука е и практичната настава. Овие методи, најчесто се развиени од страна на универзитети и институти, кои можат да бидат независни или во состав на компанијата. Можат да се применуваат и симулации, па и истражувања во разни области.
- Некои компании, испраќаат одбрани кандидати на специјална настава на универзитетите. Најчесто, овие кандидати компанијата ги припрема за идни врвни менаџери или технички стручњаци.

пренесуваат своето знаење и искуство. Заради тоа е добро програмите за обука, да ги водат инструктори чии позиции не се загрозени од новодојдените или пак обука да ја водат самоуверени луѓе кои не се плашат од конкуренцијата. Всушност, секој инструктор спремајќи се за предавање и обука ги зголемува и сопствените знаења. Инструкторите се задолжени да водат комплетни забелешки за знаењето и напредокот во обуката, но и за слабостите и грешките. Врз основа на овие досиеја, кадровскиот менаџер прави планови за понатамошна обука и унапредување.

- **Ротација на работни места.** Нововработените се преместуваат од едно на друго работно место, со цел да ги прошират своите знаења и се стекнуваат со зголемено искуство. Престојот на едно место зависи од времето кое е планирано за обуката, но доколку времето не е проблем, тогаш престојот на едно работно

	место зависи од покажаните знаења и способноста на нововработениот да ги совлада работните задачи.
--	--

Извор: Прилагодено според Шутевски, Д. (2016) Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, достапно на <http://www.pretpriemac.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/> (07.05.2017)

Успехот на овие обуки е често голем затоа што нововработените кадри сакаат да се докажат и да добијат решение за вработување поради што за време на обуките покажуваат високо ниво на мотивација и соработка. Тоа исто така ги рангира и кадрите како кадри со потенцијал за брзо напредување. По исклучок, доколку кандидатите не покажат соработка и интерес за време на обуката, тие се отстрануваат од компанијата<sup>16</sup> и на нивно место се повикуваат нови кадри.

Madura (2000) ги истражува обуките во поглед на трошоците и заклучува дека тоа е скап процес, бара да се одвои време и финансиски средства за да се ангажираат други вработени, кои наместо да бидат ангажирани со исполнување на своите работни задачи, работат на обучување на нововработените. Секоја компанија одделно одлучува дали и во која мерка ќе обучува свои нововработени. Точно е дека така обучените вработени подоцна, со своето работење ги надоместуваат вложените средства, но компанијата секогаш мора да дозира одредено ниво на обука, бидејќи е можно да се јави нелојалност на вработениот, па тој со стекнатите знаења да прејде во друга компанија. Затоа секоја компанија одделно одлучува за должината и интензитетот на обуката, најчесто во зависност од сложеноста на работните задачи кои стојат пред нововработените.<sup>17</sup> Секој вид на обука, дури и оние обуки кои се краткотрајни се значајни затоа што работниците не само што го утврдуваат нивото на вештини кои до тогаш ги имаат

<sup>16</sup> При современи услови кога пазарот на труд е голем, а профитот на компаниите ограничен под влијание на глобална финансиска криза, компаниите сакаат да вработат кадри со потенцијал и ретко кога управуваат со кадри кои покажуваат слаби работни перформанси

<sup>17</sup> Madura, J. (2000), International financial management 6th edition, Florida Atlantic University, Florida, p.318

стекнато, туку и се надградуваат себе како работник со поголеми искуства, вештини и работни способности, а сето тоа е потребно за работникот да може прво да одговори на потребите на работното место во однос на неговиот работен ангажман, а потоа и да може да напредува согласно можностите на бизнисот и организацијата во која работи.

### 1.3. Дообучување на кадри

Според добиените резултати на Шутевски (2016) покрај обука на нововработените, за развој на компанијата потребно е и искусните работници да се испраќаат на дополнителни обуки. Работата на менаџерскиот или неменаџерскиот кадар е специфична и бара постојано усовршување и следење на развојот на новите техники и средства, како и нови менаџмент методи со цел да се остане во тек со светскиот развој.<sup>18</sup> Chowdhary (2001) на тоа надополнува дека сите вработени, и менаџери и неменаџери, особено вработени на клучните позиции, мора да ги надоградуваат своите знаења за да можат да ја водат компанијата напред и да се справат со новите ситуации, кои можат да ја затекнат компанијата неподготвена да реагира правилно во дадениот момент. Најчесто, тоа е обука која ги надминува капацитетите на компанијата, па се упатуваат вработените на обука во некоја партнерска компанија која има поголеми капацитети или се праќаат на универзитети, институти, семинари, курсеви и слично каде ќе се стекнат со дополнителни знаења.<sup>19</sup> Стекнатите дополнителни знаења во голема мера влијаат на ефективноста на бизнисот и напредок во поглед на конкурентноста наспроти другите организации.

Vlock (2007) заклучува дека некогаш се оди со однапред поставени цели кои треба да се постигнат во тек на обуката, а некогаш се оди врз база на добиените информации за одредени проекти или предавања, бидејќи се смета дека тоа

---

<sup>18</sup> Шутевски, Д. (2016) Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, достапно на <http://www.pretpriemac.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/> (09.05.2017)

<sup>19</sup> Chowdhary S. (2001), Blending the Best of the East and the West in Management Education, All India Conference on Blending the Best of East and West in Management Education, 18-21 March 2001, IIM, Calcutta, p.215



знаење ќе биде полезно за компанијата. Потоа се одбираат кандидатите кои ќе бидат испратени на обука. Одбраните кандидати мора да имаат желба за учење, да имаат веќе постигнати резултати во работењето, но мора да бидат способни и да го совладаат новото знаење.<sup>20</sup> На тоа се надоврзува Falco (2004) според кој ако вработените мислат за себе дека доволно знаат за својата работа и дека во иднина ќе може да се потпрат само врз досегашните знаења и вештини, ќе направат голема грешка. Многу е поволно за вработените, од сите хиерархиски нивоа, да посетуваат повремено некои од специјализираните курсеви, за да се запознаат со новите техники и достигнувања во одредени области.<sup>21</sup> Всушност, вработените кои се движечка сила за организациите поседуваат свест дека со секоја нова измината година промените на пазарот се видливи поради што тие не треба да дозволат да остануваат со исти вештини. Доживотното учење е добра техника на самостојно дообучување која треба постојано да се применува за работниците да напредуваат прво како квалитетни личности, а потоа како кадри во организациите. Со постојано учење и надградување на професионалниот профил, работниците стануваат вредност за бизнисите и тие со текот на времето постануваат јадро на бизнисот без кое бизнисот не може да напредува, да биде конкурентен ниту пак за себе да има приврзано клиенти кои се лојални и кои даваат препораки на своето блиско окружување.

Процесот на дообучување покажува видливи резултати особено во оние компании во кои постојано има промени во окружувањето или работат со клиенти кои не се постојани и на кои работникот и тимовите треба да се адаптираат со цел клиентите да бидат задоволни од нив. Во ваков вид на компании кадрите не може да напредуваат доколку нивната работа се основа само на обуки кои биле реализирани на почетокот на вработувањето и имале намена основна ориентација на работникот и негово запознавање со организацијата и работните задачи кои се предвидени да ги извршува во иднина.

---

<sup>20</sup> Block, M. (2007), *The thriving library: successful strategies for challenging times*. Medford, N.J.: Information, New York, p.89

<sup>21</sup> Falco, R. (2004), *Motivacija*, 3rd edition, Fotolija, Srbija, p.318

#### 1.4. Предности на обучувањето во поглед на ефективноста

Обуките постојат и се почесто се спроведуваат иако повлекуваат големи трошоци. Современите менаџери работат на постојани анализи според кои се сознава дека единствено со добро обучени вработени една организација може да напредува поради што трошокот за обука се враќа како инвестиција откако работникот на крајот од периодот ќе покаже добра продажба. Во спротивно, заштедата од неспроведена обука ќе се покаже како намалена продажба од страна на работникот.

Табела 1.5. Предности од поминати обуки

<b>Вработени кои поминале обука</b>	<b>Вработени кои не поминале обука</b>
Добро организирани се	Имаат проблеми со организацијата
Брзо ги совладуваат работните задачи и не работат под притисок, со стрес	Не умеат да одговорат на работните задачи
Соработуваат со надредените и со нив имаат отворена комуникација	Се плашат од авторитети
Покажуваат добри резултати и даваат свои мислења во тимска работа	Не покажуваат добри тимски резултати
Брзо се адаптираат на колегите и клиентите на организацијата	Потребно им е подолго време да се адаптираат на организацијата
Умеат да ги завршат сами работните задачи, со исклучок кога имаат потреба од помош од постари колеги	Често имаат потреба од помош од колеги
Имаат потенцијал за брзо унапредување на работното место	Не напредуваат брзо

Извор: Сопствена изработка

Имајќи ги предвид разликите помеѓу кадрите кои поминале обука и оние кои не поминале се доаѓа до резултатот дека кадрите кои се обучени се добро

организирани, брзо ги совладуваат работните задачи поради што не работат стресно и под притисок, покажуваат добри резултати на оценувањата и умеат да се снајдат во тимската работа, брзо се адаптираат на промените во однос на колегите и клиентите, сами се снаоѓаат во завршувањето на работните задачи и имаат потенцијал за унапредување на работното место. Наспроти нив, вработените кои не поминале обука се недоволно организирани поради што не умеат да одговорат навремено на работните задачи и се плашат од авторитети, а во исто време не покажуваат отвореност и професионалност во тимските задачи бидејќи им е потребно подолго време да се адаптираат на организацијата. Исто така, тие се врзани со колегите и имаат постојана потреба од нивно помагање поради што не напредуваат брзо.

Земајќи го во предвид наведеното, обуките треба да бидат задолжителни за сите кадри кои не поминале обука бидејќи подоцнежниот фидбек ќе покаже проблеми секогаш кога работникот ќе има несоодветно стекнати знаења, искуства и вештини.



**Втора глава: МЕЃУНАРОДНО  
ОБУЧУВАЊЕ И ГЛОБАЛНО  
ПРИДВИЖУВАЊЕ НА  
СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

## Втора глава: МЕЃУНАРОДНО ОБУЧУВАЊЕ И ГЛОБАЛНО ПРИДВИЖУВАЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Класификација на модели за обучување на човечки ресурси

Во зависност од вештините, искуствата и знаењата коишто се поседуваат, човечките ресурси се обучувани на разни начини, водејќи се од визиите и планови на менаџерите за човечки ресурси. Она што е од особено значење во оваа насока е да се пронајде вистинскиот начин како да се допре до работникот, односно, како ефикасно и ефективно тој да се придвижи за да покаже позитивни резултати на мерењето на неговите работни перформанси.

Некои менаџери за човечки ресурси ја користат **мотивацијата** како средство за поттикнување на работниците да учат. Тие му ги покажуваат сите позитивни страни на работникот, но и му ја истакнуваат визијата која ја имаат за него на долгорочно или краткорочно ниво. Со тоа поттикнуваат позитивна атмосфера за работа, а работникот често пристапува кон учење и совладување на материјалите, предвидени за него со цел покажување на подобри работни перформанси.

Други менаџери ја користат **условеноста** како техника за поттикнување на работниците да учат. Имено, пазарот на труд се повеќе станува конкурентен, а се повеќе бизнисите се грижат за своите бизниси многу повеќе отколку што водат грижа за потребите на луѓето (кои се главен столб на бизнисот). Со оваа техника, менаџерите ги условуваат работниците дека треба да се најдат на некое одредено ниво на скалилото за оценување на работните перформанси, а добри резултати може да се поттикнат единствено со совладување на содржините потребни за напредување на работното место. Во спротивно, работниците се известени дека тие ќе бидат заменети со други работници кои ќе покажат подобри резултати од нивните, постојните.

Како значаен фактор за обучување на кадрите се појавува и **културата** на организацијата. Согласно културата на организацијата, менаџерите ги создаваат

своите планови за обучување на кадрите. За подобро разбирање, во продолжение на магистерскиот труд се елаборираат три видови на модели за обучување на човечките ресурси кои се сведуваат на:

- обучување на човечки ресурси согласно македонскиот пристап за обучување во современите организации,
- обучување на човечки ресурси согласно јапонскиот пристап за обучување во современите организации и
- обучување на човечки ресурси согласно американскиот пристап за обучување во современите организации.

Согласно принципите на управување со организациите и согласно културата за управување со човечките ресурси, компаниите во различни држави покажуваат нееднакви резултати во однос на менаџирањето, а особено во однос на напредокот на вработените. Тоа неминовно се содржи во фактот дека компаниите не инвестираат еднакво во човечките ресурси и не посветуваат еднакви знаења и вештини при обучувањето, но токму во разликите стои можноста да се научи од светските искуства и да се отворат можности за нивно имплементирање во идните планови за обучување од страна на компаниите кои функционираат во земјите во развој.

### **2.1.1. Значење на мултинационалните корпорации за проширување на перцепциите за обучување на кадри**

Експанзијата на мултинационалните корпорации, денес се повеќе се врши преку различни договори за трансфер на технологија, при што најчесто не се предвидува инвестирање на капитал или пак инвестирање на многу мало количество на капитал. Мултинационалните корпорации се сопственици на најсовремената технологија, односно на најсовремените know-how, патенти, опрема, организација на производство, менаџмент и маркетинг па затоа обрнуваат големо внимание на квалитетот на технологијата.<sup>22</sup> Согласно тврдењето

---

<sup>22</sup> Таки Фити (1988) Некои аспекти на трансферот на технологија преку активноста на транснационалните корпорации, Погледи, Скопје, стр.178

на Таки Фити (1988), најсовремената технологија која подразбира производствена постапка или организација на работа во поширока смисла на зборот со која се добива најквалитетен производ, или пак производ со стандарден квалитет и пониски трошоци, им овозможува на мултинационалните корпорации остварување на високи профити. Имено, ако техничко-технолошкиот процес овозможува добивање на најквалитетен производ, со исти трошоци тогаш мултинационалната корпорација добива поголема предност во споредба со конкуренцијата. Доколку пак се добива стандарден квалитет при помали трошоци, повторно се остварува висок профит како резултат на пониските трошоци. Токму од овие причини, ако во раниот капитализам капиталот беше основа за просперитет, во современата економија беа техничко-технолошки знаења, капиталот го губи своето значење. Затоа, мултинационалните корпорации постојано се стремат кон тоа да располагаат со најсовремена технологија.<sup>23</sup> Искуството на мултинационалните корпорации е неминовно во технологијата и нивниот пример, секогаш се сведува на тоа дека една корпорација може да биде успешна единствено доколку бизнисот располага со современа технологија којашто може да го придвижува бизнисот напред.

Пејковски (2010) ги истражува мултинационалните корпорации и доаѓа до резултатите дека мултинационалните корпорации со оглед на големото значење на технолошката моќ издвојуваат огромни финансиски средства, ангажираат најкреативни кадри во развојот на технолошки современите производни постапки, како и за искористување на научните достигнувања. Исто така имаат предност во однос на останатите фирми, затоа што располагаат со поголеми ресурси, имаат подобар пристап до финансиските средства, опслужуваат поголеми пазари, располагаат со голем број на научен и технички кадар и имаат можност резултатите од истражувањата да ги спроведат во практиката. Следно, доаѓа до резултатот дека мултинационалните корпорации најмногу вложуваат во апликативните, односно развојните истражувања, при што тие отвораат истражувачки центри кои се занимаваат со пронаоѓање на нови производи и нови

---

<sup>23</sup> Исто,

технолошки постапки, но исто така развиваат и помали развојни лаборатории чија цел е решавање на секојдневните производствени проблеми, како и прилагодување на новите производи и технологии добиени од истражувачките и развојните активности на мултинационалните корпорации надвор од системот.<sup>24</sup> Сублимирано, се доаѓа до заклучокот дека мултинационалните корпорации успехот го добиваат како резултат на постојано инвестирање во полето на технологијата при што со помали трошоци остваруваат поголеми приходи, со помалку вработени реализираат поголем број на работни задачи и воедно, со искористеност на технологијата доаѓаат до реализирање на сите цели.

Примерот на мултинационалните корпорации укажува за **технологијата** како техника за развој на перформансите на вработените и нивно поуспешно обучување, односно, ја истакнува потребата од запознавање со новата технологија на работниците со цел поефикасно, побрзо и попродуктивно да се реализираат сите работни задачи со кои се соочуваат работниците на работните места.

## **2.2. Македонски модел на обучување на кадри**

Република Македонија како земја во развој низ годините, се почесто започна да инвестира во обучувањето на човечките ресурси бидејќи во организациите се разви свеста дека единствено со инвестирање во работниците, компаниите може да покажат подобри резултати затоа што токму работникот со својата работа успева да ги убеди клиентите, да склучи договори и на тој начин, да ја зголеми добивката на компанијата, односно влијае компанијата да ја одржува ликвидна и профитабилна.

---

<sup>24</sup> Пејковски, Ј. (2010) Мултинационални корпорации и стратегиски алијанси. Економски факултет, Прилеп, стр.24-27



## **Пример: ОБУЧУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПИВАРА АД СКОПЈЕ**

Пивара АД Скопје претставува лидер на пазарот за производство на безалкохолни пијалаци и пиво кој бележи постојан раст и одржлив развој. За компанијата се поврзуваат повеќе од 13.000 купувачи со кои се соработува постојано, 1.000 локални добавувачи кои се дел од синџирот на набавка, 279 директно вработени лица и повеќе од 107 надворешни соработници кои работат со посредништво.

Успешната приказна низ историјата на компанијата неминовно се сведува на добар менаџмент, но уште повеќе и на успех од страна на вработените кои успеваат секојдневно брзо и ефикасно да одговорат на потребите на клиентите на професионален начин. Секако, за тоа да се постигне компанијата постојано инвестира во обуки на своите вработени, особено на младите кадри кои поседуваат факултетско знаење, но сепак имаат недостаток од практично искуство коешто им е неопходно за да напредуваат на кариерното поле каде треба да се докажат.

### **Програма за обука на кадри при ПИВАРА АД СКОПЈЕ<sup>25</sup>**

*Оваа програма е смислена на таков начин што нуди можност за брз напредок, интензивно учење и развој, конкретни одговорности и задачи преку кои секој учесник директно придонесува за успехот и резултатите на компанијата. Целта на Програмата за менаџмент обука е да вработи талентирани млади лидери со потенцијал и искуство потребно за постигнување на резултати во различни работни ситуации и да ги развие во идни успешни менаџери, кои ќе ја водат компанијата во понатамошен напредок.*

<sup>25</sup><http://polnacasa.mk/category/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B5%D1%80%D0%B0/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%B7%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%BA%D0%B0/> (25.05.2017)

Програмата е наменета за млади амбициозни луѓе, кои сакаат предизвикувачка и одговорна работа, интензивна програма за развој и усовршување, можност да напредуваат во остварување на успешна кариера на менаџер во голема интернационална компанија, а кои во исто време се подготвени да вложат исклучителен труд, иницијатива и енергија во постигнување врвни резултати. Програмата за менаџмент обука е организирана во 3 фази, каде што секоја фаза претставува повисок чекор во работите и одговорностите кои кандидатот ги добива во системот на Пивара Скопје, како и повисоко ниво на развојот на способности, знаења и искуства на учесниците.



### ПРВА ФАЗА – ЗАПОЗНАВАЊЕ И ВОВЕДУВАЊЕ

По првично запознавање со компанијата и колегите, учесниците ќе бидат вклучени во реализација на еден проект. Проектот трае неколку месеци и тој има конкретна цел, план, дефинирани одговорности и задолженија за секој учесник. Во текот на проектот учесниците добиваат поголем предизвик и постигнуваат конкретни резултати, додека бројните развојни активности следат и поттикнуваат понатамошно учење и усовршување на “trainee”.

## *ВТОРА ФАЗА – СЕКТОРСКО/ФУНКЦИОНАЛНО УСОВРШУВАЊЕ*

*Во следниот дел од програмата, учесниците преземаат позиција во одреден сектор каде што добиваат одговорност за постигнување на конкретни работни цели на тој сектор. Работејќи во својот сектор, учесниците во целост се запознаваат со функционирање на секторот, неговите стратегии, активности и предизвици. Позицијата и задачите се такви што поттикнуваат понатамошен развој на учесниците, а во исто време им овозможуваат значително да придонесат за подобро функционирање на самиот сектор и остварување на подобри резултати.*

## *ТРЕТА ФАЗА – УСОВРШУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ КОМПЕТЕНЦИИ*

*Третата фаза на програмата пред учесниците поставува нов предизвик, давајќи им, покрај одговорностите за остварување на работни резултати, можност да се покажат како лидери. Преку директната одговорност за луѓето и резултатите, последната фаза на програмата поттикнува учесниците да развијат и усвојат соодветни менаџмент пристапи, способности и знаења и да добијат поширока слика за работењето на компанијата Пивара Скопје.*

## *ЗАВРШУВАЊЕ НА ПРОГРАМАТА*

*По успешно поминување низ сите фази на програмата, успехот на сите учесници се утврдува на ниво на топ-менаџментот на компанијата каде што се донесуваат одлуки за понатамошно постојано вработување на одредена лидерска позиција во системот на Пивара Скопје.*

## *УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ*

*Програмата за менаџмент обука е поддржана со различни активности насочени кон развој и поддршка на учесниците, со цел низ оваа програма да го реализираат својот потенцијал во целост. Во согласност со нашата филозофија на развој на вработените: 70% од развојот и учењето се одвиваат низ активности и задолженција кои учесникот ги извршува на работа, 20% во*

комуникација и работа со менторот и 10% во тренинг и обука. Индивидуален развоен план се прави за секој учесник и врз таа основа во текот на траењето на програмата се организираат активности и можности за учење и усовршување. На секој учесник ќе му биде доделен по еден успешен менаџер од Пивара Скопје како ментор, кој ќе ги следи неговиот развој и напредок низ програмата и ќе го поддржи во остварување на исклучителни резултати и успешна кариера.

## I СЕЛЕКЦИЈА

Процесот на селекција се состои од 5 фази каде што секоја фаза е организирана така што секој кандидат добива подеднаква можност да покаже свои квалитети, како и да се препознаат оние со највисок потенцијал.

1.Прегледување на апликациите - Целта на оваа фаза е меѓу примените апликации да се издвојат кандидати кои задоволуваат минимум поставени критериуми за оваа позиција. Сите апликации за Програмата за менаџмент обука се испраќаат исклучиво по електронски пат.

2.Тестирање - Тестовите имаат за цел да се провери нивото на основни знаења и способности кои учесниците на Програмата за менаџмент обука би требало да го поседуваат.

3.Телефонско интервју - Преку телефонско интервју со кандидатите кои се покажале како најуспешни на тестирањето, утврдуваме кои релевантни искуства кандидатот ги поседува, а кои го чинат соодветен за позиција на менаџмент обука во компанијата Пивара Скопје, како и кои се неговите/нејзините очекувања и мотивација да се вклучи во оваа програма.

4. Центар за проценка - Преку практични задачи и ситуации во кои се вклучува кандидатот, добиваме увид во неговите/нејзините менаџерски потенцијали, како и во пристапот кон работата, тимската работа и решавањето проблеми.

5. Интервју - Интервју со најуспешните кандидати е финалниот чекор. Интервјето го спроведува тим на менаџери од компанијата.

## *II ПРОФИЛ НА КАНДИДАТИ*

*Што треба да поседува добар кандидат за нашата Програма за менаџмент обука?*

- *Енергичност и посветеност за остварување на исклучителни резултати*
- *Подготвеност да иновира и да реализира промени*
- *Посветеност за усовршување и учење*
- *Успех во тимската работа*
- *Етичност во извршувањето на работата*
- *Стегната диплома во последната година со минимум просек 8.0*
- *Одлично познавање на англискиот јазик и работа на персонален компјутер (MS Office)*
- *Демонстрирање на менаџмент потенцијал преку претходни искуства во различни активности, проекти и организации*

Согласно претставената анализа на програмата за обучување, која се применува од страна на лидер на пазарот, како што е компанијата Пивара АД Скопје, се доаѓа до една јасна слика дека во Република Македонија се користат традиционални методи на обучување на кадри при што кадрите минуваат низ неколку фази од својата работа, од запознавање со компанијата до практично работење на задачи поврзани со компанијата. На овој начин кандидатите практично се соочуваат со се она коешто теориски го познаваат, а како придобивки од процесот на обучување ги добиваат: практичните искуства, стекнувањето на вештина за работа во рамки на тим и приспособување за превземање на работните обврски за едно конкретно работно место во една компанија.

### 2.3. Јапонски модел на обучување на кадри

Јапонскиот стил на менаџмент внесува потполно нови идеи во процесот на организацијата, управувањето и одлучувањето и претставува стил на управување со ефикасност на највисоко ниво. Јапонскиот менаџмент го карактеризираат кооперативните врски меѓу купувачите, набавувачите, работниците и менаџерите, перманентно подобрување на квалитетот и продуктивноста на трудот што се постигнува со системот на кругови на квалитет, со роботизација и ефикасната политика на развој на производството и индустријата воопшто.<sup>26</sup> Пејковски (2010) објаснува дека во јапонскиот стил на менаџмент како посебна форма менаџмент е системот на вклучување на работниците во одлучувањето. Во рамките на овој систем на работниците им е дадена можност да дискутираат и да реагираат на предлозите на менаџментот при што оваа форма на менаџмент е базирана врз широко поставена комуникација и соработка која произлегува од концептот на семејството. Имено, повеќе е ориентирана кон групата, а вољата на поединецот и рационалните ситуациони потреби често доведуваат до групната воља. Се избегнуваат поединечните невољи, а добри водачи се оние кои ја сакаат компанијата и кои можат да всадат елементи на хармонија кај потчинетите.<sup>27</sup>

Понатаму, според добиените резултати на авторот, во Јапонија синдикатите на компаниите обично се променаџерски и тие заедно со менаџментот често прават разлики на штета на работниците кои не му припаѓаат на синдикатот. Новите работници обично се примаат на места од најниско ниво за да може да се одржи системот базиран врз годините на старост, а при тоа преовладува критериумот на неекономска ефикасност. Авторитетот и одговорноста на поединецот се минимизирани во полза на групната или секторската лојалност.

---

<sup>26</sup> Пејковски, Ј. (2010) Мултинационални корпорации и стратегиски алијанси. Економски факултет, Прилеп, стр.44-46

<sup>27</sup> Исто,

Постои висок степен на согласност на работниците и менаџерите за целите на секторот и фирмата како и фирмата и нацијата.<sup>28</sup>

Во јапонскиот систем на менаџмент може да се види силното влијание од нивната култура во која акцентот е ставен врз семејните односи. Овој менаџмент го истакнува најголемото значење на соработката во системот: работник-менаџер-набавувач. Силната домашна конкуренција е постулат на овој менаџмент и само оној кој може да ја издржи домашната конкуренција може да очекува успех во услови на меѓународна конкуренција. Јапонците рационално ги користат домашните ресурси и простор, а во производството и работењето најважен им е квалитетот на производите. Покрај тоа, Јапонија е најсилна според работната дисциплина и работната ефикасност, што се надополнува со специфичната култура на јапонскиот етнос, како и високоразвиениот систем на стимулирање на групната работа.<sup>29</sup> Јапонскиот менаџмент иницира сочувување на квалитетот без оглед на тоа колку варира цената на инпутите и кои влијае на трошоците. Јапонските компании се убедени дека клиентот може да се убеди и задржи единствено доколку му се пристапи со квалитетна понуда којашто ќе го мотивира и ќе му поттикне задоволство за повторно купување.

Пејковски (2010) објаснува дека како посебна карактеристика на јапонскиот менаџмент е принципот на доживотно вработување што создава силна внатрешна поврзаност меѓу компаниите и нивните работници. Иако последниве години подвижноста на работните места е зголемена, сепак дошло до промена на работата за групата, а не за поединецот. Системот е ориентиран кон однесувањето и користи концепти како што се менаџмент на учествувањето, кругови на квалитетот, комуникацијата и групната динамика. Всушност, важна карактеристика на јапонскиот менаџмент е претприемничката ориентација на менаџерите и развојот на нови идеи од сите вработени. Вработените на повисоки

---

<sup>28</sup> Исто,

<sup>29</sup> Исто,

нивоа на хиерархија примаат идеи и предлози од работниците од пониските нивоа, а при тоа се остварува повратна комуникација.<sup>30</sup>

Во јапонскиот менаџмент постои стол на т.н обработно одлучување, односно вертикално и хоризонтално комуницирање меѓу разни нивоа на раководители и менаџери во компанијата што всушност значи дека менаџерот и раководителите на секоја компанија во странство мора да бидат во постојан контакт со главните менаџери во матичната компанија во Јапонија. Додека пак во поглед на комуницирањето во компаниите во јапонскиот менаџмент доминира т.н мултилатерално комуницирање кое има цврста потпора во деловната филозофија на менаџментот во Јапонија.<sup>31</sup> Сублимирано, се доаѓа до заклучокот дека јапонскиот стил на менаџирање со човечките ресурси во голема мера вклучува иновативни идеи во организирањето, планирањето и стратешкото одлучување, а во исто време овој јапонски модел на менаџирање симболизира и ефикасност на највисоко ниво и тоа е главна причина зошто често истиот тој модел се истражува, проучува и применува во компаниите во другите земји, особено земјите во развој.

### **Пример: ОБУЧУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ТОЈОТА МОТОР-ЈАПОНИЈА**

Автомобилската компанија „Тојота“ во 1937 година го произведе својот прв модел АА. Производниот план за 2017 година изнесува десет милиони возила, компанијата може да се пофали дека досега произвела над 200 милиони автомобили, а ширум светот продала четири милиони хибридни возила. Кон средината на 1930 година младиот Кичиро Тојода го согледал потенцијалот на масовното производство на автомобили, наменети за пошироката јавност и следните години успеал да го убеди својот татко, текстилниот произведувач и сопственик на „Тојода Аутоматик Лум Воркс“ во фабриката да отвори и автомобилско одделение. Така малото одделение прераснало во фирмата „Тојота мотор корпорација“ во 1937 година. Моделот „Г1“ беше лансиран две години пред

---

<sup>30</sup> Исто,

<sup>31</sup> Исто,



основањето на корпорацијата, а првиот патнички автомобил АА седум излезе на патиштата во 1937 година. Првиот претседател на компанијата беше Рисабуро Тојода. Во 1940 година „Тојота“ го лансираше моделот АЕ како национално возило, со кое беше прославена 2.600 годишнината на Јапонија. Поради недостиг на суровини во 1944 година создаден е моделот КЦ, познат како „еднооки“. Првите испораки на возила за американскиот пазар почнаа во 1957 година, а две години подоцна почна и производството на ленд крузерот надвор од Јапонија, во Бразил. Првото производство на „Тојота“ во Европа се случи во 1971 година со моделот „корола бај Салвадор Каетано“. Паралелно со патничката програма „Тојота“ развиваше и спортски возила, кои се натпреваруваа и победуваа на светските шампионати. За компанијата беше важна 1997 година, кога во Јапонија беше претставено првото во светот масовно произведено хибридно возило „приус“, кое по десет години достигна милион продадени примероци. Две години подоцна „Тојота“ можеше да се пофали дека го надминала глобалното производство од сто милиони возила.<sup>32</sup> Големiot успех на компанијата неминовно се поврзува со работата на човечките ресурси, за кои се верува дека се клучен фактор зошто компанијата брзо напреднала, односно, зошто толку години низ историјата успеала да задржи ниво на квалитет и за себе од година кон година да привлекува се поголем број на клиенти.

### **Програма за обука на кадри при Toyota Motor-Јапонија<sup>33</sup>**

Од првата сесија во 1987 година, во рамката на Toyota Motor е оценета вистинската корист од познавање на конкретни алатки за подобро приближување кон јапонскиот целен пазар кој може да и донесе на компанијата нови клиенти, но и успешно да ги задржи постојните.

Во компанијата се практикува "HRTP - Јапонија Индустрин Инсајт", програма која им нуди на вработените и на менаџерите на компанијата единствена можност да ги искусат и разберат и културните и економските

<sup>32</sup> <http://faktor.mk/srek-en-75-ti-rodenden-toyota/> (26.05.2017)

<sup>33</sup> <http://www.eu-japan.eu/events/human-resources-training-programme> (25.05.2017)

елементи кои ги дефинираат и објаснуваат деловните и технолошките достигнувања на Јапонија, но и многу подалеку од неа. Континуирано се пренесуваат знаења како да бидат задоволени најновите очекувања за бизнисот во Јапонија, при што HRTP им обезбедува на бизнисмените професионална експертиза поврзана со Јапонија, но и во однос на функционирањето на меѓународно поле.

Програмата се состои од комбинација на предавања, заеднички семинари и посети на компании и е дизајнирана да им помогне на вработените да бидат детално информирани за реалните услови на јапонскиот бизнис кој се развива при Toyota Motor, преку практична анализа и истражување. Ова подразбира подобро разбирање на јазикот, економијата, историјата и политиката на земјата, како и практичните деловни искуства, кои се одвиваат во HRTP. 4-неделниот курс кој може да биде продолжен со изборна 5-та недела од индивидуалните посети на компанијата.

Целта на мисијата на програмата за обучување на човечките ресурси во Toyota Motor во Јапонија е:

- да се здобијат вработените со широко разбирање на јапонската деловна средина, бизнис практики и лични комуникации во јапонски стил, со цел да се најдат начини да се направи успешен бизнис преку партнерски однос;
- да станат свесни вработените за процесот на донесување одлуки во јапонските компании и затоа да стекнат подобро разбирање за нивниот стил на преговарање и хиерархија;
- да се даде можност за зајакнување на односите со моменталните јапонски клиенти и олеснување на контактите со идните.

На првиот ден од програмата во Toyota Motor во Јапонија, се одржува сесија за ориентација фокусирана на совети за секојдневниот живот во Јапонија и преглед на програмата за обука. Дизајнирани се да им обезбедат на учесниците сознавање на јапонски фрази за бизнис курсевите не само што им овозможуваат на учесниците да побараат насоки, туку уште поважно, исто така, да ја разберат структурата на јазикот и неговата комплексност, во бизнис сферата, поле каде

треба да се докажат работниците. Ова, исто така, доведува до длабок увид и разбирање на важноста на тоа како се вели нешто, во зависност од многу аспекти како што се возраста, полот, хиерархиската положба на клиентите, ситуацијата итн.

Предавањата се од суштинско значење за пристап до основните теми како што се јапонската економија, политика и правните прашања наспроти истите прашања во други земји, низ светот. Тие се состојат од:

- 1) Општи предавања за економската, социјалната, културната, историската и политичката припадност на Јапонија и други земји низ светот,
- 2) Предавања од посебен интерес за деловни практики, маркетинг, правни аспекти на водење бизнис во Јапонија и други земји низ светот,

Програмата завршува со заеднички семинар (во мали групи) за учесниците да разговараат за искуствата со јапонските менаџери што вклучува донесување на одлуки, управување со тим и вежби за улога на преговарање. Преку оваа сесија со јапонски деловни луѓе, учесниците учат меѓукултурни методи за управување. Ова обезбедува подобро разбирање на јапонскиот бизнис.

Согласно анализата на наведената програма, се добива јасна претстава дека јапонскиот менаџмент посветува особено внимание во однос на тоа работниците и менаџерите темелно да ја познаваат јапонската култура наспроти бизнис културата на другите земји при што учесниците на обуките добиваат јасен увид во тоа каква е позиционираноста на јапонскиот бизнис на пазарот, наспроти позиционираноста на бизнисите од другите земји.

Согласно добиените резултати од овие анализи, вработените можат да даваат предлог идејни решенија за унапредување на позиционираноста на бизнисот, а со практична работа да го придвижат бизнисот кој има потенцијал да стане уште поконкурентен и уште попримамлив за клиентите.

## 2.4. Американски модел на обучување на кадри

„ За американскиот стил на менаџмент се вели дека е хибриден менаџмент, затоа што во својата основна идеја и концепција не е чист стил на управување, туку е смеса на повеќе методи и идеи. Но, и покрај тоа тој е специфичен и карактеристичен, а може да се оцени и интегрален. Американскиот стил на менаџмент се базира на користењето на структуралните и биохевиористичките концепти на развојот на организацијата и воглавно е насочен кон зголемување на продуктивноста” – Пејковски (2010)

Во САД менаџментот има хибридна филозофија при што клучен историски чинител кој влијаеше на територијата и на праксата на менаџментот во САД е индивидуализмот, отелотворен во духот на претприемништвото. Индивидуализмот е голема сила на која се наидува како кај менаџерите така и кај работниците и која продуцира различни стилови на менаџмент.<sup>34</sup> Кога се зборува за американскиот стил на менаџмент треба веднаш да се каже дека основната детерминанта на успехот кај американските фирми не е општеството или културата туку е менаџментот, а стилот на менаџментот рефлектира комбинација од таленти и вредности на менаџерите и работниците во специфични работни ситуации.<sup>35</sup>

Во САД може да се види многу голема разновидност на стилови на менаџментот во рамките и на една фирма, а во исто време постои и широко распространето експериментирање во развојот и користењето на новите структурни концепти како и концепти на краткорочно планирање, индивидуално

<sup>34</sup> Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjihpreduzeća, Beograd, str.55

<sup>35</sup> Исто,

одлучување и големата лојалност на менаџерите кон нивната професија. Американските менаџери имаат филозофија на трајна лојалност повеќе кон себеси, отколку кон фирмата, така што ако најдат подобро вработување американските менаџери се потпираат врз сопственото знаење и работна способност и самите си ја обезбедуваат својата работна сигурност.<sup>36</sup>

За успешен развој американските фирми потполно ги користат седумте фактори (цел, стратегија, структура, системи, вештини, стил и кадар), така што ги врзуваат своите цели кон човечките вредности и економските мерки, како што се профитот и ефикасноста. Балансирањето на сите седум фактори бара многу менаџмент вештини, мудрости и напрегања. Менаџерите не може да ги создаваат решенијата преку ноќ, туку се неопходни многу залагања, упорност и посветеност на работата за да се постигне успех. Секоја компанија мора да развива свој сопствен начин на постигнување на успехот во сите седум фактори и секоја компанија и секоја индивидуа мора да се развива на специфичен начин.<sup>37</sup>

### **Пример: ОБУЧУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО APPLE INC**

Apple поседува со многу добра испланирана програма за обука и развој. Вработени се еден од клучните предности, особено во одделот за обука и развој и одделот за маркетинг. Ефикасните програми за обука и развој се суштинска компонента на средината за учење што може да ја подобри способноста на Apple Inc да ги привлече и задржи вработените со способностите и надлежностите кои се потребни за да се постигнат корисни резултати за компанијата.

Обучувањето и развојот на новиот и сегашниот кадар за да се наполни со нови улоги и да работи на различни начини ќе биде решавачка улога во напорот на компанијата да се исполнат трансформираните предизвици. Начините на кои вработените учат и постигнуваат резултати и понатаму ќе продолжува да го трансформира тоа како Apple Inc го води бизнисот и ги вклучува или присилува

---

<sup>36</sup> Пејковски, Ј. (2010) Мултинационални корпорации и стратески алијанси. Економски факултет, Прилеп, стр.47-49

<sup>37</sup> Исто,

вработените во понатамошни иновации и подобрувања во согласност со нивните цели.

### **Програма за обука на кадри при Apple Inc<sup>38</sup>**

Apple верува дека пронаоѓањето и решавањето на проблемите не е доволно. Дизајнираните програми за обука се употребуваат за да ги едуцираат добавувачите и вработените за локалните закони, нивните права како работници, здравјето и безбедноста и кодексот за однесување на Apple. Денес, околу милион луѓе во работната сила на Apple ги знаат нивните права бидејќи тие биле обучени да работат во оваа компанија како снабдувачи.

Apple работи со Vertie и саемот за здружување на трудот – две интернационално признати организации посветени на човечките права да се оцени квалитетот на нивната социјално општествена обука. Нивната проценка покажа дека мандатот за обука го зголемил значењето и свеста на работниците за нивните права. На нивната веб-страница тие поставија барање за да продолжат да ги докажуваат нивните програми за обука на снабдувачите со соработка со овие организации.

Како додаток на обука на работниците, тие исто така ги обучуваат супервизорите и менаџерите за нивните одговорности спрема тие работници. На пример, тие бараат управување од добавувачи во Малезија и Сингапур да присуствуваат на дводневна работилница која опфаќа нивна превенција од несакан стандард на трудот заедно со најдобри практики за мониторинг агенција за труд, процеси за директно изнајмување и на лице место управување со странски работници.

Apple исто така ги проширува можностите за професионален развој на работниците преку снабдувачот за едукација на вработените и програмата за развој (SEED). Оваа дизајнирана програма им овозможува на работниците класови со теми како финансии, компјутерски вештини и Англиски јазик. Покрај

<sup>38</sup> <http://www.apple.com/supplierresponsibility/education-and-development> (25.05.2017)

споменатите на нивниот официјален веб-сајт, SEED програмите со се партнери од кинеските универзитети за да им овозможат на работниците да добијат вонреден степен. Програмата започна како водич во Fox Conn's објектот во Шенжен и се прошири во сите финални стопански градови во 2011. Преку 60,000 работници учествуваа и нивната евалуација на програмата покажа дека учесниците имаат повисок морал и се промовираат повеќе од останатите вработени. Сите нивни конечни снабдувачи имаат на лице место центри за е-учење како овој во Шангај.

Apple врши ревизија на нивната обука за следење и мерење на нивните перформанси. На пример, во 2011 тие спроведоа обуки за спречување на малолетничкиот труд за 200 добавувачи. Оваа година, нивните ревизии на конечното собраните на добавувачи не најде случаи на малолетнички труд. Додека организацијата е охрабрена од овие резултати, Apple тврди дека и понатаму тие ќе продолжат со редовни ревизии и ќе одат подлабоко во нивниот синџир на снабдување за да се осигураат дека нема малолетни работници во било кое Apple снабдувалиште.

Сите програми за обука и развој јасно покажуваат дека компанијата поседува високо интегрирана и контролирана програма за обука и развој. Apple се интензивно посветени на нивната програма за обука и развој за да ја изнесат и оддржуваат конкуретната предност што тие ја уживаат од нивните вработени и добавувачи. Како што Apple произведува нови производи бара експертиза во сосема различни индустрии (компјутери, музички уреди, медиумска продажба и телефонија) при што поставените барања за вештините на вработените се менуваат побргу од било која друга фирма за технологија.

Apple следи стратегија за да ги направи своите вработени самостојни, а причината е тоа што се обезбедуваат целни надлежности и се пропишува обука која може да ја зголеми самоувереноста на вработените во средина која се менува. Сопственоста на вработените за развој ги охрабрува вработените континуирано да учат со цел да ги развијат вештините кои ќе бидат потребни за нови можности. На пример, тимот за продажба не добива никаква специјална обука за тоа како тие да ги продаваат своите производи, тие се овластени и Apple верува дека

организациската култура и структура ќе ги однесе на вистинкиот пат – оваа вежба е секако неконвенционална и невообичаена во малата животна средина. Apple има тим на животна средина при што иако многу тимови се принудени да работат во изолација, тоа всушност помага да се изгради тимска кохезија. Конкуренцијата помеѓу различни тимови за развој е исто така интензивна, но тоа исто така помага за понатамошна силна кохезија бидејќи вработените во тимовите учат едни од други и тоа им помага во нивниот развој. Apple најмногу ги наградува и мотивира иновативноста и креативноста на вработените која може да се види на нивните програми за обука и развој на политики.

Согласно американскиот модел на обучување, видлива е слободата што им се дава на работниците во однос на нивното приспособување на работното место. Имено, американскиот модел на обучување налага вработените своите искуства да ги пренесуваат на работното место, без при тоа организацијата да направи голема инвестиција за нивно обучување.

Тоа во голема мера се поврзува и со американската слобода кај кадрите кои доколку не се задоволни од постојното работно место поради некоја причина (недоволна мотивација, ако се недоволно платени, сметаат дека можат да најдат подобро работно место или друга причина), тие го напуштаат постојното работно место и заминуваат на ново.





**Трета глава: ДОБИЕНИ  
РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНО  
ИСТРАЖУВАЊЕ**

## Трета глава: ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНО ИСТРАЖУВАЊЕ

### 3.1. Рамка на истражувањето

#### - Проблем на истражување

Проблемот кој се истражува е конкретен и се однесува на обуките на кадрите во меѓународни компании. Силно влијание на проблемот имаат следните поими:

- 1) **Меѓународен менаџмент** – Меѓународниот менаџмент вклучува ефикасно користење на човечките ресурси, како и нивно насочување кон поставените цели на претпријатието.<sup>39</sup>
- 2) **Меѓународно обучување** – Компаниите кои се натпреваруваат на глобалниот пазар често имаат вградени програми за глобална обука. Програмите за обука во рамките на бизнисите се состојат од групни состаноци, семинари, курсеви и друго.<sup>40</sup>
- 3) **Меѓународен бизнис** - Меѓународниот бизнис е поим кој се користи за да се опишат сите деловни зделки (приватни и државни, продажба, вложувања, логистика и транспорт) кои се одвиваат меѓу два или повеќе региони, земји и народи надвор од нивните политички граници. Вообичаено, приватните фирми се занимаваат со зделки поради профит, а државните фирми имаат и политички причини. Тоа се однесува на сите оние деловни активности кои вклучуваат прекугранична размена на стоки, услуги и средства помеѓу две или повеќе држави.<sup>41</sup>
- 4) **Мултинационално претпријатие или меѓународна компанија** - Мултинационално претпријатие (МНП) е компанија која има светски пристап до пазарите и производството, или компанија која соработува со

<sup>39</sup>Senić, R. (1999), Marketing Menadžment, Ekonomskifakultet, Kragujevac, str.74

<sup>40</sup> Ibid,

<sup>41</sup>Kahal, S. (2001), Business in Asia Pacific, Oxford University Press, Oxford,p.111

повеќе од една земја. Едно МНЕ често се нарекува и мултинационална компанија (МНК) или пак транснационална компанија (ТНК). Добро позната МНК е синџирот за брза храна Мекдоналдс и Yum Brands, производителите на возила General Motors, Ford Motor Company и Тојота, електронските компании на потрошувачите Самсунг, ЛГ и Сони (анг.Sony) и енергетските компани како што се ExxonMobile, Shell и BP.<sup>42</sup>

**5) Експатријати** – Менаџери кои се обучуваат во друга земја, во меѓународни компании.<sup>43</sup>

Обуката на кадрите во меѓународните компании е и претходно истражувана појава. Со анализа на постоечките истражувања се доаѓа до сознанија за претходни релевантни истражувања, објаснети во продолжение.

- Според Adler (1981) мултинационалната или транснационална компанија е името на една компанија или бизнис претпријатие што произведува стоки или обезбедува услуги во повеќе од една земја.<sup>44</sup>
- Според Baker (2001) мултинационална корпорација е поим наменет за секоја корпорација или компанија со седиште во една матичната земја, а бизнис операторите и другите работни единици во други земји.<sup>45</sup>
- Ное (2006) констатира дека компаниите коишто имаат вработено човечки ресурси со големи потенцијали и искуства во поглед на меѓународното менаџирање имаат можност брзо да се развиваат на меѓународните пазари и да отвораат нови пазари со потенцијали кои би влијаеле профитно на бизнисот. Овој вид на тимови се лидерски тимови и умеат со сплотени

---

<sup>42</sup>Hofstede G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, The Berkley Electronic Press, New York, p.26

<sup>43</sup> Senić, R. (1999), Marketing Menadžment, Ekonomskifakultet, Kragujevac, str.122

<sup>44</sup> Adler N.J., (1981) "Re-entry: Managing cross-cultural transitions", Group and Organization Studies.6,

<sup>45</sup> Baker J.C., (2001) McKenzie, "Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils", Chicago, IL : Commerce Clearing House, USA, pp.99-101

знаења да донесуваат одлуки кои се креативни и иновативни и најзначајно, одлуки кои го привлекуваат вниманието на клиентот.<sup>46</sup>

- Djurićin (2013) истражува дека со процесот на глобализација и зголемувањето на квалитетот се стреми кон тоа да се постигне максимална продуктивност со минимална цена, при што човечките ресурси се во центарот на вниманието во стратешкиот бизнис.<sup>47</sup> Компаниите инвестираат финансии и користат современа технологија, но мора да имаат и лојални вработени за да може да преживуваат во конкурентната околина која брзо се менува.
- Senić (1999) доаѓа до сознанието дека меѓународниот менаџмент вклучува ефикасно користење на човечките ресурси, како и нивно насочување кон поставените цели на претпријатието.<sup>48</sup>
- Đorđević (2005) признава дека успехот во режија на човечките ресурси зависи од активностите на меѓународните менаџери и нивната способност правилно да ги алоцираат расположливите ресурси.<sup>49</sup>
- Noe (2006) констатира дека стратешкиот пристап за управување со човечките ресурси на меѓународниот пазар вклучува инвестиции во човечките ресурси како значаен удел во однос на човечкиот капитал при што се определува со кои знаења и вештини поединците треба да се здобијат. Обуката и развојот е со фокус на зголемување на способноста на работниците и нивна подготовка за ново работно место. Компаниите кои се натпреваруваат на глобалниот пазар често имаат вградени програми за

---

<sup>46</sup>Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadžment Ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, str. 54

<sup>47</sup>Djurićin, N., Janošević, S., Kaličanin, M, (2009).Menadžmenti strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.111

<sup>48</sup>Senić, R. (1999), Marketing Menadžment, Ekonomskifakultet, Kragujevac, str.74

<sup>49</sup>Đorđević, M. (2005), Medjunarodni marketing, Ekonomskifakultet, Kragujevac, str.122

глобална обука. Програмите за обука во рамките на бизнисите се состојат од групни состаноци, семинари, курсеви и друго.<sup>50</sup>

#### - **Предмет на истражување**

Предметот на истражување е процесот на обучување на човечките ресурси (вработените кадри) во меѓународните компании коишто секојдневно се дел од деловни активности на меѓународниот пазар, кои опфаќаат активности помеѓу меѓународните релации на компаниите.

Обуките вклучуваат насоки и упатства за функционирање на меѓународните релации:

- компанија кон компанија (на меѓународно ниво),
- компанија кон клиенти (на меѓународен пазар).

Конкретно, во истражувањето во магистерскиот труд предметот на истражување се фокусира на обуките кои го следат односот компанија кон клиенти на меѓународниот пазар.

#### - **Истражувачки цели**

Истражувањето во магистерскиот труд треба да исполни теориски и практични цели.

##### **Теориски цели:**

- да се дефинира меѓународниот менаџмент,
- да се елаборира значењето на обуките наменети за кадрите во меѓународните компании,
- да се навлезе во суштината на процесот на обучување на кадрите во меѓународните компании,

---

<sup>50</sup>Види повеќе кај Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadžment Ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, str. 66

**Практична цел:** да се истражи обучувањето како фактор кој влијае на унапредувањето на професионалниот развој на кадрите во меѓународните компании, објаснувајќи ги обуките и нивната имплементација.

Карактерот на истражувањето е квалитативен. Со примена на анкетен прашалник се потврдуваат хипотетската рамка и се елаборира предметот на истражување.

#### - **Задачи на истражувањето**

Задачите на истражувањето се определени на следниот начин:

- теориско елаборирање на меѓународниот менаџмент и обуките на кадрите во меѓународните компании од аспект на однесување со клиентите на меѓународните бизниси,
- емпириско истражување на искуствата на испитаниците во однос на обуките кои ги имале во меѓународни компании и
- елаборирање на добиени резултати од спроведено сопствено истражување и презентирање на предлог мерки за поуспешно обучување на кадри во меѓународни компании.

#### - **Хипотези на истражувањето**

**Општа хипотеза:** обуките на кадрите во меѓународните компании содржат стратешки планови за подготвување на кадрите професионално да одговараат на потребите на клиентите на меѓународниот пазар, во договорениот временски период и почитувајќи ги договорите за продажба и купување, вклучувајќи го екстерното и интерното окружување.

#### **Посебни хипотези:**

- со обучувањето на кадрите во меѓународните компании се влијае на конкурентноста,
- обуките вклучуваат ИТ вештини, анализи на пазарот и стратешки перцепции за бизнисот.

- обуката е инвестиција која се враќа назад како добивка, профитна стапка,
- обуките и дообуките им помагаат на кадрите да ги унапредуваат своите вештини, да ги зголемуваат своите искуства и на тој начин да се развива работна средина во која кадрите се искусни во односите со клиентите, односите со бизнис партнерите и меѓу-колегијалните односи.

### - **Истражувачки прашања**

Проблемската рамка ќе се прошири и ќе се реализира со одговор на следните истражувачки прашања:

- што претставува меѓународниот пазар?
- кои се учесниците на меѓународниот пазар?
- која е разликата помеѓу организациите кои произведуваат за домашниот пазар наспроти организациите кои произведуваат за меѓународниот пазар?
- која е основата на обуките наменети за меѓународните организации?
- каков вид на обуки се применуваат во меѓународните организации?
- кои се придобивките од процесот на обучување на кадрите во меѓународните организации?
- кои се препораките за обуките во меѓународните организации?

### - **Варијабли на истражувањето**

**Независна варијабла** на истражувањето се обуките на кадрите во меѓународните компании.

**Зависни варијабли** на истражувањето се конкурентноста на компанијата, развојот на кадрите и унапредувањето на односите со клиентите.

### - **Методи на истражување**

При истражувањето се користат неколку методи, техники и инструменти кои овозможуваат да се дојде до релевантни заклучни согледувања. Оттука, се

користи **методот на анализа на научна литература** од каде се дојде до резултати на веќе постоечки научни извори од базата на EBSCO поврзани со истражуваниот проблем.

Со примена на **компаративниот метод** се дојде до заклучоци во однос на процесот на обучување на домашните компании наспроти компаниите на меѓународниот пазар. Со **индуктивно-дедуктивниот метод** се дојде до општи сознанија и конкретни податоци за обуката на кадрите во меѓународните компании.

Се примени **анкетен прашалник** составен од 20 прашања во кои испитаниците (со искуство од обука во меѓународни компании) го споделија своето искуство и со статистичка обработка на податоците се потврдија или отфрлија почетните хипотези.

Со спроведување на **интервју** во две компании се дојде до сознанието која е разликата во процесот на обучување во однос на компаниите коишто произведуваат на домашниот пазар и оние кои функционираат на меѓународниот пазар.

Со истражувањето се опфатени 100 испитаници на возраст 25-50 години кои поседуваат искуство во однос на обучувањето во меѓународните компании, односно биле дел од обуки во меѓународни компании. Се истражија 10 компании<sup>51</sup> (по 10 испитаници од секоја) кои функционираат на меѓународниот пазар. 8 од компаниите се големи компании со повеќе од 250 вработени, а две компании се средни компании, со до 250 вработени. Сите 10 компании се интернационални компании кои продаваат во Македонија и странство, но сите имаат претставништва на територијата на Република Македонија.

---

<sup>51</sup> ЕЛ ТЕ Инжинеринг Д.О.О Скопје (средна компанија), Македонски Телеком (голема компанија), Euroimpex (голема компанија), Novomatic Austrian Gaming Industries (голема компанија), Black Red White furniture (средна компанија), Адмирал (голема компанија), Orbico (голема компанија), Vip One (голема компанија), HTL (голема компанија) и GEING Krebs und Kiefer International (голема компанија)



### 3.2. Анализа и интерпретација на добиени резултати од спроведено емпириско истражување

По сублимирањето на добиените резултати, согласно добиените одговори од страна на анкетираниите испитаници, се пристапи кон анализа и интерпретација на добиените резултати. Во продолжение на трудот, графички се претставени обработените податоци.

#### 3.2.1. Добиеени резултати од спроведен анкетен лист

Табела 3.1. Возраст на испитаници

25-35 год.	32%
36-45 год.	48%
Постари од 46 год.	20%

Извор: Сопствено истражување

Графикон 3.1. Возраст на испитаници



Извор: Сопствено истражување

Согласно податоците за примерокот на испитување, со истражувањето се опфатени испитаници кои се наоѓаат на различна возраст. Следно, согласно класификацијата во однос на возраста на испитаниците (графикон 3.1.):

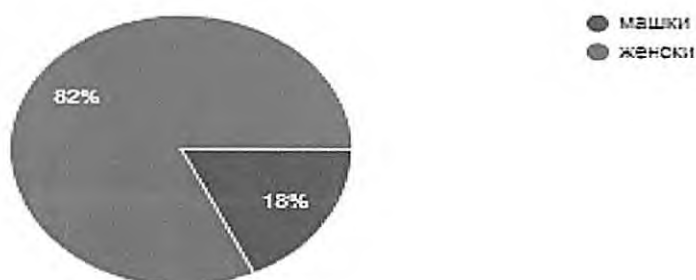
- на возраст од 25 до 35 години се наоѓаат 32% од испитаниците,
- на возраст од 36 до 45 години се наоѓаат 48% од испитаниците и
- на возраст постара од 46 години се наоѓаат 20% од испитаниците

Табела 3.2. Пол на испитаници

Машки	18%
Женски	82%

Извор: Сопствено истражување

Графикон 3.2. Пол на испитаници



Извор: Сопствено истражување

Во однос на полот на испитаници, со истражувањето се опфатени (графикон 3.2.):

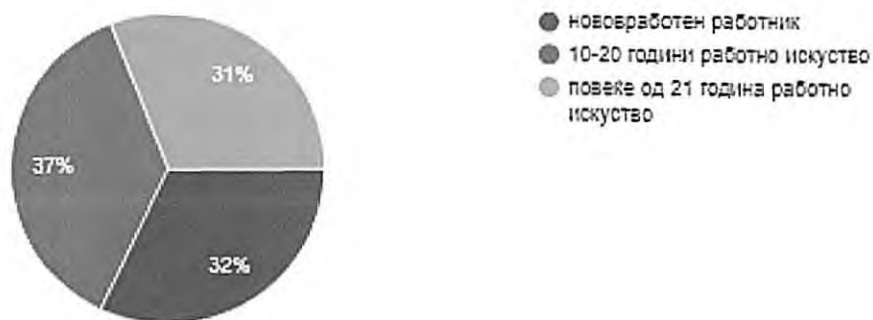
- машки испитаници кои сочинуваат 82% од вкупниот примерок на испитаници и
- женски испитаници кои сочинуваат 18% од вкупниот примерок на испитаници.

Табела 3.3. Работно искуство на испитаници

Нововработен работник	32%
10-20 години работно искуство	37%
Повеќе од 21 година работно искуство	31%

Извор: Сопствено истражување

Графикон 3.3. Работно искуство на испитаници

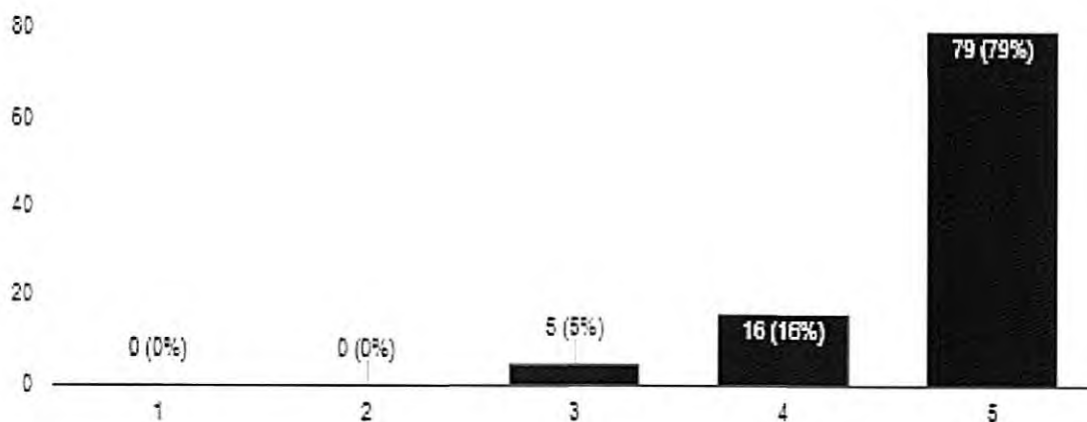


Извор: Сопствено истражување

Како значаен критериум, земено е во предвид и работното искуство на работниците. Согласно добиените резултати и класификацијата на работното искуство на испитаниците се наведува (графикон 3.3.):

- нововработени работници се 32% од испитаниците,
- работно искуство од 10 до 20 години поседуваат 37% од испитаниците и
- повеќе од 21 година работно искуство поседуваат 31% од испитаниците.

Графикон 3.4. Да се биде дел од обука значи да се биде дел од група во која се разменуваат знаења, искуства и вештини за индустријата во која се работи



Извор: Сопствено истражување

Обучувањето како процес се објасни дека е од особено значење за унапредување на работните перформанси на кадрите, а тоа се постигнува низ неколку фази, во процесот на обучување.

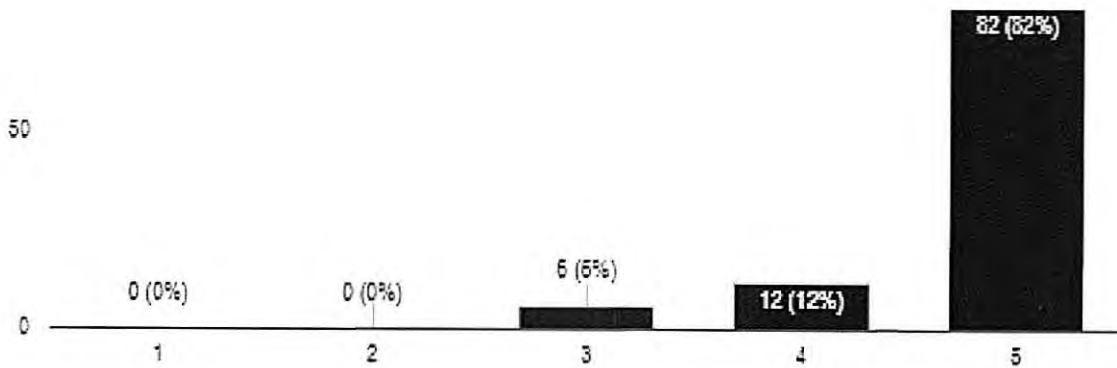
Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека да се биде дел од обука значи да се биде дел од група во која се разменуваат знаења, искуства и вештини за индустријата во која се работи. Согласно добиените резултати (графикон 3.4.):

- целосна согласност искажуваат 79% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 16% од испитаниците и

- неутрален став покажуваат 5% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека испитаниците се согласни дека обучувањето е начин како да се работи во група во која ќе се потврдат постојните и ќе се стекнат нови вредности и квалитети, согласно кариерниот развој на индивидуата.

Графикон 3.5. Секој нов работник треба да добие обука, а секој искусен работник дообука за промените на пазарот и управувањето со нив



Извор: Сопствено истражување

По вработувањето, секој работник треба да биде адаптиран во организацијата, да си го најде своето место и да пристапи кон практично имплементирање на работните задачи.

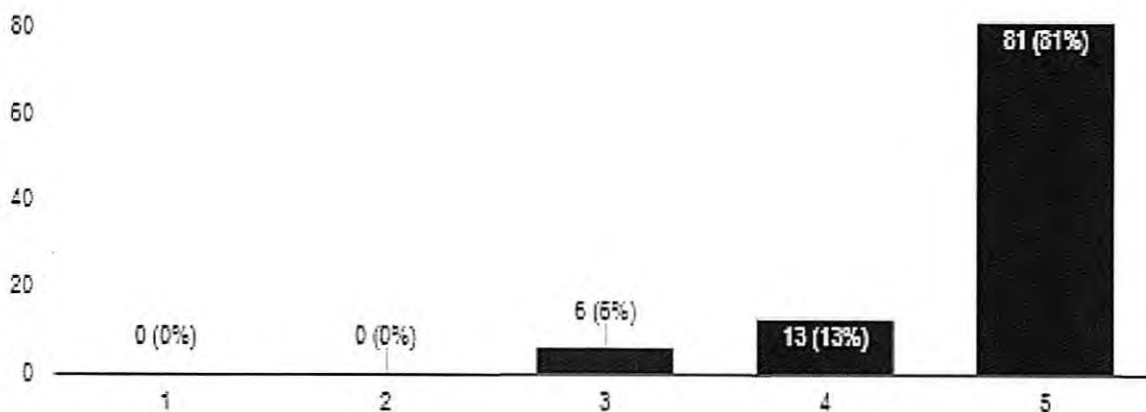
Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека секој нов работник треба да добие обука, а секој искусен работник дообука за промените на пазарот и управувањето со нив. Согласно добиените резултати (графикон 3.5):

- целосна согласност искажуваат 82% од испитаниците,

- општа согласност покажуваат 12% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 6% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека испитаниците се согласни дека обуката е неопходна за адаптација на работниците, но и за дообучување и унапредување на постојното знаење на работниците.

Графикон 3.6. Разликата помеѓу обуките (интерни) и обуките (во меѓународни компании) се состои во тоа што меѓународните компании се фокусирани на пазарот во меѓународни рамки, односно ги обучуваат кадрите како да функционираат на меѓународниот пазар



Извор: Сопствено истражување

Видливи се значајни разлики во однос на тоа како функционираат компаниите во однос на обучувањето додека продаваат на домашниот пазар, наспроти компаниите кои продаваат на меѓународниот пазар.

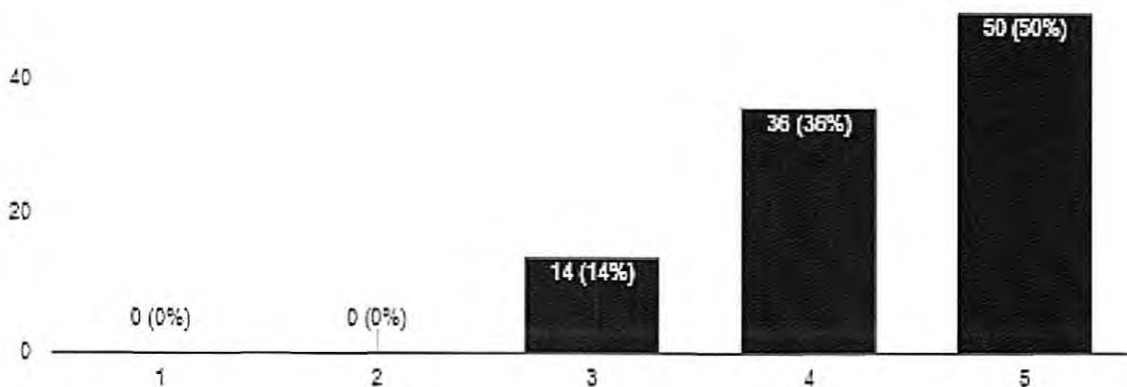
Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека разликата помеѓу обуките (интерни) и обуките (во меѓународни компании) се состои во тоа што

меѓународните компании се фокусирани на пазарот во меѓународни рамки, односно ги обучуваат кадрите како да функционираат на меѓународниот пазар. Согласно добиените резултати (графикон 3.6):

- целосна согласност искажуваат 81% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 13% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 6% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека обучувањето како процес се става во рамките на обемот на продажбата и понудата, колку се тие поголеми, толку е поопфатна обуката и спротивно на тоа, колку се тие помали, толку е поспецифицирана обуката.

Графикон 3.7. Најголемата предност на обуките во меѓународните компании се состои во тоа што кадрите (човечките ресурси) постануваат највлијателниот фактор кој го движи бизнисот



Извор: Сопствено истражување

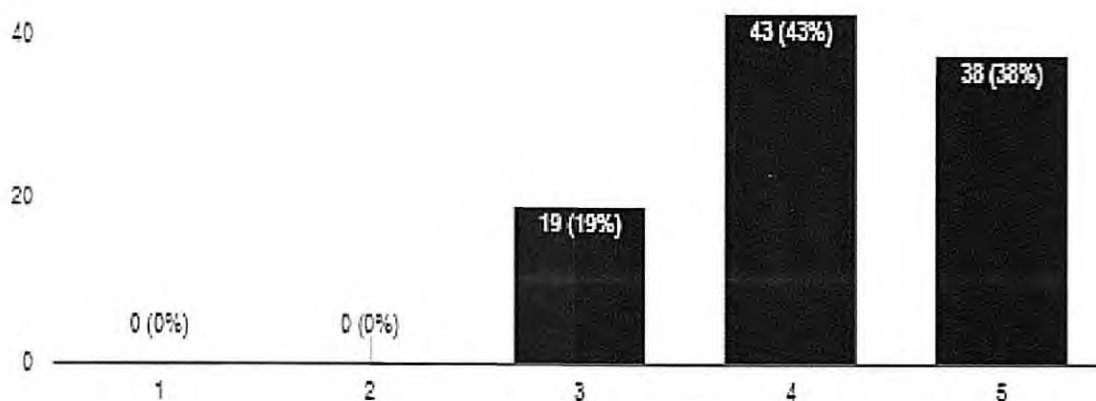
Обуките имаат голем број на предности, согласно крајните придобивки коишто се добиваат со нив. Но, резултатот секогаш се гледа согласно факторот кој е највлијателен.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека најголемата предност на обуките во меѓународните компании се состои во тоа што кадрите (човечките ресурси) постануваат највлијателниот фактор кој го движи бизнисот. Согласно добиените резултати (графикон 3.7):

- целосна согласност искажуваат 50% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 36% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 14% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека човечките ресурси треба да бидат во фокусот на инвестирањето на компаниите поради што обуките треба да бидат постојани.

Графикон 3.8. Најголемата слабост на обуките во меѓународните компании е тоа што повлекуваат големи трошоци, а обуките треба да бидат чести за да покажат ефикасни резултати



Извор: Сопствено истражување

Обуките во меѓународните компании се далеку посложени од страна на обуките кои се спроведуваат во малите, национални компании, поради што истражувањето токму нив ги поставува како предмет на истражување и ги поставува во фокусот на истражувачките цели и истражувачките прашања.

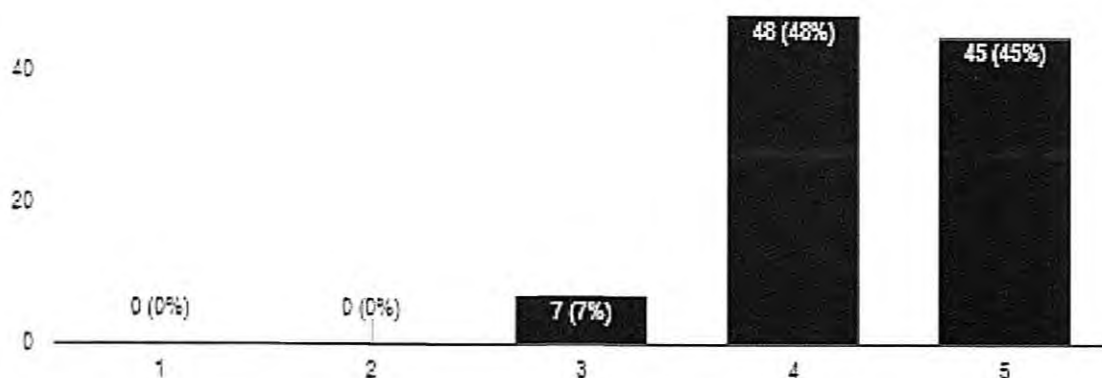


Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека најголемата слабост на обуките во меѓународните компании е тоа што повлекуваат големи трошоци, а обуките треба да бидат чести за да покажат ефикасни резултати. Согласно добиените резултати (графикон 3.8):

- целосна согласност искажуваат 38% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 43% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 19% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека трошоците се проблем со кој се соочуваат меѓународните компании поради што треба да се дојде до соодветно решение како истите да се намалат со цел обуките да продолжат да се спроведуваат во континуитет, нивниот квалитет да не опадне, а сепак да не се прават големи трошоци кои неминовно ќе се одразат на ликвидноста и профитабилноста на бизнисот.

Графикон 3.9. Во меѓународните компании обуките наменети за односи со бизнисите (конкуренти и соработници) се учи како да се победи конкурентот и да се привлечат кон себе клиенти на домашен и меѓународен пазар



Извор: Сопствено истражување

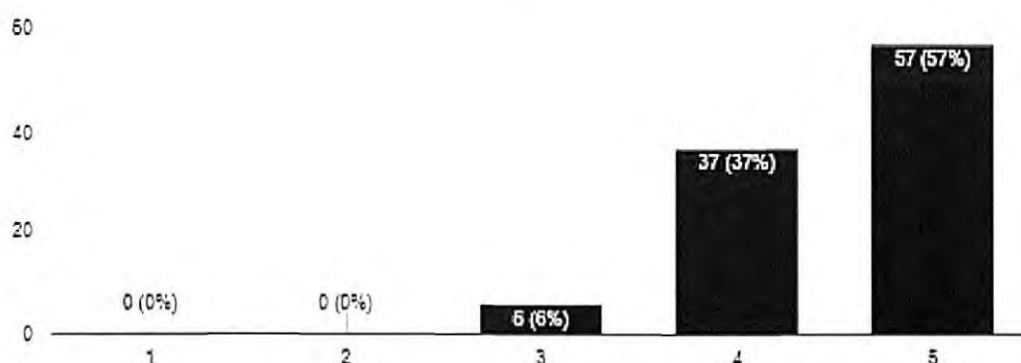
Конкуренцијата, како фактор е особено значајна за да може бизнисот да расте и да биде конкурентен на пазарот. За да се успее во тоа, конкуренцијата треба постојано да се следи и да се осознаваат нови техники како истата да се победи во вистинското време, на вистинскиот начин.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека во меѓународните компании обуките наменети за односи со бизнисите (конкуренти и соработници) се учи како да се победи конкурентот и да се привлечат кон себе клиенти на домашен и меѓународен пазар. Согласно добиените резултати (графикон 3.9):

- целосна согласност искажуваат 45% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 42% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 7% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека обучувањето е процес неминовно наменет за победа на конкурентот и создавање на уникатен начин на привлекување на клиентите.

Графикон 3.10. Во меѓународните компании обуките наменети за односи со клиентите се учи како да се информира клиентот, да се препознае неговата потреба и да се мотивира да донесе одлука за купување



Извор: Сопствено истражување

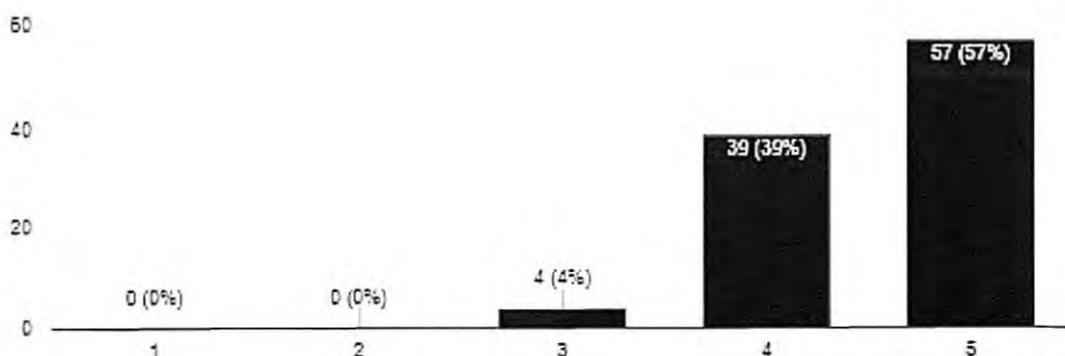
Односите со клиентите неминовно се одлучувачки фактор во однос на тоа дали компанијата ќе опстои на пазарот или пак ќе згасне уште во првите две фази на развој.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека во меѓународните компании обуките наменети за односи со клиентите се учи како да се информира клиентот, да се препознае неговата потреба и да се мотивира да донесе одлука за купување. Согласно добиените резултати (графикон 3.10):

- целосна согласност искажуваат 57% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 37% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 6% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека секој работник кој е во директен контакт со клиентите треба да умее да ја прочита потребата на клиентот, истата да ја реализира и преку практична работа на истата да се дојде до договор.

Графикон 3.11. Обуките во меѓународните компании содржат стратешки планови за подготвување на кадрите професионално да одговараат на потребите на клиентите на меѓународниот пазар



Извор: Сопствено истражување

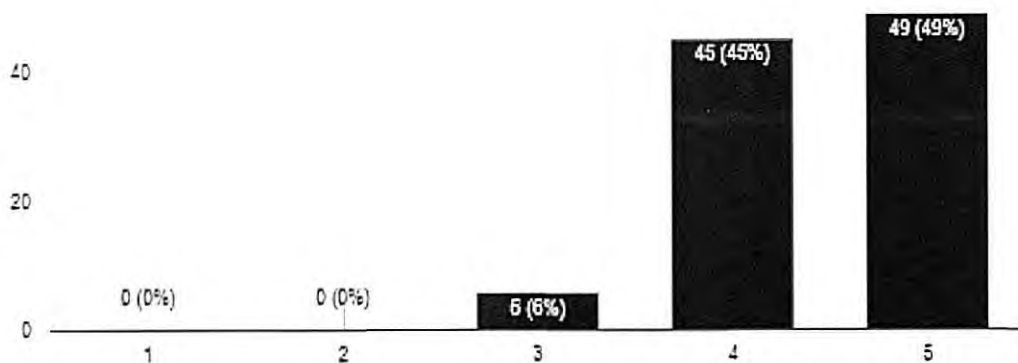
Да се задоволи клиентот не е воопшто едноставно. Затоа, неопходно е компаниите да негуваат стратешки пристап во работата.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека обуките во меѓународните компании содржат стратешки планови за подготвување на кадрите професионално да одговараат на потребите на клиентите на меѓународниот пазар. Согласно добиените резултати (графикон 3.11):

- целосна согласност искажуваат 57% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 39% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 4% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека секој работник кој е во директен контакт со клиентите треба да умее професионално да одговори на секоја потреба на клиентот, оставајќи зад себе задоволни клиенти кои повторно ќе се вратат и ќе го препорачаат бизнисот на своето блиско окружување кое станува потенцијален потрошувач.

Графикон 3.12. Обуките во меѓународните компании содржат упатства за тоа како во договорен временски период, да се испочитува договорот за продажба и купување



Извор: Сопствено истражување

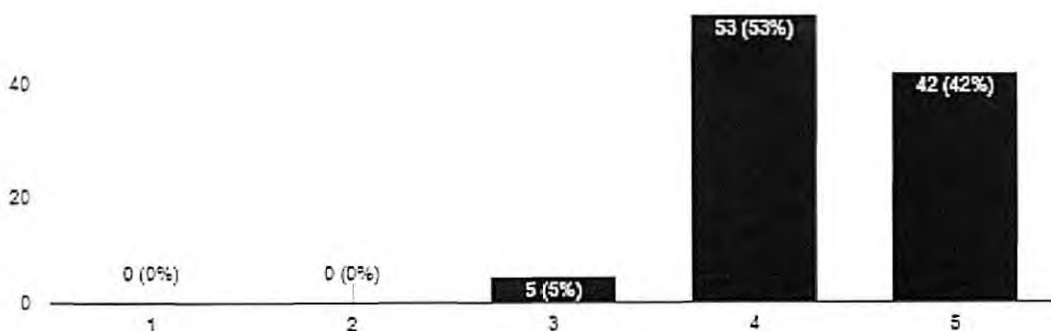
Почитувањето на договорот е исто така од големо значење за успешните врски со клиентите. Доколку не се умее да се почитува договорот, клиентите нема да се задржат за бизнисот на долги рокови.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека обуките во меѓународните компании содржат упатства за тоа како во договорен временски период, да се испочитува договорот за продажба и купување. Согласно добиените резултати (графикон 3.12):

- целосна согласност искажуваат 49% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 45% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 6% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека со постоење на едно конкретно упатство за почитување на договорот компаниите може да напредуваат бидејќи вработените ќе имаат детален увид во тоа колку успеале да ги мотивираат клиентите да стојат зад договорот или, колку успеале да се постават професионално за да ги убедат клиентите дека е неопходно да го почитуваат договорот.

Графикон 3.13. Обуките во меѓународните компании содржат активности за реализирање на продажба во услови на променливо интерно и екстерно окружување



Извор: Сопствено истражување

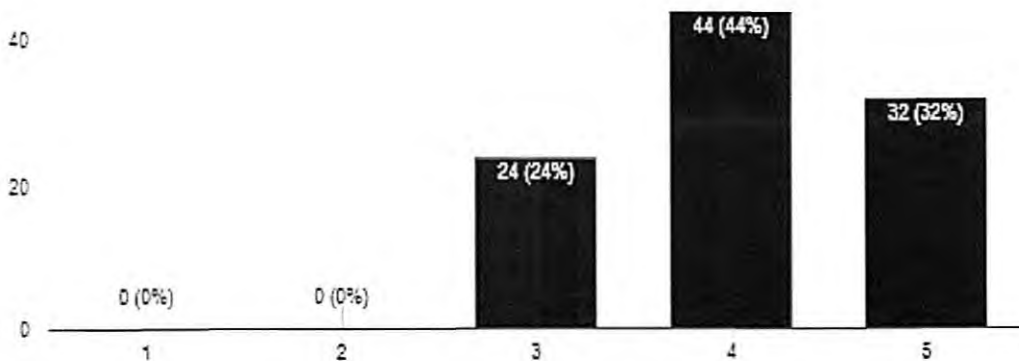
Како конкуренцијата, така и окружувањето се поставува како значаен фактор за развој на бизнисите. Во голема мера, треба да се прават анализи за промените во окружувањето и влијанието на промените согласно просперитетот и потенцијалот на бизнисот.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека обуките во меѓународните компании содржат активности за реализирање на продажба во услови на променливо интерно и екстерно окружување. Согласно добиените резултати (графикон 3.13):

- целосна согласност искажуваат 42% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 53% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 5% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека со следење на окружувањето се зголемува можноста бизнисите да се развиваат и да остваруваат продажба дури и кога условите се видливо отежнати.

Графикон 3.14. Обуките во меѓународните компании им овозможуваат на кадрите да умеат да прават пазарни анализи



Извор: Сопствено истражување

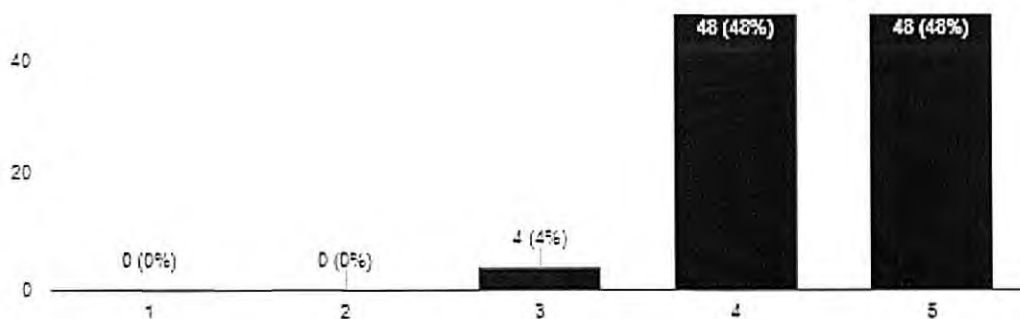
Пазарната анализа е техника како да се позиционира бизнисот, односно како да се добие увид во тоа што е потребно да се превземе за да може бизнисот да се развива.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека обуките во меѓународните компании им овозможуваат на кадрите да умеат да прават пазарни анализи. Согласно добиените резултати (графикон 3.14):

- целосна согласност искажуваат 32% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 44% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 24% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека меѓународните компании не само што им делегираат работни задачи на работниците, туку и им помагаат во процесот на обучување самите да спроведуваат пазарни анализи за бизнисот, со цел да го зголемуваат неговиот потенцијал и да ги развиваат бизнис перцепциите, покрај постојните на менаџерите.

Графикон 3.15. Обуките во меѓународните компании им помагаат на кадрите да развиваат стратешки перцепции за бизнисот и неговата идна позиционираност на пазарот



Извор: Сопствено истражување

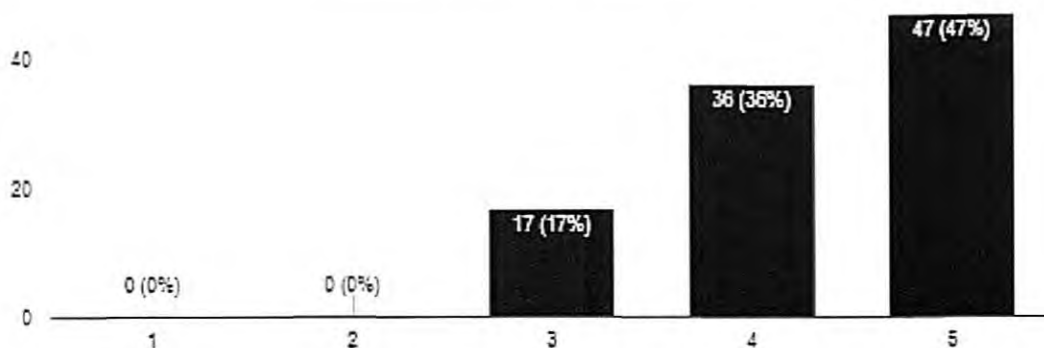
Отвореноста за човечките ресурси е во голема мера исто така влијателна за развој на бизнисот.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека обуките во меѓународните компании им помагаат на кадрите да развиваат стратешки перцепции за бизнисот и неговата идна позиционираност на пазарот. Согласно добиените резултати (графикон 3.15):

- целосна согласност искажуваат 48% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 48% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 4% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека меѓународните компании не само што им делегираат работни задачи на работниците, туку и им помагаат во процесот на обучување самите да спроведуваат пазарни анализи за позиционираноста на бизнисот, со цел да даваат предлози за негово идно развивање и надминување на постојната точка во која се наоѓаат.

Графикон 3.16. Обуките во меѓународните компании ги развиваат ИТ вештините и ИТ познавањата на вработените кадри



Извор: Сопствено истражување



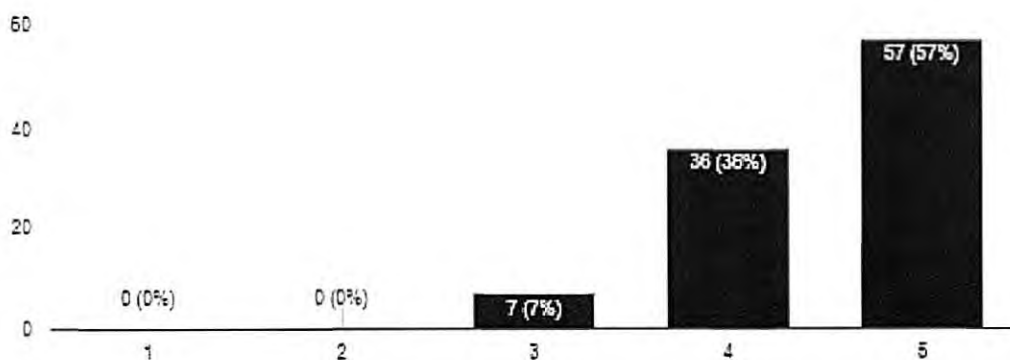
ИТ познавањата исто така во голема мера влијаат на успехот на бизнисот и во процесот на докажување на работните перформанси на вработените. Затоа, истите се истражени.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека обуките во меѓународните компании ги развиваат ИТ вештините и ИТ познавањата на вработените кадри. Согласно добиените резултати (графикон 3.16):

- целосна согласност искажуваат 47% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 36% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 17% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека со обучувањето вработените исто така се стекнуваат и со познавање од ИТ областа која од година во година неминовно се повеќе се развива и од неа има се поголема потреба за развој на бизнисот, особено ако се работи за големи бизниси кои имаат поголем број на бизнис соработници со кои е неопходно да одржуваат постојана соработка, да бидат поврзани и да комуницираат за нивните права, обврски и предности од партнерството.

Графикон 3.17. Со обука во меѓународна компанија се развива работна средина во која кадрите се искусни во односите со клиентите



Извор: Сопствено истражување

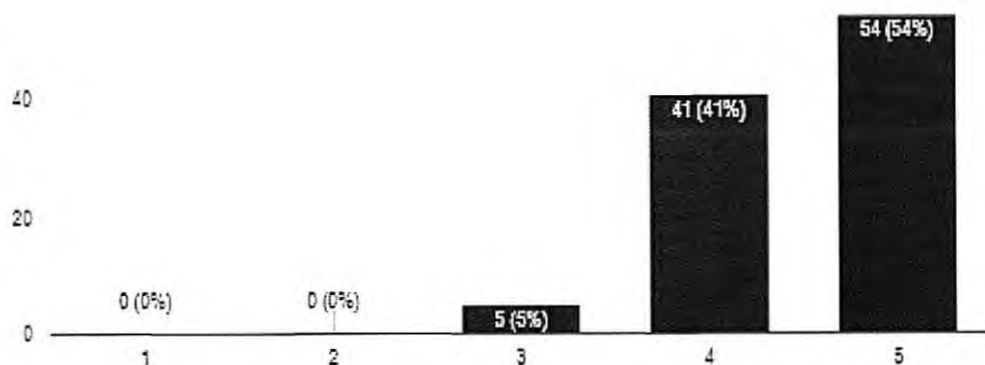
Работната средина секогаш треба да биде позитивна и пријатна, во спротивно се одвлекуваат клиентите, но и меѓу работниците се менува енергијата од позитивна во негативна, демотивиращка.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека со обука во меѓународна компанија се развива работна средина во која кадрите се искусни во односите со клиентите. Согласно добиените резултати (графикон 3.17):

- целосна согласност искажуваат 57% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 36% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 7% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека обучувањето како процес оддава влијание врз создавањето на работна средина во која меѓународната компанија во однос на другите компании, се успеало да се изградат кадри кои покажуваат искуство во однесувањето со клиентите.

Графикон 3.18. Со обуките во меѓународните компании, кадрите ги развиваат работните перформанси



Извор: Сопствено истражување

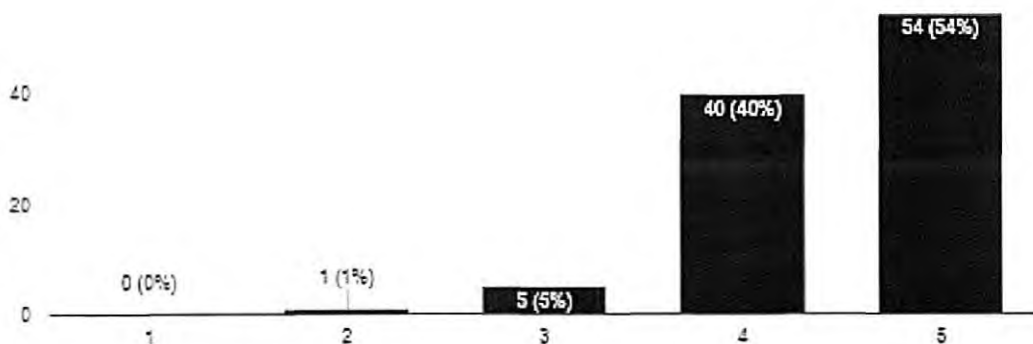
Менаџментот на меѓународните компании налага да не се задржуваат кадри кои покажуваат слаби работни перформанси затоа што тоа неминовно влијае на успехот на бизнисот. Затоа, кадрите треба да покажат развиени работни перформанси.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека со обуките во меѓународните компании, кадрите ги развиваат работните перформанси. Согласно добиените резултати (графикон 3.18):

- целосна согласност искажуваат 54% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 41% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 5% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека обуките им помагаат на кадрите да ги развијат своите работни перформанси и да се покажат како продуктивни за бизнисот.

Графикон 3.19. Со обуките во меѓународните компании, кадрите позитивно влијаат на конкурентноста на бизнисот



Извор: Сопствено истражување

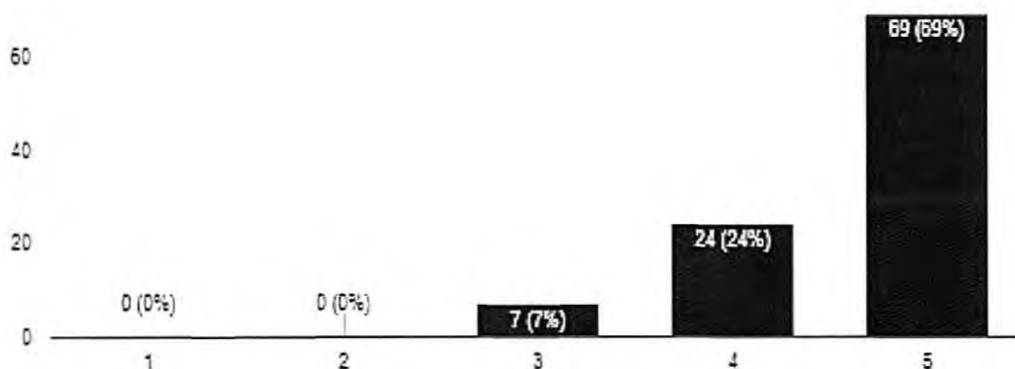
Развојот на работните перформанси на кадрите исто така се поврзува и со нивното влијание на конкурентноста. Работникот со високи перформанси има углед и имиџ пред конкурентите.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека со обуките во меѓународните компании, кадрите позитивно влијаат на конкурентноста на бизнисот. Согласно добиените резултати (графикон 3.19):

- целосна согласност искажуваат 54% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 40% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 6% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека обучените кадри се доволно моќни да се спротистават на конкуренцијата и да реализираат подобри резултати пред конкурентот.

Графикон 3.20. По завршувањето на обуката, кадрите располагаат со креативни идеи и практични решенија кои можат да ги споделат со менаџерите



Извор: Сопствено истражување

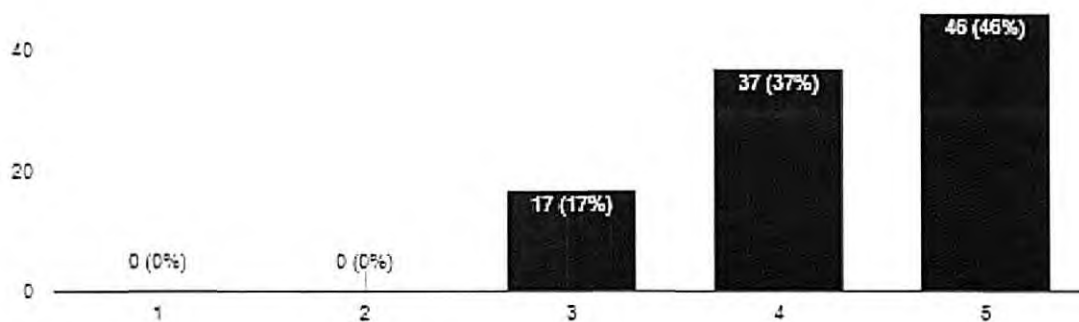
Развојот на креативноста исто така може да се гледа како значаен фактор за бизнисот. Креативните вработени даваат практични решенија поради што треба да се инвестира во нивната креативност.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека по завршувањето на обуката, кадрите располагаат со креативни идеи и практични решенија кои можат да ги споделат со менаџерите. Согласно добиените резултати (графикон 3.20):

- целосна согласност искажуваат 69% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 24% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 7% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека со обучувањето, вработените исто така стануваат покреативни и отворени за давање на свои креативни идејни решенија со кои се прошируваат перцепциите за бизнисот.

Графикон 3.21. Со добивање на сертификатот за обука менаџерите имаат доверба дека кадрите можат да работат сами со клиентите и да остварат позитивен исход во бизнис преговорот



Извор: Сопствено истражување

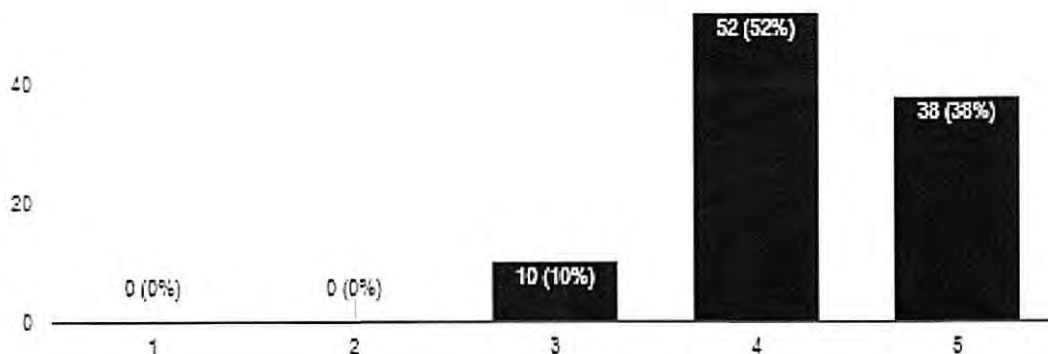
Меѓународните компании инвестираат во обуките со цел да станат сигурни дека навистина по завршувањето на обуките, вработените ќе умеат сами да се соочат со работните задачи и да ги услужат клиентите.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека со добивање на сертификатот за обука менаџерите имаат доверба дека кадрите можат да работат сами со клиентите и да остварат позитивен исход во бизнис преговорот. Согласно добиените резултати (графикон 3.21):

- целосна согласност искажуваат 46% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 37% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 17% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека сертифицираноста се третира како доказ дека работникот минал низ фазите на обука и дека тој може да се покаже како продуктивен работник кој на работното место ќе покаже високи работни достигнувања.

Графикон 3.22. Меѓународната обука овозможува вработените да одлучуваат свесно и да работат одговорно и иновативно заедно со менаџерите



Извор: Сопствено истражување

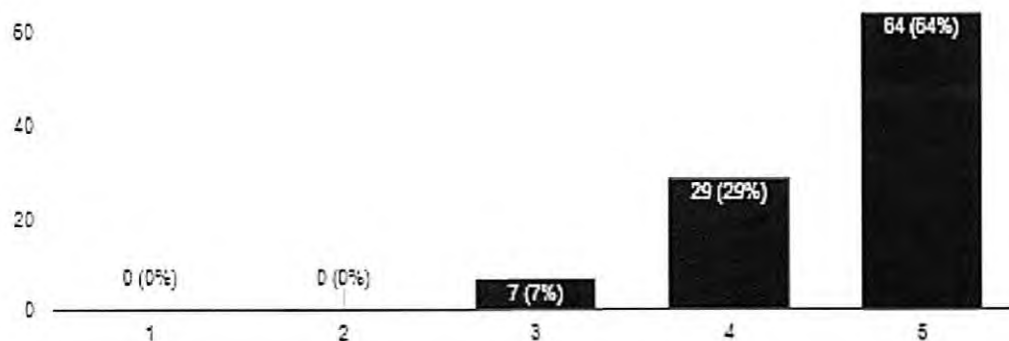
Разумното одлучување, исто така е особено значајно за бизнис придвижување. Менаџерите очекуваат сите вработени разумно да одлучуваат и одговорно да работат.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека меѓународната обука овозможува вработените да одлучуваат свесно и да работат одговорно и иновативно заедно со менаџерите. Согласно добиените резултати (графикон 3.22):

- целосна согласност искажуваат 38% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 52% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 10% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека со обуките во меѓународните компании работниците навистина успеваат да се развијат при што тие стануваат свесни за одговорноста којашто ја провлекуваат на работното место и земајќи ја истата во предвид тие носат разумни одлуки на постојното работно место.

Графикон 3.23. Да се инвестира во обука во меѓународна компанија значи да се инвестира во нешто кое ќе се врати со добивка, профит



Извор: Сопствено истражување

Крајниот резултат е секогаш доказ за тоа дали се работи според планот или пак не. Позитивниот исход води до мотивација, додека негативниот исход води промена на човечките ресурси.

Од испитаниците се побара да ја искажат својата согласност 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам) за ставот дека да се инвестира во обука во меѓународна компанија значи да се инвестира во нешто кое ќе се врати со добивка, профит. Согласно добиените резултати (графикон 3.23):

- целосна согласност искажуваат 64% од испитаниците,
- општа согласност покажуваат 29% од испитаниците и
- неутрален став покажуваат 7% од испитаниците.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека и покрај тоа што трошоците за обуките во меѓународните обуки се големи, сепак меѓународните компании се одлучуваат да инвестираат во човечките ресурси. Крајниот резултат секогаш треба да биде успех за да на тој начин се оправдаат трошоците, но и очекувањата поврзани со човечките ресурси.

Сублимирано, согласно сите добиени резултати од спроведеното истражување се добива една реална слика според која меѓународниот бизнис за да се развие, од големо значење е да се инвестира во вработените и тие постојано да се обучуваат како да пристапуваат кон договорите, но и кон секојдневното остварување на директен контакт со клиентите. Единствено со добра обученост кадрите може да ги продлабочуваат стратешките визии за бизнисот и да го унапредат земајќи ја во предвид конкуренцијата, но исто така и постојаните промени во бизнис окружувањето (колку интерно, толку и екстерно). Поради тоа, земајќи ги во предвид сите предности кои ги поврзуваат со себе обуките во меѓународните компании, треба да се напомене дека трошоците за овој вид на обуки се во исто време и инвестиции кои се враќаат на долг временски период.



### 3.2.2. Добиени резултати од спроведено интервју

Со цел постигнување на компарација, спроведени се две интервјуа, во компании кои функционираат на меѓународниот пазар. По нивното елаборирање, се доаѓа до заклучни констатации за состојбата на човечките ресурси кои работат на меѓународните компании.

Првото интервју е спроведено во компанијата **ЕЛ ТЕ Инжинеринг Д.О.О Скопје**, компанија која пред се е специјализирана за изведба на ремонти и ревитализација на енергетски капацитети и индустриски постројки, проектирање и изведба на нови инсталации и системи, како и одржување на постоечки, во енергетскиот и во индустрискиот сектор во Р.Македонија и пошироко. Интервјето е спроведено со office manager во компанијата.

1. *Која е функцијата на обучувањето како дел од процесот на менаџирање со човечките ресурси?*

Одговор: Функцијата на обучувањето како дел од процесот на менаџирање со човечки ресурси е пред се обука на кадрите се со цел за ефективно и ефикасно остварување на целите на компанијата и остварување на работите во земјата и странство.

2. *Кои видови на обуки се практикуваат во една компанија која работи на меѓународниот пазар?*

Одговор: Се практикуваат внатрешни и надворешни обуки на кадрите, се со цел за проверка на вештините и доусовршување на вештините, како и следење на трендовите во светот

3. *Кои се основните цели на интерните обуки наспроти целите на обуките кои се организираат во меѓународни компании?*

Одговор: Интерните обуки се пред се важни за проверка на вештините и знаењата на кадрите, како и за континуитетот на работење на кадрите. Исто така се практикуваат и како обуки за

пренесување на веќе стекнати знаења здобиени од обуки на соодветен кадар од меѓународни рамки.

4. *Зошто се препорачува нововработените да се обучуваат непосредно по вработувањето (иако ги поседуваат квалификациите), а старите работници постојано да бидат дел од специјализации и работилници во меѓународни компании (иако покажуваат високи работни перформанси)?*

Одговор: Обуката на нововработен кадар е препорачлива за проверка на знаењата на кадарот, исто така и за запознавање и усовршување на методите и начините на работа во компанијата. Наспроти тоа стариот кадар континуирано треба да се проверува и доусовршува како би се прателе светските стандарди на работење и остварување на високи стандарди во работењето.

5. *Дали обуката се третира како трошок или инвестиција? Објаснете зошто!*

Одговор: Обуката претставува инвестиција за компанијата. На почетокот има вложување на средства и големи трошоци, меѓутоа со тек на времето кога сите вештини и знаења на кадрите ќе се внесат во работењето и остварување на целите, веќе почнува да се смета за позитивен трошок, кој после одреден период ќе даде добри резултати и ќе премине во добивка за компанијата.

6. *Како обучувањето влијае на ефективноста при однесувањето со клиентите?*

Одговор: Обуката секогаш има добро влијание на ефикасноста при однесувањето со клиентите. Обучениот кадар секогаш стручно и професионално се однесува со клиентите, а со тоа ефикасноста се држи на добро ниво.

7. *Како обучувањето влијае на ефективноста врз конкуренцијата?*

Одговор: Обуката на кадрите секогаш позитивно влијае на ефективноста врз конкуренцијата. Обучениот кадар секогаш дава

квалитетни резултати во работењето и со тоа се зголемува конкуренцијата на пазарот.

8. *Кои се најголемите предности кои се постигнуваат со обуки во меѓународни компании?*

Одговор: - Квалитет

- Стручност
- Меѓународна сертификација
- Ефективност
- Ефикасност
- Рејтинг на пазарот
- Конкурентност на пазарот

9. *Наведете ги Вашите препораки во однос на унапредено обучување на кадрите кои работат во компании кои вршат извоз на меѓународниот пазар.*

Одговор: Внатрешни и надворешни обуки, континуирано доусовршување на кадрите во соодветната проблематика, следење на сите светски трендови.

Второто интервјуто е спроведено во компанијата **ДАЛВИНА ДООЕЛ винарија, с. Хамзали**. Далвина е основана во 2007 година, модерна и современа винарија. Речиси половина од вкупното производство на винаријата се извезува главно во Германија и во Канада. Интервјуто е спроведено со Проект Менаџер и ко-сопственичка во компанијата.

1. *Која е функцијата на обучувањето како дел од процесот на менаџирање со човечките ресурси?*

Одговор: Обуката е неразделлив дел од самиот процес на дејноста со која се бави компанијата. Следењето на промените, во согласност со современите текови во бизнис сферата, е обврска на секој сектор. Менаџирањето со човечките ресурси е при врвот по важност за одржување и развоток на компанијата. Соодветната обука го

подобрува разбирањето и извршувањето на работните задачи, а пред се комуникацијата толку неопходна за позитивни исходи.

2. *Кои видови на обуки се практикуваат во една компанија која работи на меѓународниот пазар?*

Одговор: Во нашата компанија кадрите се подготвуваат за солидна комуникација со партнерите и клиентите, се прават обуки на домашен терен како и надвор од земјата кај нашите соработници каде директно се запознаваат со нивното работење, нивните производи и употребата на истите.

3. *Кои се основните цели на интерните обуки наспроти целите на обуките кои се организираат во меѓународни компании?*

Одговор: Интерните обуки се фокусирани на осознавање на предизвиците во средината со цел за нивно правовремено разрешување и раст на способностите на сите видови кадри. Другите се со ограничен распон на интереси, што значи предност во тие обуки имаат раководните кадри.

4. *Зошто се препорачува нововработените да се обучуваат непосредно по вработувањето (иако ги поседуваат квалификациите), а старите работници постојано да бидат дел од специјализации и работилници во меѓународни компании (иако покажуваат високи работни перформанси)?*

Одговор: За нововработените кај нас е специфична состојбата. Високо образованите кадри имаат недостиг од практика, додека останатите не ја познаваат современата технологија така што обуката е континуиран процес.

5. *Дали обуката се третира како трошок или инвестиција? Објаснете зошто!*

Одговор: Инвестиција се разбира. Затоа што се очекува зголемена добивка, како за секој вработен лично (не само паричниот надоместок) така и за компанијата во целост.

6. *Како обучувањето влијае на ефективноста при однесувањето со клиентите?*

Одговор: Се скратува времето за комуникација, се подобрува разбирањето, размената и квалитетот на меѓусебното информирање за потребите на клиентите.

7. *Како обучувањето влијае на ефективноста врз конкуренцијата?*

Одговор: Побрзо, повешто, поквалитетно и модерно решавање на работните задачи носи напредок, а со тоа и подигање на конкурентноста.

8. *Кои се најголемите предности кои се постигнуваат со обуки во меѓународни компании?*

Одговор: Свесност, стручност, соработка на високо професионално ниво, квалитет, квантитет, почитување, посветеност, придобивки на секое поле.

9. *Наведете ги Вашите препораки во однос на унапредено обучување на кадрите кои работат во компании кои вршат извоз на меѓународниот пазар.*

Одговор: Освен професионална обука во областа на дејноста на компанијата и комуникациски вештини, во денешно време особена вредност има подолг престој на соодветниот кадар во земјата во која се врши извоз заради попрецизно истражување на тамошниот пазар. Во нашиот случај, тоа се наши луѓе кои веќе неколку години живеат во дадената земја со кои остваруваме одредена соработка.

Анализирајќи ги добиените одговори се доаѓа до сублимативното согледување дека за компаниите кои имаат претставништва во Македонија, но сепак функционираат на меѓународниот пазар обуките на меѓународно ниво се од големо значење пред се поради фактот дека во странство каде се врши извоз кадрите може да се стекнат со иновативни вештини и искуства кои позитивно

влијаат на односите со клиентите и остварувањето на профит, затоа меѓународните компании на овие обуки гледаат како на екстерна инвестиција.

### **3.3. Тестирање на поставените хипотези**

По анализата на добиените резултати, се пристапи кон потврдување на хипотетската рамка поставена во методологијата на истражувањето на трудот. Согласно истата се наведуваат следните хипотези:

*Општа хипотеза: обуките на кадрите во меѓународните компании содржат стратешки планови за подготвување на кадрите професионално да одговараат на потребите на клиентите на меѓународниот пазар, во договорениот временски период и почитувајќи ги договорите за продажба и купување, вклучувајќи го екстерното и интерното окружување.*

– Хипотезата е потврдена согласно добиените резултати според кои да се задоволи клиентот не е воопшто едноставно. Затоа, неопходно е компаниите да негуваат стратешки пристап во работата. Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека секој работник кој е во директен контакт со клиентите треба да умее професионално да одговори на секоја потреба на клиентот, оставајќи зад себе задоволни клиенти кои повторно ќе се вратат и ќе го препорачаат бизнисот на своето блиско окружување кое станува потенцијален потрошувач.

Во продолжение, се дојде до резултатот дека почитувањето на договорот е исто така од големо значење за успешните врски со клиентите. Доколку не се умее да се почитува договорот, клиентите нема да се задржат за бизнисот на долги рокови. Се доаѓа до заклучокот дека со постоење на едно конкретно упатство за почитување на договорот компаниите може да напредуваат бидејќи вработените ќе имаат детален увид во тоа колку успеале да ги мотивираат клиентите да стојат зад договорот или, колку успеале да се постават професионално за да ги убедат клиентите дека е неопходно да го почитуваат договорот.

Посебни хипотези:

- 1) *Со обучувањето на кадрите во меѓународните компании се влијае на конкурентноста.* – Хипотезата е потврдена согласно добиениот резултат според кој конкуренцијата, како фактор е особено значајна за да може бизнисот да расте и да биде конкурентен на пазарот. За да се успее во тоа, конкуренцијата треба постојано да се следи и да се осознаваат нови техники како истата да се победи во вистинското време, на вистинскиот начин. Се доаѓа до заклучокот дека обучувањето е процес неминовно наменет за победа на конкурентот и создавање на уникатен начин на привлекување на клиентите.
- 2) *Обуките вклучуваат ИТ вештини, анализи на пазарот и стратешки перцепции за бизнисот.* Хипотезата е потврдена согласно добиените резултати според кои пазарната анализа е техника како да се позиционира бизнисот, односно како да се добие увид во тоа што е потребно да се превземе за да може бизнисот да се развива.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека меѓународните компании не само што им делегираат работни задачи на работниците, туку и им помагаат во процесот на обучување самите да спроведуваат пазарни анализи за позиционираноста на бизнисот, со цел да даваат предлози за негово идно развивање и надминување на постојната точка во која се наоѓаат. ИТ познавањата исто така во голема мера влијаат на успехот на бизнисот и во процесот на докажување на работните перформанси на вработените. Затоа, истите се истражени.

Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека со обучувањето вработените исто така се стекнуваат и со познавање од ИТ областа која од година во година неминовно се повеќе се развива и од неа има се поголема потреба за развој на бизнисот, особено ако се работи за големи бизниси кои имаат поголем број на бизнис соработници со кои е неопходно да одржуваат постојана соработка, да бидат поврзани и да комуницираат за нивните права, обврски и предности од партнерството.

3) *Обуката е инвестиција која се враќа назад како добивка, профитна стапка.* - Хипотезата е потврдена согласно добиените резултати според кои меѓународните компании инвестираат во обуките со цел да станат сигурни дека навистина по завршувањето на обуките, вработените ќе умеат сами да се соочат со работните задачи и да ги услужат клиентите. Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека сертифицираноста се третира како доказ дека работникот минал низ фазите на обука и дека тој може да се покаже како продуктивен работник кој на работното место ќе покаже високи работни достигнувања. Крајниот резултат е секогаш доказ за тоа дали се работи според планот или пак не. Позитивниот исход води до мотивација, додека негативниот исход води промена на човечките ресурси. Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека и покрај тоа што трошоците за обуките во меѓународните обуки се големи, сепак меѓународните компании се одлучуваат да инвестираат во човечките ресурси. Крајниот резултат секогаш треба да биде успех за да на тој начин се оправдаат трошоците, но и очекувањата поврзани со човечките ресурси

4) *Обуките и дообуките им помагаат на кадрите да ги унапредуваат своите вештини, да ги зголемуваат своите искуства и на тој начин да се развива работна средина во која кадрите се искусни во односите со клиентите, односите со бизнис партнерите и меѓу-колегијалните односи.* - Хипотезата е потврдена согласно добиените резултати според кои обучувањето како процес се објасни дека е од особено значење за унапредување на работните перформанси на кадрите, а тоа се постигнува низ неколку фази, во процесот на обучување. Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека испитаниците се согласни дека обучувањето е начин како да се работи во група во која ќе се потврдат постојните и ќе се стекнат нови вредности и квалитети, согласно кариерниот развој на индивидуата. По вработувањето, секој работник треба да биде адаптиран во организацијата, да си го најде своето место и да пристапи кон практично имплементирање на работните задачи. Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека испитаниците се



согласни дека обуката е неопходна за адаптација на работниците, но и за дообучување и унапредување на постојното знаење на работниците. Работната средина секогаш треба да биде позитивна и пријатна, во спротивно се одвлекуваат клиентите, но и меѓу работниците се менува енергијата од позитивна во негативна, демотивирачка. Согласно степенот на согласност, се доаѓа до заклучокот дека обучувањето како процес оддава влијание врз создавањето на работна средина во која меѓународната компанија во однос на другите компании, се успеало да се изградат кадри кои покажуваат искуство во однесувањето со клиентите.

## ЗАКЛУЧОЦИ

Согласно теоријата и добиените резултати од емпириското истражување се дојде до следните заклучни согледувања:

1. Менаџирањето со човечките ресурси е динамичен и долг процес што од менаџерите за човечки ресурси бара експертиза и професионален пристап во работата со вработените кадри. Менаџирањето со човечкиот ресурс започнува во моментот на распишувањето на огласот и продолжува со вработување на кандидатите кои подоцна ја минуваат фазата на обучување, фаза која е особено значајна за професионален развој и градење на вработените кадри. Во организациите, во зависност од типот којшто се развива се применуваат разни видови на обуки.
2. Некои обуки се основни и имаат цел да ги воведат работниците во својата работа, додека други имаат цел да влијаат директно на развојот на работните перформанси, на учинокот којшто е оценет кај секој од вработените. Така, некои обуки се спроведуваат интерно, на ниво на организација од страна на поiskusни менаџери кои ги имаат совладано менаџмент техниките, додека пак други обуки се спроведуваат екстерно, од страна на експерти кои конструираат стратешки политики за тоа како да влијаат на психата на работникот тој да работи во насока на исполнување на организациските цели, а истовремено и да го насочат како да ги унапреди своите професионални вештини кои му се потребни за кариерен развој.
3. Обучувањето е особено потребно при современи услови кога работниците доколку не се добро организирани се соочуваат со работа под притисок што им создава стрес на работното место и се создава непријатна енергија на работното место што во голема мера влијае на нарушувањето на односите со клиентите и во исто време, на односите помеѓу колегите.

4. Имајќи го тоа во предвид, менаџерите во организациите низ годините развија системи за мотивација и наградување на добрите работници кои се посветени на работата, а уште повеќе развија системи за обучување на интерно и екстерно ниво. Со навремено обучување на кадрите тие ќе совладаат вештини професионално да одговорат на потребите на клиентите, да ги задоволат нивните барања и да ги задржат долгорочно кон организацијата, како лојални клиенти кои повторно ќе купуваат и ќе ги даваат своите препораки на своето блиско окружување.
5. Имајќи ги предвид разликите помеѓу кадрите кои поминале обука и оние кои не поминале се доаѓа до резултатот дека кадрите кои се обучени се добро организирани, брзо ги совладуваат работните задачи поради што не работат стресно и под притисок, покажуваат добри резултати на оценувањата и умеат да се снајдат во тимската работа, брзо се адаптираат на промените во однос на колегите и клиентите, сами се снаоѓаат во завршувањето на работните задачи и имаат потенцијал за унапредување на работното место.
6. Вработените кои не поминале обука се недоволно организирани поради што не умеат да одговорат навремено на работните задачи и се плашат од авторитети, а во исто време не покажуваат отвореност и професионалност во тимските задачи бидејќи им е потребно подолго време да се адаптираат на организацијата. Исто така, тие се врзани со колегите и имаат постојана потреба од нивно помагање поради што не напредуваат брзо. Земајќи го во предвид наведеното, обуките треба да бидат задолжителни за сите кадри кои не поминале обука бидејќи подоцнежниот фидбек ќе покаже проблеми секогаш кога работникот ќе има несоодветно стекнати знаења, искуства и вештини.
7. Република Македонија како земја во развој низ годините, се почесто започна да инвестира во обучувањето на човечките ресурси бидејќи во организациите се разви свеста дека единствено со инвестирање во

работниците, компаниите може да покажат подобри резултати затоа што токму работникот со својата работа успева да ги убеди клиентите, да склучи договори и на тој начин, да ја зголеми добивката на компанијата, односно влијае компанијата да ја одржува ликвидна и профитабилна.

8. Гледано низ призмата на меѓународното менаџирање со човечките ресурси, компаниите коишто имаат вработено човечки ресурси со големи потенцијали и искуства во поглед на меѓународното менаџирање имаат можност брзо да се развиваат на меѓународните пазари и да отвораат нови пазари со потенцијали кои би влијаеле профитно на бизнисот. Овој вид на тимови се лидерски тимови и умеат со сплотени знаења да донесуваат одлуки кои се креативни и иновативни и најзначајно, одлуки кои го привлекуваат вниманието на клиентот. Со процесот на глобализација и зголемувањето на квалитетот се стреми кон тоа да се постигне максимална продуктивност со минимална цена, при што човечките ресурси се во центарот на вниманието во стратешкиот бизнис. Компаниите инвестираат финансии и користат современа технологија, но мора да имаат и лојални вработени за да може да преживуваат во конкурентната околина која брзо се менува.
9. Јапонскиот менаџмент посветува особено внимание во однос на тоа работниците и менаџерите темелно да ја познаваат јапонската култура наспроти бизнис културата на другите земји при што учесниците на обуките добиваат јасен увид во тоа каква е позиционираноста на јапонскиот бизнис на пазарот, наспроти позиционираноста на бизнисите од другите земји.
10. Согласно американскиот модел на обучување, видлива е слободата којашто им се дава на работниците во однос на нивното приспособување на работното место. Имено, американскиот модел на обучување налага вработените своите искуства да ги пренесуваат на работното место, без при тоа организацијата да направи голема инвестиција за нивно обучување.

11. Сублимирано, согласно сите добиени резултати од спроведеното истражување, како и од спроведеното интервју се добива една реална слика според која меѓународниот бизнис за да се развие, од големо значење е да се инвестира во вработените и тие постојано да се обучуваат како да пристапуваат кон договорите, но и кон секојдневното остварување на директен контакт со клиентите. Единствено со добра обученост кадрите може да ги продлабочуваат стратешките визии за бизнисот и да го унапредат земајќи ја во предвид конкуренцијата, но исто така и постојаните промени во бизнис окружувањето (колку интерно, толку и екстерно). Поради тоа, земајќи ги во предвид сите предности кои ги поврзуваат со себе обуките во меѓународните компании, треба да се напомене дека трошоците за овој вид на обуки се во исто време и инвестиции кои се враќаат на долг временски период.
12. Во однос на добиените резултати од интервјуто, анализирајќи ги добиените одговори се доаѓа до сублимативното согледување дека за компаниите кои имаат претставништва во Македонија, но сепак функционираат на меѓународниот пазар обуките на меѓународно ниво се од големо значење пред се поради фактот дека во странство каде се врши извоз кадрите може да се стекнат со иновативни вештини и искуства кои позитивно влијаат на односите со клиентите и остварувањето на профит, затоа меѓународните компании на овие обуки гледаат како на екстерна инвестиција.

Согласно наведените заклучни согледувања, со цел идно поуспешно менаџирање со обуките во меѓународните компании се препорачува современите организации да превземат и имплементираат методи и техники за постигнување на поголема едукација и мотивација кај своите вработени. Следствено, добро е да се посвети внимание кон истражување на јапонскиот модел кој практикува создавање на долгорочни квалитетни односи со своите вработени, како и на американскиот модел кој ја почитува професионалноста и слободата на работникот при што кадрите имаат право на избор. Менаџерите треба да бидат доволно вешти преку мотивација (финансиска или нефинансиска) да ги

поттикнуваат кадрите да пристапуваат кон обуки и на тој начин, кадрите јасно да ја согледаат потребата од дообучување со цел постигнување на поголема ефикасност на работното место на кое се поставени. Откако тоа ќе го постигнат, се препорачува во континуитет да се отвораат визиците на вработените за менаџментот на мултинационалните компании при што тие ќе станат поефикасни имајќи ги во предвид глобалните предизвици на пазарот на понудата и ќе се стекнат со подобри вештини за пристап кон клиентите.

## ПРИЛОЗИ

# АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани, Вие сте селектирани како квалификувана личност која има искуство во однос на обучувањето на кадри во меѓународните компании. Со одговарање на прашањата во анкетниот прашалник, придонесувате за добивање на релевантни сознанија за истражувањето на магистерскиот труд насловен како “**Обука на кадри во меѓународни компании**”, под авторство на **Маја Христовска Ташковска**, студент на втор циклус на студии на Филозофскиот факултет во Скопје.

**\*\*\* (одговорете од 1 до 5 колку сте согласни со наведените констатации)**

### Возраст на испитаници

- 25-35 год
- 36-46 год
- постари од 46 години

### Пол на испитаници

- машки
- женски

### Работно искуство на испитаници

- нововработен работник
- 10-20 години работно искуство
- повеќе од 21 година работно искуство

1. Да се биде дел од обука значи да се биде дел од група во која се разменуваат знаења, искуства и вештини за индустријата во која се работи.

1      2      3      4      5

2. Секој нов работник треба да добие обука, а секој искусен работник дообука за промените на пазарот и управувањето со нив.

1      2      3      4      5

3. Разликата помеѓу обуките (интерни) и обуките (во меѓународни компании) се состои во тоа што меѓународните компании се фокусирани на пазарот во

меѓународни рамки, односно ги обучуваат кадрите како да функционираат на меѓународниот пазар.

1      2      3      4      5

4. Најголемата предност на обуките во меѓународните компании се состои во тоа што кадрите (човечките ресурси) постануваат највлијателниот фактор кој го движи бизнисот.

1      2      3      4      5

5. Најголемата слабост на обуките во меѓународните компании е тоа што повлекуваат големи трошоци, а обуките треба да бидат чести за да покажат ефикасни резултати.

1      2      3      4      5

6. Во меѓународните компании обуките наменети за односи со бизнисите (конкуренти и соработници) се учи како да се победи конкурентот и да се привлечат кон себе клиенти на домашен и меѓународен пазар.

1      2      3      4      5

7. Во меѓународните компании обуките наменети за односи со клиентите се учи како да се информира клиентот, да се препознае неговата потреба и да се мотивира да донесе одлука за купување.

1      2      3      4      5

8. Обуките во меѓународните компании содржат стратешки планови за подготвување на кадрите професионално да одговараат на потребите на клиентите на меѓународниот пазар.

1      2      3      4      5

9. Обуките во меѓународните компании содржат упатства за тоа како во договорен временски период, да се испочитува договорот за продажба и купување.

1      2      3      4      5

10. Обуките во меѓународните компании содржат активности за реализирање на продажба во услови на променливо интерно и екстерно окружување.

1      2      3      4      5

11. Обуките во меѓународните компании им овозможуваат на кадрите да умеат да прават пазарни анализи.

1      2      3      4      5

12. Обуките во меѓународните компании им помагаат на кадрите да развиваат стратешки перцепции за бизнисот и неговата идна позиционираност на пазарот.

1      2      3      4      5



13. Обуките во меѓународните компании ги развиваат ИТ вештините и ИТ познавањата на вработените кадри.
- 1      2      3      4      5
14. Со обука во меѓународна компанија се развива работна средина во која кадрите се искусни во односите со клиентите.
- 1      2      3      4      5
15. Со обуките во меѓународните компании, кадрите ги развиваат работните перформанси.
- 1      2      3      4      5
16. Со обуките во меѓународните компании, кадрите позитивно влијаат на конкурентноста на бизнисот.
- 1      2      3      4      5
17. По завршувањето на обуката, кадрите располагаат со креативни идеи и практични решенија кои можат да ги споделат со менаџерите.
- 1      2      3      4      5
18. Со добивање на сертификатот за обука менаџерите имаат доверба дека кадрите можат да работат сами со клиентите и да остварат позитивен исход во бизнис преговорот.
- 1      2      3      4      5
19. Меѓународната обука овозможува вработените да одлучуваат свесно и да работат одговорно и иновативно заедно со менаџерите.
- 1      2      3      4      5
20. Да се инвестира во обука во меѓународна компанија значи да се инвестира во нешто кое ќе се врати со добивка, профит.
- 1      2      3      4      5

**Ви благодарам за пополнување на анкетниот лист!**

## ИНТЕРВЈУ

1. Која е функцијата на обучавањето како дел од процесот на менаџирање со човечките ресурси?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Кои видови на обуки се практикуваат во една компанија која работи на меѓународниот пазар?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Кои се основните цели на интерните обуки наспроти целите на обуките кои се организираат во меѓународни компании?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. Зошто се препорачува нововработените да се обучуваат непосредно по вработувањето (иако ги поседуваат квалификациите), а старите работници постојано да бидат дел од специјализации и работилници во меѓународни компании (иако покажуваат високи работни перформанси)?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. Дали обуката се третира како трошок или инвестиција? Објаснете зошто!**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**6. Како обучувањето влијае на ефективноста при однесувањето со клиентите?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**7. Како обучувањето влијае на ефективноста врз конкуренцијата?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Кои се најголемите предности кои се постигнуваат со обуки во меѓународни компании?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Наведете ги Вапите препораки во однос на унапредено обучување на кадрите кои работат во компании кои вршат извоз на меѓународниот пазар.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adler N.J., (1981) "Re-entry: Managing cross-cultural transitions", Group and Organization Studies.6,
2. Agarwal, R., Raastogi, S., & Malhotra, A. (2009) "Customers' perspectives regarding e-banking in an emerging economy", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.16, Iss. 5,
3. Baker J.C., (2001) McKenzie, "Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils", Chicago, IL : Commerce Clearing House, USA, pp.99-101
4. Block, M. (2007), The thriving library: successful strategies for challenging times. Medford, N.J.: Information, New York, p.89
5. Chowdhary S. (2001), Blending the Best of the East and the West in Management Education, All India Conference on Blending the Best of East and West in Management Education, 18-21 March 2001, IIM, Calcutta, p.215
6. Czerniawska F, May, P. (2004), Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p.66-68
7. Djurićin, N., Janošević, S., Kalićanin, M, (2009). Menadžmentni strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.111
8. Đorđević, M. (2005), Medjunarodni marketing, Ekonomskog fakultet, Kragujevac, str.122
9. Gilligan, C. and Wilson M. S., R. (2009), "Strategic marketing Planning", British, p. 318
10. Hofstede G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, The Berkley Electronic Press, New York, p.26
11. Housing Provider Kit Governance. (2016) Sample Performance Management Plan (PMP), p.93 досапно на: [https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK\\_Sample\\_Performance\\_Manage\\_Plan.pdf](https://www.bchousing.org/resources/HPK/governance/HPK_Sample_Performance_Manage_Plan.pdf)

12. Falco, R. (2004), Motivacija, 3rd edition, Fotolija, Srbija, str.56
13. Ferrell, O.C. and Hirt, G. (2003), "Business: A Changing World" 4/e N. York:McGraw-Hill, p. 99
14. Kahal, S. (2001), Business in Asia Pacific, Oxford University Press, Oxford,p.111
15. Madura, J. (2000), International financial management 6th edition, Florida Atlantic University, Florida, p.318
16. Mason, D. (2000), Voluntary nonprofit enterprise management, Plenum Press, New York, p.44
17. Mithu,A. (2001), „Some Cultural and Moral Implications of Inclusive Education in India—a Personal View. “ Journal of Moral Education 30 , pp.333-337
18. Наумовска, Л. (2008), Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, стр. 152
19. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadžment Ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, str. 54
20. Пејковски,Ј. (2010) Мултинационални корпорации и стратeгиски алијанси. Економски факултет, Прилеп, стр.24-27
21. Pržulj,Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjihpreduzeća, Beograd, str.55
22. Senić, R. (1999), Marketing Menadžment, Ekonomskifakultet, Kragujevac, str.74
23. Schein, E. (2004), Organizational culture and leadership ( 3rd ed.), JosseyBass, San Francisco, p.138
24. Таки Фити (1988) Некои аспекти на трансферот на технологија преку активнoста на транснационалните корпорации, Погледи, Скопје, стр.178
25. Wayne Mondy and Robert M Noe. (2004), Human Resource Management ,9th Edition, Paperback - May 27, San Francisco, pp. 22-23

26. Шутевски, Д. (2016) Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, достапно на <http://www.pretpriemas.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/> (05.05.2017)
27. Шутевски, Д. (2016) Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, достапно на <http://www.pretpriemas.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/> (09.05.2017)
28. <http://polnacasa.mk/category/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B5%D1%80%D0%B0/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%B7%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%BA%D0%B0/> (25.05.2017)
29. <http://faktor.mk/srek-en-75-ti-rodenden-tojota/> (26.05.2017)
30. <http://www.eu-japan.eu/events/human-resources-training-programme> (25.05.2017)
31. <http://www.apple.com/supplierresponsibility/education-and-development> (25.05.2017)

•