



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ-СКОПЈЕ

**ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ
ДЕЈНОСТИ**

**РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И
МОТИВАЦИЈАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

Магистерски труд

Кандидат:

Душица Велкова

Досие број: 4832/15

Ментор:

проф. др. Јован Пејковски

Скопје, 2018

Апстракт

Во овој труд се разгледува развојот на човечките ресурси како интегрирана употреба на обука и развој, организациски развој и развој на кариера за подобрување на индивидуалната, групната и организациската мотивираност во организацијата. Се претпоставува дека развојот на човечките ресурси практично/индиректно ја подобрува мотивираноста на вработените преку подобрување на вештините, ставовите и однесувањето, а со тоа влијае на остварувањето на организациските цели. Истражувачкото прашање се осврнува на односот помеѓу практиките за развој на човечките ресурси (обука и развој) и зголемената мотивација/посветеност на вработените и организациската продуктивност на примерок од пет компании – едно претпријатие од јавниот сектор (56 вработени), една маркетинг агенција (8 вработени), и три компании од приватниот сектор (52 вработени). Во извршувањето на студијата се користеше: аналитички и синтетички методи, хипотетичко – дедуктивна, компаративна и дескриптивна метода.

Резултатите од анализата на податоците покажуваат дека постои значителна врска помеѓу практиките за развој на човечките ресурси (обука и развој) и зголемената мотивација/посветеност на вработените. Процесите на обезбедување ресурси и нивниот развој со цел зголемување на вештините на вработените имаат директно влијание врз нивниот став, односно мотивацијата, посветеноста и задоволство. Мотивацијата е клучна детерминанта на перформансите на вработените, а нивните ставови и однесување генерално зависат од политиките и постапките за развој на човечките ресурси кои организацијата ги користи.

Клучни зборови: развој на човечки ресурси, мотивираност, вработени, посветеност

Abstract

This paper examines the development of human resources as an integrated use of training and development, organizational development and career development to improve individual, group and organizational motivation in the organization. It is assumed that the development of human resources practically / indirectly improves the motivation of employees by improving skills, attitudes and behavior, thereby affecting the achievement of organizational goals. The research question addresses the relationship between human resource development practices (training and development) and increased motivation / commitment of employees and organizational productivity to a sample of five companies - one public sector enterprise (56 employees), one marketing agency (8 employees), and three companies from the private sector (52 employees). An account was taken in every organization to have a human resources sector. The study used analytical and synthetic methods, a hypothetical - deductive, comparative and descriptive method.

The results of the data analysis show that there is a significant link between the practices for human resources development (training and development) and the increased motivation / commitment of the employees. The processes of providing resources and their development in order to increase the skills of employees have a direct impact on their attitude, ie motivation, commitment and satisfaction. Motivation is the key determinant of employee performance, and their attitudes and behaviors generally depend on the human resource development policies and procedures that the organization uses.

Key words: human resource development, motivation, employees, dedication

Содржина

АПСТРАКТ _____	2
ABSTRACT _____	3
ВОВЕД _____	6
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ _____	8
1. Менаџмент на човечки ресурси _____	8
1.1. Менаџмент на човечки ресурси – дефинирање и основни поими _____	8
1.1.1. Организациона цел _____	9
1.1.2. Функционална цел _____	10
1.1.3. Општествена цел _____	11
1.1.4. Лична цел _____	11
1.2. Концепт и филозофија на развојот на човечките ресурси _____	13
1.3. Дефинирање на потребата од развој на човечките ресурси _____	15
1.4. Процес на развој на човечките ресурси _____	19
1.5. Човечките ресурси – предност на организацијата _____	22
1.6. Клима на развој на човечки ресурси и организациона клима _____	24
1.7. Механизми и принципи на развој на вработените _____	28
1.8. Развој на човечките ресурси како долгорочна стратегија на организацијата _____	30
1.8.1 Стратегиски практики за развој на човечките ресурси _____	32
1.9. Обука и развој на вработените _____	33
1.10. Сектор за човечки ресурси _____	37
1.11. Цели и бенефити од развојот на човечките ресурси _____	41
2. Мотивација _____	44
2.1. Мотивација – основни поими и видови на мотивација _____	44

2.2. Стратегии за мотивирање на вработените	47
2.3. Импликации за менаџерите	56
2.4. Фактори на мотивирање на работното место	60
2.5. Демотивација – причини и извори	62
2.5.1 Финансиски извори на демотивација	63
2.5.2 Внатрешни фактори на демотивирање	64
2.5.3 Надворешни фактори на демотивирање	65
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	66
1. Предмет на истражување	66
2. Цел и карактер на истражување	66
3. Задачи на истражување	67
4. Хипотези на истражување	67
5. Варијабли на истражување	68
6. Методи, техники и инструменти на истражување	68
7. Популација и примерок	69
8. Организација и тек на истражување	70
9. Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетираниите вработени	70
10. Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетните листови за менаџерите за човечки ресурси	84
11. Заклучни согледувања од извршеното истражување	92
ЗАКЛУЧОК	98
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	101
<i>Прилог 1</i>	109
<i>Прилог 2</i>	113

Вовед

Развојот на човечките ресурси се состои од широк спектар на активности кои ги подобруваат перформансите на поединците и организацијата и може да вклучува правење разлика во однос на работните перформанси, создавање на заедничка работна средина и поставување на соодветен систем за подобрување и развој на организацијата. Факторите поврзани со развојот на човечките ресурси вклучуваат можности за учење и развој, повратни информации за работата, отворена и честа комуникација и фер третман.

Мотивацијата е еден од најважните концепти во развојот на човечките ресурси. Во повеќето организации, вообичаено е да се слушне рефренот дека одреден вработен не е мотивиран и оттука неговото или нејзиното работење резултира со ниско ниво на перформанси. Ова е причината поради која компаниите трошат огромни количини на пари за да организираат обуки за да ги мотивираат вработените. Мотивацијата може да се сфати како желба на поединецот да ја изврши работата. Понатаму, отсуството на мотивација доведува до недоволна ефикасност и губење на конкурентноста што резултира со губење на продуктивни ресурси за организацијата. Поради оваа причина, менаџерите за човечки ресурси го нагласуваат значењето на високото ниво на мотивација кај вработените, за да ја завршат работата.

Мотивацијата на вработените е навистина важна за опстанокот на компаниите. Само кога вработените се мотивирани доволно, можат да го дадат најдоброто од себе. Вообичаено, компаниите се фокусираат на компензацијата и надоместоците и придобивките, како стратегија за мотивирање на вработените. Како и да е, вработените се мотивирани и од други фактори, а не само од плата, а тоа функцијата за развој на човечките ресурси мора да го земе во предвид и да продолжи соодветно. Ова значи дека треба да се внимава на потребата за задоволство и исполнување на работното место, за вработените да го достигнат својот потенцијал.

Целта на овој магистерски труд е да се утврди дали организациите применуваат обуки и техники за раст и развој на вработените и како тоа влијае на мотивацијата на вработените.

Магистерскиот труд е организиран во три главни поглавја. Во првите две поглавја е даден теоретски осврт кон проблемот на истражувањето.

Во првото поглавје е дефиниран поимот менаџмент на човечки ресурси, објаснети се неговите концепти и филозофија, потребата од негов развој и развојот на човечките ресурси како долгорочна стратегија на организацијата. Исто така се објаснува потребата како и методите за обука и развој на вработените во една организација и целите и бенефитите од истите.

Во второто поглавје дефинирани се основните поими и видови на мотивацијата, стратегиите на мотивирање на вработените, факторите на мотивирање, како и причините и изворите за демотивацијата.

Третото поглавје го објаснува истражувањето: целите, методите и техниките, а направена е и анализа на добиените резултати од двата анкетни прашалници – едниот наменет за вработени, а другиот наменет за менаџерите за човечки ресурси.

На крајот од магистерскиот труд следуваат заклучок и препораки.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Менаџмент на човечки ресурси

1.1. Менаџмент на човечки ресурси – дефинирање и основни поими

Поимот човечки ресурси се појавува кон крајот на седумдесеттите и почетокот на осумдесеттите години на минатиот век во САД и Велика Британија, и тоа прво во стручната литература, а подоцна и во секојдневната комуникација (Milovančević, 2015). Поимот човечки ресурс се користи како синоним за вработени, работници или извршители на работното место. Под поимот човечки ресурс се подразбираат сите физички, физиолошки, психички, духовни и други човечки вредности, нивната откриена и латентна потенцијална енергија, култура, веќе стекнато знаење и умешност, навики, способности и вкупниот цивилизациски домет (Dzurović, 2008).

Како составен дел од секоја организација човечките ресурси – луѓето имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност (Dzordzević Boljanovic & Pavic, 2011).

Функцијата управување со човечките ресурси претставува дел од менаџерските задачи и функции на менаџментот воопшто. Клучна менаџерска задача претставува пронаоѓање на квалитетни луѓе и умешност тие да бидат мотивирани, да се образуваат и развијат така да дадат придонес во остварувањето на организациските цели и постигнување на високи резултати.

Менаџментот на човечки ресурси е научна дисциплина, чија управувачка и деловна функција е една од најважните во организацијата (Bogičević Milikić, 2004).

Еден од основните принципи на менаџментот на човечки ресурси гласи: Вистински човек на вистинско место, што подразбира дека на секој поединец ќе му се овозможи да напредува во согласност со своите способности, квалитети, ангажирање и резултати.

За организацијата успешно да работи, сите членови мора да бидат вклучени, а целта на менаџерите на човечки ресурси е да управуваат со нејзините членови т.е.

човечките ресурси на организацијата заради остварување на организациските цели. Значи основна цел на менаџерите на човечки ресурси е да се подобри координацијата и кохерентноста во насока на остварување на целите на организацијата. Основната цел е постигната доколку работниот учинок на вработените е подобрен на стратешки, општествен и етички одговорен начин.

Следните четири цели помагаат во остварувањето на основната цел на управувањето со човечките ресурси (Šušnjar Stangl & Zimanji, 2006):

1.1.1. Организациона цел

Една од улогите на менаџерите на човечки ресурси е обезбедување на помош на сите вработени на најрационален начин. Менаџерите на човечки ресурси покрај влијанието низ институцијата управен одбор, вршат влијание и на активностите и функциите на персоналното одделение чии резултати се огледуваат во успешноста на работењето на организацијата.

На организациско ниво, целите на менаџментот на човечки ресурси најчесто се поврзуваат со зголемувањето на просечната продуктивност најчесто се однесуваат на зголемување на просечната продуктивност, подобрување на квалитетот на работните услови, опстанок на пазарот преку јакнење на конкурентската предност на организацијата, раст и развој на организацијата и профитабилност на работењето (Bogicevic Milikic, 2004).

Менаџментот на човечки ресурси мора да води сметка за мотивираноста на вработените и посветеноста кон работата, со цел да се максимизира нивната работа и улога. Затоа се важни обуките и развојот, системите на наградување, кои го поттикнуваат залагањето на вработените и ги насочуваат кон остварување на целите на организацијата. Тогаш кога индивидуалното однесување или стандардите на работа ќе се оценат како незадоволителни, специјалистите на човечки ресурси треба да придонесат кон дисциплинирање на вработените на ефикасен и адекватен начин, со цел остварување на целите. Постои цела низа на иницијативи од страна и на самите вработени кои специјалистите на човечки ресурси ги поттикнуваат како средство за подигнување на нивото на посветеност и вклучување на вработените во развојот на нови идеи.

1.1.2. Функционална цел

Менаџерите на човечки ресурси своите активности мора да ги усогласат со потребите на организацијата. Многу е важно превземените активности да придонесуваат кон остварувањето на целите и реализацијата на организационата стратегија. Задача на управувањето со човечките ресурси е воспоставување на соработка и усогласување на интересите, како по хоризонталната, така и по вертикалната димензија на организационата структура.

Клучните активности се однесуваат на ангажирање и развој на луѓето со неопходни способности да бидат водачи и да го придвижат процесот на промени. При тоа навремено и ефективно вклучување на вработените е исто така од особена важност бидејќи луѓето го поддржуваат она во чие креирање и самите учествувале.

Имајќи ги во предвид стратегиските перформанси на организациите на новото време и постојаните промени во развојот на организациите, каде се менува деловното опкружување и начинот на работење на организациите кое примарно се манифестира преку:

- технолошки промени, особено информатика;
- содржински промени;
- организациони промени;
- пазарни промени;
- културолошки и социјални промени.

Тие промени делуваат во создавањето на нова цивилизација, каде наместо традиционалните економии фокусирани на материјално производство се афирмираат нови економии засновани на креативност и софистицирано знаење. Материјалното производство и физичката работа како спореден нус производ на новата економија се дислоцираат во помалку развиените региони на светот.

Промените во организациите се јавуваат во различни облици. Некогаш се тоа структурални промени кои бараат реорганизација на активностите, воведување на нови луѓе во одредени улоги, при што организационата целина за човечки ресурси може да има централна улога.

1.1.3. Општествена цел

По својата природа станува збор за административна цел, насочена кон остварување на останатите видови на цели. Поради тоа ја опфаќа неопходноста од бележење на прецизни и јасни податоци за сите вработени и тоа: лични податоци, успешност на работното место, услови за вработување, обуки и резултати од обуките, посети на разни курсеви, семинари и слично.

Општествениот систем неформално, а државата формално, преку прописите и законите, ги дефинира и уредува нормите и однесувањата во доменот на работните односи. Законските прописи и нормите може да се однесуваат на полната дискриминација, безбедноста и заштитата при работа, еколошките стандарди, политиката на оданочување и други области од општествен интерес. Една од значајните цели е да се биде етичен и општествено одговорен кон потребите и предизвиците на општеството од една страна и истовремено минимизирање на негативните влијанија на тие барања врз работењето на организацијата. Организацијата мора да биде способна да ги користи расположливите ресурси во согласност со општествените и државните пропишани норми.

1.1.4. Лична цел

За вработените да бидат задоволни, мора да бидат исполнети нивните лични цели. Оваа цел помага вработените да ги реализираат сопствените цели преку остварување на деловна ефикасност и целите на организацијата. Важно е организацијата да ги поддржува и помага вработените во постигнувањето на нивниот личен успех, напредување во кариерата и стекнување на углед. Ставот и очекувањата на вработените кон работата и работното место постојано се менуваат, па покрај исполнувањето на материјалните потреби се јавува и желба за поголема одговорност и самоактуелизација. Вработените очекуваат сложени задачи и напредок во кариерата. За да се оствари оваа улога, менаџментот на човечки ресурси мора да ги препознае личните цели на вработените и да ги исполни, со цел вработените да бидат мотивирани и да останат во организацијата, со што ќе допринесат за остварување на нејзините цели. Остварувањето на индивидуалните цели мора да биде во согласност со целите на организацијата.

За организацијата е исто така важно да биде составена од соодветни вработени, за да може реално да ги искористи човечките ресурси кои и се потребни. Тоа значи, утврдување на организациона структура, видови на договори под кои ќе работат различни групи на вработени (или надворешни соработници), како и избор и развој на лица кои треба да ја исполнат својата улога: вистински луѓе со потребните способности кои ќе ги исполнат своите работни задачи. Заради вработување и задржување на најдобрата работна сила која е достапна на пазарот на труд, во организацијата се јавува потреба од развивање на работни пакети кои се примамливи да го задржат нивото на способности на вработените, но и кои од друга страна ќе овозможат и отпуштања за оние за кои ќе се оцени дека веќе немаат улога во организацијата.

Кога се оценува улогата на менаџментот на човечки ресурси, пред сè се мисли на *стратегиската* и *оперативната* улога на менаџментот на човечки ресурси.

Стратегиската улога на менаџерите на човечки ресурси е да се нагласи вредноста на човечките ресурси кои ќе придонесат кон одржување и остварување на конкурентската предност на организацијата, и сето тоа на база на долгорочно планирање.

Оперативната улога на менаџерите на човечки ресурси се огледува во поврзување на административните и тактички активности и задачи.

Заради честите промени на условите се менуваат и приоритетите и задачите на менаџментот на човечки ресурси и затоа треба да се води сметка, тие да се усогласат или прилагодат кон стратешката насока на компанијата. Кај стратегискиот менаџмент, главна одговорност и улога на менаџерот на човечки ресурси е да се утврдат политиките и праксата чиј резултат ќе бидат компетенциите и соодветното однесување на вработените, заради остварување на стратегиските цели на организацијата. Стратегијата е план на организацијата кој го одредува начинот на кој организацијата ќе ги усогласи своите слабости и интерни сили со надворешните шанси и опасности за да ја задржи и одржи конкурентската предност (Dessler, 2007).

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледа во ангажирање на вистинските луѓе на вистинското место, обезбедување на обуки и усовршување на вработените, правилна мотивација и наградување на вработените

како и комбинирање на наведените активности, за организацијата да оствари успех и конкурентна предност на пазарот на труд. Ништо помалку важен индикатор за зголемување на значењето на менаџментот на човечки ресурси е материјалното наградување. Истражувањата покажуваат дека платите на менаџерите за човечки ресурси растат многу по брзо во однос на платите на останатите менаџери во организациите.

1.2. Концепт и филозофија на развојот на човечките ресурси

Развојот на човечките ресурси (HRD - Human Resource Development) е позитивен концепт во областа на менаџментот на човечки ресурси. Тој се заснова на верувањето дека, е императив за една организација да инвестира во човечките ресурси за да донесе значителни придобивки на долг рок. Тој има за цел, целокупен развој на човечките ресурси со цел да придонесе за благосостојбата на вработените, организацијата и општеството во целина. Во управувањето со четири - М, пари, машини, материјали и вработени (money, machines, materials and men), менаџментот на човечките ресурси е најзначаен и најпредизвикувачки (Swarajayalakshmi, 2005).

Развојот на човечките ресурси е континуиран процес за вработените:

- * да ги стекнат или подобрат способностите потребни за извршување на различни функции поврзани со сегашните и идните потреби на работното место;
- * да ги развијат своите општи способности како поединци и да им се овозможи да го искористат нивниот внатрешен потенцијал;
- * да се развие соодветна организациска клима во која тимската соработката е силна и придонесува за професионалното добро на вработените.

Парадигмата на раководењето со вработените претрпе брза трансформација во последната деценија, од компаративна предност до состојба на постојани иновации, интелегентна рамка и стратешка намера за конкурентна предност. Персоналот на денешницата има поинакви потреби и големи аспирации. Тие бараат рано доградување на нивните вештини и компетенции. Ова имплицира дека организациите треба да развијат соодветни политики за развој на човечките ресурси

и да се грижат за формулирање и спроведување на таквите политики, имајќи ја предвид целта на организацијата и интегрирањето на индивидуалните цели со онаа на организацијата.

Според тоа, развојот на човечките ресурси се докажува и е широко прифатен како една од најефикасните алатки кои го обезбедуваат севкупниот развој на организацијата. Тоа е процес кој има за цел развивање на знаењето и вештините на човечките ресурси во една организација и надградба на нивниот потенцијал, со цел да ги направи доволно компетентни за да ги победат конкурентските компании. Развојот значи подобрување на постоечките способности на работната сила и помагање да се здобијат со потребните способности за постигнување на корпоративни цели и нивно интегрирање со индивидуалните цели. Развојот на човечки ресурси е процес, а не само збир на механизми. Развојот на човечките ресурси е студија која станува се поширока со текот на времето. Многу еминентни автори даваат свој придонес во овој поглед и во ширењето на концептот. Развојот е стекнување способности - кои се потребни за да се изврши тековната работа или идната работа на добро организиран начин.

Процесот на планирање на развојот на човечките ресурси се состои од одредени делови, филозофијата на развојот на човечки ресурси е можеби најфундаменталниот дел од планот за развој на човечки ресурси. Тој ги претставува оние верувања, идеали, принципи и визии итн. кои ги поседува раководството во однос на развојот и растот на своите вработени. Добро воспоставената филозофија на развој на човечки ресурси игра две важни функции. Прво, може да предизвика еден како што може да се нарече „стил на управување“, односно како менаџментот ќе функционира во одредена ситуација зависи од прифатената филозофија на развој на човечките ресурси. Второ, филозофијата ги прави организациските цели поексплицитни и прецизни.

Постојат одредени уверувања кои се заеднички во имплементирањето на успешните програми за развој на вработените и тоа:

- * човечките ресурси се сметаат за највредни средства на организацијата;
- * човечките ресурси може да се развиваат во секое време и во неограничен степен;

- * многу е важно да се негува чувството на припадност кај вработените, за тие да се чувствуваат посветени на нивната работа и организацијата;
- * вработените се посветени кон организацијата, каде што менаџментот презема грижа за исполнување на нивните основни потреби и се грижи за благосостојбата на вработените;
- * во секоја организација каде што на вработените им е дадена автономија за независно работење без мешање на претпоставените, вработените се по одговорни и попосветени на нивната работа, тие стануваат заинтересирани да ги вложат своите напори;
- * најважно е секој менаџер да го открие скриениот потенцијал на вработените и да го искористи на оптимален начин;
- * атмосферата во организацијата треба да биде, здрава и мотивирачка, така што работниците би можеле да се чувствуваат удобно додека работат;
- * колку е повисоко нивото на авторитетот на некое лице, толку повеќе треба да се внимава при контролирањето на функциите на развојот на човечките ресурси со цел да се осигури нивна ефективност;
- * климата за развој на човечките ресурси во организацијата треба да биде кохезивна и да овозможи непречено функционирање на организацијата.

Затоа, за да стане организацијата ефикасна и да вработува ефикасни работници, менаџментот треба да има подобра визионерска способност во дизајнирањето на можностите за растење на вработените, да се грижи за работните и организациските услови, обезбедувајќи им подобра социјална грижа и хуман третман.

1.3. Дефинирање на потребата од развој на човечките ресурси

Човечките потенцијали се од особено значење за организациите. Нивните идеи и иновативни размислувања се клучни за успех на брзо променливите пазари. Најуспешни се оние организации со стабилна позиција на пазарот, долгорочно

работење и кои се широко познати на потрошувачите, бидејќи ја стекнале нивната лојалност.

Искуствата во реалниот живот ги поткрепуваат претпоставките дека без оглед на тоа колку автоматски се активностите на една организација, предизвик е да се управува со нив, освен ако човечките напори не се интегрирани во овие процеси. Организациите можат да купат исти или подобри машини или материјали, но разликата меѓу високо-изведувачката компанија и таа со ниско ниво на перформанси лежи во човечките потенцијали. Развојот на човечките ресурси, исто така, го поврзува растот на организациите со развојот на своите вработени.

Процесот на развој на човечки ресурси на работното место е составен дел на целокупното управување со перформансите на организациите. Избрани, репрезентативни и истакнати практики во РЧР – Развој на човечки ресурси (HRD – Human resource development) на работа се истражуваат, користејќи студии на случај за да го илустрираат она што овој процес го вклучува во праксата. Конечно се истражуваат современи перспективи кои треба да ги осветлуваат грижите, концептите, аргументите и доказите.

Конструктивниот поглед на развојот на човечките ресурси признава дека човечкиот развој бара повеќе отколку само да се принудат луѓето да посетуваат курсеви за обука. Тоа подразбира евоцирање на подготвеност за учење преку анимирање на луѓето, поврзување со нивното претходно учење за да се овозможи создавање на ново учење, а потоа да се обезбедат нови идеи и информации. Концентрирањето на обезбедување на нови информации и идеи само по себе не е доволно. Поединците кои не се анимирани, и кои не можат да воспостават врски со постоечките идеи, веројатно ќе ги игнорираат новите идеи и информации. Во овој поглед, предметот на развојот на човечките ресурси претставува вистински предизвик.

Клучен фактор за остварување на успех претставува човечкиот фактор, односно т.н. интелектуален капитал (Karaman Aksentijević, Ježić & Đurić, 2008). Луѓето се тие кои доведуваат до промени и затоа е важно да се вложува во нивниот развој. За да организацијата стабилно работи и со време да остварува се поголем успех, мора да ги мотивира вработените на различни начини. Еден од мотивирачките

фактори за вработените е и дополнителното образование, овозможено од страна на организацијата. Вработените на тој начин стекнуваат поголемо искуство, знаење и задоволство, резултирајќи со подобро работење и остварување на поголем профит за организацијата. Исто така поголема е поврзаноста и соработката меѓу вработените, со што се избегнуваат ситуации во кои се создаваат неточни и неистинити информации. Постојаното усовршување на вработените покажува дека организацијата своето работење го темели на голема насоченост кон решавање на проблеми, постигнување на позитивна работна клима и градење на добар имиџ и углед.

Знаењето е нематеријален и вреден ресурс, кој е потребно повторно да се усовршува со изминувањето на времето. Се по брзо се спроведува модернизација на работењето, деловните процеси, ресурси, а со тоа и на организацијата. За да организацијата успее, таа мора постојано да го следи и да биде во чекор со таквиот развој и напредок.

Човечкиот фактор претставува голем придонес за развојот на организацијата. За многу организации, знаењето е дефинирано како нематеријален ресурс потребен за нејзино успешно работење. Со користење на стекнатото знаење и вложувањето во дополнителни обуки и тренинзи, резултатите од работењето на организацијата може да доведат до долготрајна успешност и над просечен профит.

Развојот на човечки ресурси е процес на развивање на луѓето кои работат во една организација преку модернизирање на нивното знаење и надградба на нивните вештини, ставови и перцепции, со цел да се исполнат трендовите на глобализираната економија и исто така да се искористат тие случувања за постигнување на организациските цели. Во сегашното сценарио на глобализација и либерализација, исклучително е важно да се разбере вистинската вредност на луѓето во секоја организација.

Не е доволно да се гледа на вработените како стратешки средства на организацијата, туку да се верува дека тие се вистински и најважен имот во секоја организација. Луѓето не се само пакет на знаења и вештини, туку тие се способни да донесат колосални вредности за една организација. Развојот на човечките ресурси како активност е исклучително значајна во постигнувањето на организациската

извонредност, односно напредокот на луѓето, процесите и перформансите. За да преживеат во сегашното сценарио на конкуренција, организациите треба да развијат соодветни стратегии за развој на човечки ресурси со цел да управуваат со својата работна сила на организиран начин и да го усогласат нивниот потенцијал со нивните корпоративни мисии и цели (Deb, 2010).

Развојот на човечките ресурси и е потребен на секоја организација која сака да биде динамична и да преживее во сегашното сценарио на конкуренција на пазарот. Во услови на брзо менување на работното опкружување, организациите може да достигнат нови височини само преку ефективно и ефикасно користење на човечки ресурси. За да може да го следат темпото на постојано менување на работното опкружување, организациите мора да ги развиваат своите вработени и да им дозволат да растат. Системот на развој на човечките ресурси мора да се гледа како на целосен систем, во интеракција со другите системи на една организација. Затоа треба да се развие потребата од развој на човечките ресурси со цел да се подобри работниот живот, да се развие потенцијалот на вработените и да се искористи човечкиот ресурс на оптимален начин, односно да се искористат нивните потенцијали во освојувањето на можностите за понатамошен развој и раст.

Накучо, развојот на човечките ресурси е потребен затоа што (Sheikh, 2009):

- ✘ тоа е корисно во создавање на соодветно работно опкружување и подобрување на работниот век на човечките ресурси;
- ✘ тој помага во олеснувањето на ефективната комуникација за развој на креативната способност на вработените во полн замав;
- ✘ им овозможува на членовите да постигнат само-актуелизација преку систематски процес на развој;
- ✘ го олеснува „откривањето” на сегашните и идните креативни способности на вработените за да се искористат за организациски развој;
- ✘ тоа е корисно за забрзување на растот на вработените и нивно запознавање со сопствените предности и слабости;

- ✘ тоа е корисно во развивањето на вештините на работна сила на начин кој ќе ги направи доволно компетентни за оптимално искористување на достапните можности.

Со оглед на тоа дека човечките ресурси се животна линија на една организација и процесот на развој на овој ресурс е многу значаен, за менаџерите да ги постигнат целите на организацијата.

1.4 Процес на развој на човечките ресурси

Во минатото, кон образованието постоеше поинаков пристап отколку кај обуката. Тоа беше дефинирано како академско учење преземено во образовните институции во градењето на квалификациите пред вработување. Улогата и еволуцијата на образовните институции и можностите во време на економски и социјални промени се критична грижа за сите. Образованието и академското учење сè уште се обидуваат да промовираат учење за животот и аспектите на животот кои не се поврзани со работата и вработувањето.

Обуката од друга страна, значеше учење преземено за развој на вештини за работа на работното место или надвор од работното место, за да се овозможи ефикасно извршување на работата или улогата. Конечно, развојот се разликуваше од образованието и обуката, но, исто така на него се гледаше како на процес и исход поврзан со двете. Развојот се однесува на промена на целата личност, а не само на академските или стручните делови од знаења или вештини потребни за работа. Развојот се случува за време на стекнување на искуство и раст на лицето во текот на кариерата и животниот век. Во контекст на работата и организациите, развојот обично се користеше за да се опише обуката за менаџерите и професионалците. Вработените мораа да бидат обучени; менаџерите и професионалците мораше да се развијат. Поради тоа, развојот го означува супериорното и пообемно учење.

Меѓутоа, сега кога личниот развој станува составен дел од животот за сите вработени, концептот на развој се применува пошироко од учењето. Развојот на човечки ресурси како процес е повеќе од обезбедување на курсеви за обука на работни места. Развојот на човечки ресурси вклучува процес за набљудување,

планирање, акција и преглед за управување со когнитивните капацитети, способности и однесувања потребни за да се овозможат и подобрат индивидуалните, тимските и организациските перформанси во работните организации.

Развојот на човечки ресурси вклучува набљудување за време на проценката на потребите од развој на човечките ресурси, при работа на различни нивоа и на различни начини. Вклучува планирање, преку поставување на цели за развој на човечките ресурси со цел да се постигнат специфични видови исход. Вклучува акција, односно развој на човечките ресурси со користење на низа техники, и вклучува преглед, преку евалуација на развојот, искуствата и резултатите од тестирањата на учениците кои научиле да ги проценат трошоците и придобивките. Токму ова е основен циклус на активности кој го формира процесот на развој на човечки ресурси.

Развојот на човечки ресурси е дел од менаџментот на луѓе, кој се занимава со процесот на олеснување, насочување и координирање на учењето и развојот поврзан со работата за да се осигури дека поединците, тимовите и организациите можат да ги извршуваат своите задачи. Запознавањето на клучните делови на процесот на развој на човечки ресурси и ефикасното справување со нив, е значаен дел од менаџментот на човечки ресурси во организациите. Природата на потребите за организациско учење ќе биде карактеристична, зависно од стратегијата, структурата и културата на организацијата. Способноста да се анализираат овие структури е исто така значаен дел од менаџментот на човечки ресурси.

Практичарите и менаџерите на човечките ресурси во настојувањето да го олеснат и да го водат учењето и развојот, можат да се потпрат на многу концепти и идеи. Психологијата, економијата, системското размислување и етиката обезбедуваат начини на размислување за индивидуално, тимско и организациско учење. Општо е прифатено дека ефикасното извршување во работните улоги бара развој и комбинација на три елементи: (Halpern, 2002)

✓ Когнитивни капацитети

Когнитивните капацитети се темелите на интелигенцијата, концептуализирани како обработка и поседување на информации во мозокот и невро-логички способности. Когнитивните капацитети

најчесто се поврзани во контекст на развојот на човечки ресурси со концептите за развивање на знаење и разбирање. Знаењето и разбирањето им претходат на перформансите, и се развиваат заедно со нив.

✓ **Способности**

Можностите се практични способности вклучени во работните улоги, вродени способности на лицето или развиени преку пракса. За да ги исполнат стандардите што се очекуваат при вработувањето, поединците и организациите бараат повеќе од одредени нивоа на знаење и разбирање; тие бараат способности. Едно лице може да има висок коефициент на интелигенција и целосно функционален мозок, но сепак да не може да го направи она што работата го подразбира. Способностите се практични вештини или компетенции благодарение на кои луѓето и организациите треба да ги постигнат потребните перформанси.

✓ **Посакувано однесување**

Посакувано однесување - од мотивација до „социјални вештини“, овозможување на социјална интеракција, може да се концептуализира различно како ставови, вредности или „емоционална интелигенција“.

Овие три елементи на изведба се потребни во секоја работна улога, од наједноставните улоги до најсложените. Тие се потребни во секоја организација, од најосновна, мала организација до најсложената и технолошки софистицирана мултинационална фирма. Овие елементи се значајни бидејќи овозможуваат да се разберат и да се идентификуваат потребите за развој на човечки ресурси, да се планира развојот на човечки ресурси и да се цени.

Количината и квалитетот на развојот на човечки ресурси претставуваат клучни фактори во прилагодувањето кон промените - економските промени, социјалните промени, организациските промени и технолошките промени. Бидејќи традиционалните индустрии со своите стари форми на знаење и вештина се намалуваат, се јавува неопходност од воспоставување на нови знаења и вештини за

да се овозможи создавање на нови работни места и раст на организациите (Anderson & Krathwohl, 2001).

1.5. Човечките ресурси – предност на организацијата

Како резултат на зголемените барања за флексибилност и прилагодливост кон тековните промени во деловното опкружување, организациите треба да се префрлат од статично кон динамичко адаптирање од страна на нивната работна сила. Тие треба да посветат дополнително внимание на компетенциите кои не се специфични за исполнување на работните задачи и нивното значење за ефикасноста, конкурентноста и мобилноста во кариерата. Овие компетенции вклучуваат цврсти специфични, не технолошки задачи.

Станува збор за шест категории на компетенции (Nordhaug, 1998):

1. мета-компетенциите се претежно интерперсонални и концепциски вештини поврзани со менаџментот на луѓето, како и аналитички вештини за решавање на проблемите. Техничките вештини во голема мера се игнорираат;
2. генералните индустриски компетенции се способностите на менаџерите на највисоко ниво лесно да се префрлат од една во друга индустрија и постоењето на индустриски и специфични услови како технологијата, културата и традициите кои ја спречуваат трансферибилноста;
3. интер организациските компетенции се фокусираат на можностите за внатрешно вмрежување и познавање на специфични информации и култура;
4. стандардни технички компетенции кои вклучуваат знаење за процесите, техниките, алатките и слично, поврзани со бизнисот;
5. техничките трговски компетенции кои се поврзани со знаење и вештини ограничени на една индустрија или јавен сектор генерирани преку стручно образование, обука на работно место, школување, итн;

6. идиосинкратски (специфични) технички компетенции се тесен спектар на знаења и вештини кои генерираат конгруенција (усогласување) и не придонесуваат за промени внатре во организацијата.

Фокусот, насоката, содржината и механизмите за развој на човечки ресурси мора да бидат различни за работниците отколку за раководниот кадар. Ова се должи на условот за работа, постоечкото ниво на знаење и компетентност, бројот на целните групи што треба да се опфатат итн. Затоа, традиционалните механизми за развојот на човечки ресурси за раководниот кадар како: проценка на перформанси, потенцијално оценување и анализа на улоги итн. не може да се применат за работниците кои во одредена фаза на нивниот развој може да имаат корист од овие механизми, бидејќи во различни сектори, фокусот и насоката на развојот на човечки ресурси за работниците може да бидат различни.

Со ефективни системи за регрутирање креирани преку функцијата за развојот на човечки ресурси, организациите го поттикнуваат задржувањето. Филозофијата е дека вработувањето треба првично да ги избере оние вработени со вештини, кои најверојатно ќе резултираат со добри перформанси. Дизајнот и спроведувањето на развојните активности е тежок предизвик за менаџерите на човечките ресурси, додека задржувањето на вработените е мерлив дел од развојните практики. Задржување ќе се случи ако вработените се мотивирани да ги извршуваат работните задачи, при што развојните техники за подобрување на учењето и развојот на вработените може да бидат клучни за оваа неопходна мотивација.

Вклучувањето во работа и посветеноста на организацијата се начини да се предвидат движењата на работното место. Недостатокот на можности за развој води до намалени стапки на задржување на вработените. Со добро извршување на работата, вработените ја зголемуваат самовербата и го зголемуваат чувството дека се потребни. Ова ја зголемува нивната вклученост во работата и нивниот став е позитивен. Обврска на организацијата е да им помогне на вработените да ги исполнат своите основни животни потреби, како што се добри плати, бенефиции и промоции. Ова води до зголемена посветеност кон работата и организацијата.

Можноста за учење и развој на вработените ја зголемува нивната желба да бидат лојални на нивниот сегашен работодавач кој одвоил време за да ја осигури

иднината на работникот. Развојот обезбедува можности за учење и за вработените и за организацијата. За вработениот создава интересна и предизвикувачка работна средина. На организацијата и дава можност да добие повратни информации за работникот и работата. Задржувањето на вработените е поуспешно бидејќи ваквите развојни можности се она што ги задржува интересите на вработените.

Swanson и Holton (2009) тврдат дека сегашната природа на човечки ресурси е загрозувана. Со одредување на едноставни активности, како што се тренинг или менторство, организациите ги надминуваат другите неопходни, но посложени активности за развој на човечки ресурси. Исто така, развојот на човечки ресурси еволуираше од најмодерните корени на САД во различните културни, психолошки и организациски влијанија врз активностите за развој на човечки ресурси кои принудуваат парадигматичната промена во разбирањето на човековиот развој, а со тоа и на развојот на човечки ресурси (Swanson & Holton, 2009).

Глобализацијата на организациите, се надоврзува на сложеноста и менувањето на приоритетите на процесите за управување со човечки ресурси и активностите со развојот на човечките ресурси.

1.6. Клима на развој на човечки ресурси и организациона клима

Климатските промени на организацијата играат важна улога во обезбедувањето компетентност, мотивација и развој на своите вработени. Климата на развој на човечки ресурси може да се создаде со користење на соодветни системи за развој на човечки ресурси и лидерски стилови на највисокото раководство. Перцепцијата за целите на организацијата и за одлуките кои менаџерот треба да ги преземе за да ги постигне овие цели доаѓа не само од формалните системи за контрола, туку и преку неформалната организација. И формалната и неформалната структура се комбинира за да се создаде она што се нарекува организациска клима.

Терминот „клима“ се користи за да се означи квалитетот на внатрешното опкружување кое ги условува квалитетот на соработката и развој на поединецот, степенот на посветеност на вработените или посветеност на организациската цел и ефикасност со која целта се преведува во резултати. Климата е атмосфера во која

поединци помагаат, судат, наградуваат, ограничуваат што влијае на моралот и на ставовите на поединецот кон неговата работа и неговата околина (Callahan, 2013).

Климата за развој на човечки ресурси е составен дел на организациската клима. Таа може да се дефинира како перцепции што работникот може да ги има врз развојната средина на една организација. Оваа развојна клима ги има следниве карактеристики:

- ✓ тенденција на сите нивоа почнувајќи од највисокото раководство до најниско ниво да ги третира луѓето како најважен ресурс;
- ✓ перцепцијата дека развојот на компетенциите кај вработените е работа на секој менаџер / претпоставен;
- ✓ верба во способноста на вработените да се менуваат и да стекнуваат нови способности во која било фаза од животот;
- ✓ тенденција да се биде отворен во комуникациите и дискусиите;
- ✓ поттикнување на ризик и експериментирање;
- ✓ напори да им се помогне на вработените да ги препознаат своите предности и слабости преку повратни информации;
- ✓ општа клима на доверба;
- ✓ тенденцијата на вработените да бидат генерално корисни едни на други и да соработуваат едни со други;
- ✓ тимски дух;
- ✓ тенденција за обесхрабрување на стереотипите и фаворизирање на поддржувачки кадровски политики;
- ✓ поддржувачки практики за развој на човечките ресурси вклучувајќи оценка, обука, управување со наградите, потенцијален развој, ротација на работното место, планирање на кариера, итн.

Организациите се разликуваат во степенот до кој тие имаат такви тенденции. Некои организации може да имаат некои од овие тенденции, некои други може да имаат само неколку од овие, а малкумина може да имаат повеќе од овие. Климата за развој на човечките ресурси придонесува за развој на само-обновливите способности

на организациите, кои за возврат ги зголемуваат можностите за поединците, тимовите и целата организација.

Елементите на климата за развојот на човечки ресурси можат да се групираат во три широки категории:

- општа клима,
- ОКДАПАС (ОСТАРАС - Openness, Confrontation, Trust, Autonomy, Proactivity, Authenticity and Collaboration) култура - отвореност, конфронтација, доверба, автономија, проактивност, автентичност и соработка и
- механизми за развој на човечки ресурси.

Општите климатски елементи се однесуваат на важноста на развојот на човечките ресурси воопшто од страна на врвните менаџери и менаџерите на линиите. Ставките на втората категорија се однесуваат на степенот до кој се проценуваат и промовираат отвореноста, конфронтацијата, довербата, автономијата, проактивноста, автентичноста и соработката во организацијата. Ставките кои се занимаваат со механизмите за развој на човечките ресурси го мерат степенот до кој сериозно се имплементираат механизмите за развој на човечките ресурси (Baek & Kim, 2014).

- а) Општата клима е важна за развој на човечките ресурси, бидејќи таа мора да се спроведе ефикасно. Таквата поддршка на климата се состои не само од највисокото раководство, од посветеноста на линиските менаџери, туку и со добри кадровски политики и позитивни ставови кон развојот.
- б) Успешното спроведување на развојот на човечки ресурси вклучува интегриран изглед на развојот на човечки ресурси и напори да се искористат што е можно повеќе механизми за развој на човечките ресурси. Овие механизми вклучуваат процена на перформансите, потенцијално оценување, планирање на кариерата, награди за напредок, повратни информации и советување, обука, благосостојба на вработените за квалитетен работен век, ротација на работа итн.

в) Кога станува збор за втората категорија, културата е од суштинско значење за олеснување на развојот на човечките ресурси. Отвореност е кога вработените се чувствуваат слободни да разговараат за своите идеи, активности и чувства едни со други. Конфронтацијата ги открива проблемите на отворено со цел да ги реши, наместо да ги крие. Довербата ги третира луѓето според нивната лична вредност и верува во она што го кажуваат. Автономијата ги охрабрува вработените да преземаат иницијативи и ризици. Автентичноста е тенденцијата на луѓето да го прават она што го велат. Соработка е да се прифати меѓузависност, да се биде корисен меѓусебно, и да се работи како тим.

Следните фактори може да се смета дека придонесуваат кон развој на клима каде се води сметка за развој на човечките ресурси (Gold, & Bratton, 2014) се:

- 1) стилот и филозофијата на топ менаџментот: Развоен стил, верување во способноста на луѓето, партиципативен пристап, отвореност и прифаќање на предлози од подредените се некои од димензиите кои придонесуваат за создавање на позитивна клима за развој на човечките ресурси;
- 2) политики за човечки ресурси: Политиките за човечки ресурси кои покажуваат голема загриженост за вработените, со кои се истакнува еднаквоста и објективноста во оценувањето, политики кои нагласуваат алокација на ресурсите заради нивна благосостојба и развојни активности, политики со кои се потенцира колаборативен став и доверба кај луѓето, придонесуваат за создавање на позитивна клима за развој на човечките ресурси;
- 3) инструменти и системи за развој на човечки ресурси: Голем број на инструменти за развој на човечките ресурси придонесуваат за создавање на позитивна клима за развој на човечките ресурси. Особено отворени системи на оценување со акцент на системи за советување за развој на кариера, неформални механизми за обука, потенцијални системи за развој итн. придонесуваат кон промени во климата за развој на човечки ресурси;

- 4) механизми за самообновување: Организациите кои имаат изградено механизми за самообновување најверојатно ќе генерираат позитивна клима за развој на човечки ресурси;
- 5) ставови на вработените и кадрите за човечки ресурси: Корисен и поддржувачки став од страна на менаџментот за човечки ресурси игра многу критична улога во генерирањето на позитивна клима за развој на човечките ресурси. Ако однесувањето на менаџментот на човечки ресурси не ја поддржува климата за развој на човечките ресурси, најверојатно истата ќе биде уништена;
- 6) посветеност на линиски менаџери: Посветеноста на линиските менаџери за развој на нивните подредени е многу важна одредница за климата за развој на човечките ресурси. Ако линиските менаџери се подготвени да ангажираат дел од своите подредени, веројатно ќе има позитивно влијание на развојот на човечките ресурси.

За успехот на секоја организација неопходно е да се има ефективна клима за развој на човечки ресурси. Добрата клима може да помогне во одржувањето и градењето на подобра структура за развој на човечките ресурси која подразбира еднаква распределба на одговорностите и овластувањата помеѓу персоналот за човечки ресурси.

1.7. Механизми и принципи на развој на вработените

Развој на човечките ресурси е организациска рамка за подобрување и развивање на човечкиот капитал за кој менаџментот имплементира одредени подсистеми или методи. Методите на развој на човечки ресурси можат да се фокусираат на предавање на потребните вештини на вработените на работното место, поспецифични способности кои помагаат во остварувањето на некоја задача или одговорности во една организација; подобрување на техничките и комуникациските вештини кои воедно ја подобруваат и ефикасноста на вработените. Постојат различни видови на подсистеми /механизми /методи кои се користат за спроведување на развојот на човечките ресурси во организацијата:

- процена на успешноста;
- потенцијално оценување и развој;
- планирање на кариерата;
- обука и развој;
- развој на кариерата;
- организациски развој;
- анализа на улоги;
- благосостојбата на вработените и квалитетот на работниот живот;
- награди;
- кругови на квалитет;
- советување и тренинг на вработените.

Овие подсистеми или инструменти може да се разликуваат во зависност од големината на организацијата, внатрешната средина, поддршката и посветеноста на највисокото раководство, конкурентните политики итн. Овие подсистеми се дизајнирани да ги развиваат компетенциите на вработените и да ја подобрат целокупната организациска клима.

Што се однесува до принципите на развојот на човечки ресурси, тие се однесуваат и на развојот на човечки ресурси како систем и на процесот на нивна имплементација. Некои од овие начела вклучуваат:

- ✓ системите за развој на човечки ресурси треба да и помогнат на компанијата да ги зголеми своите способности. Кога се зборува за способности се мисли на: развој на човечки ресурси во сите аспекти, организациско здравје, подобрувања во проблемот за решавање на способности, дијагностички вештини, способности за поддршка на сите други системи во компанијата, итн;
- ✓ системите за развој на човечки ресурси треба да им помогнат на поединците да го препознаат нивниот потенцијал и да им помогнат да придонесат успешно да се остварат во нивните најразлични организациони улоги, кои се очекува да ги извршат;

- ✓ системите за развој на човечки ресурси треба да помогнат во максимизирање на индивидуалната автономија преку зголемена одговорност;
- ✓ системите за развој на човечки ресурси треба да ја олеснат децентрализацијата преку делегирање и заедничка одговорност;
- ✓ системите за развој на човечките ресурси треба да го олеснат партиципативното донесување одлуки;
- ✓ системот за развој на човечки ресурси треба да се обиде да ја балансира актуелната организациска култура со промените на културата;
- ✓ треба да постои континуиран преглед и обновување на функцијата.

Иднината изгледа уште повозбудливо и заканувачки. Организациите се подготвуваат за тешките времиња што доаѓаат и сфаќаат дека нивните луѓе или вработени ќе бидат еден од главните ресурси за воспоставување конкурентна предност во иднина. Како последица на тоа, организациите ќе бараат применливи стратегии за усогласување на индивидуални таленти / предности на своите вработени кон деловните цели. Ова е местото каде што професионалците со хумани ресурси можат да играат одлучувачка улога.

1.8. Развој на човечките ресурси како долгорочна стратегија на организацијата

Промените и динамичното опкружување се неминовни за секоја организација. Очекувањата за остварување на целите, визијата и профитабилноста, бара од организациите да располагаат со стручен и квалитетен кадар, кој сам по себе не претставува ресурс, туку неговите потенцијали – образованието, знаењето, вештините, компетенциите, мотивацијата и комуникацијата, на кои им се придава се поголемо значење, а сето тоа ја претставува неговата конкурентска сила.

Но, за да се задржи и зголеми вредноста на интелектуалниот капитал, организациите не смеат да заборават на значајните ставки кои влијаат на растот на истиот:

- вложување во образованието;
- вработување на квалитетни кадри;
- воспоставување на систем на оценување на вработените и резултатите на нивната работа;
- наградување и унапредување на квалитетните кадри;
- вклучување на вработените во процесот на одлучување;
- доделување на поголеми одговорности и постојано истакнување на нивните заслуги за вработените да стекнат доверба во својата компанија и нејзиниот менаџмент.

Вработените кои имаат високи достигнувања, не само што се мотивирани со предизвикувачките задачи и успехот кој го достигнуваат, туку и со личниот и професионален развој. Вработените низ сопствениот развој ја развиваат и својата свест, почнуваат многу појасно да ги препознаваат своите капацитети, својата сила и областите за развој.

Кога организацијата систематски и плански го помага развојот на вработените, таа всушност ја креира својата иднина, бидејќи вработените се организацијата, а на овој начин се креираат луѓе какви што и се потребни на организацијата.

Стратегија е план за акции кои се планирани да се преземат, за да се постигнат посакуваните цели. Стратегијата за развој на човечки ресурси го посочува посакуваниот тек на активности кои се планирани од страна на една организација за да се постигнат целите за развој на човечки ресурси и резултатите од развој на човечки ресурси. Во текот на акцијата може да се реши прашањето за избор на различни средства за постигнување на саканата цел и план за спроведување на одбраната акција. Така, стратегијата за развој на човечките ресурси усвоена од една организација може да се справи со следните димензии:

- Кои се целите за развој на човечки ресурси? За кои главни цели на стратегија за развој на човечки ресурси треба да служи?
- Кои инструменти се очекува да се користат? Во кој редослед се очекува тие да се користат? За кои главни цели на РЧР стратегија треба да служи?

- Кои се методите со кои инструментите ќе се имплементираат?

Јасно е дека интеграцијата на стратегијата за развој на човечките ресурси со деловната стратегија е важна за организациски успех. Стратегијата за развој на човечки ресурси вградена во деловната стратегија на организацијата не само што служи за постигнување на организациските цели, туку исто така делува како клучен ресурс за конкурентни предности.

1.8.1 Стратегиски практики за развој на човечките ресурси

Стратешкиот систем за развој на човечки ресурси се состои од сеопфатен и интегриран сет на аранжмани кои се состојат од две пошироки компоненти, односно стратешки практики за развој на човечките ресурси (SHRDP- strategic human resource development practices) и олеснувачи на стратешките практики за развој на човечките ресурси (SHRDF - strategic human resource development fundamentals). Стратешките практики за развој на човечките ресурси директно влијаат на развојот на човечките ресурси, додека олеснувачите на стратешките практики за развој на човечките ресурси придонесуваат за поздравување практики од развојот на човечки ресурси.

Стратешки практики за развој на човечките ресурси е сеопфатна рамка која ги опфаќа развојните основи и иницијативи. Основите се оние компоненти на развој на човечките ресурси, кои треба да бидат доволно силни за да обезбедат соодветна атмосфера во организација за имплементација на иницијативите на стратешки развој на човечките ресурси. Од друга страна, иницијативите на стратешки развој на човечките ресурси се слични на мотивациони фактори и помагаат во успешноста на стратешкиот развој на човечки ресурси.

Основи на стратешкиот развој на човечките ресурси претставуваат:

- компензација;
- услови за работа;
- фамилијарна благосостојба;
- оддел за човечки ресурси / функција.

Иницијативи за стратешки развој на човечките ресурси се:

- обука;
- процена на успешноста;
- работно опкружување;
- планирање на кариера;
- комуникација;
- вклучување на вработените и зајакнување.

Зборот стратегија укажува на тоа дека развојот на вработените треба да биде стратегиски поставен, што значи да биде планиран во согласност со визијата на компанијата и стратегиските цели. Менаџментот е насочен кон развој на поединците. Неговата цел е да им овозможи на поединците да ги развијат своите способности до граници на совршеност. Мотивацијата за само развој доаѓа од внатре. Но, надредените во организацијата може во голема мера да ги обесхрабрат дури и најмотивираните вработени и погрешно да го насочат нивниот развој. За да развојот на вработените биде успешен, потребно е надредените и организацијата активно да учествуваат во развојот, да го поттикнуваат и да го водат (Orlic, 2005).

1.9. Обука и развој на вработените

Истражувањата во областа на менаџментот покажуваат дека тимската работа, мотивирањето на вработените и начинот на водење и раководење со вработените, поттикнувањето на креативноста, влијаат на ефикасноста и ефективноста на организацијата. Менаџерите осмислуваат разни начини на мотивирање на вработените, водат сметка за напредувањето на вработените, откриваат нови таленти и го вклопуваат човечкиот потенцијал во согласност со потребите на работните места во организацијата. Многу е важно планирањето на учеството на вработените на обуки и едукации, согласно потребите на новите работни места и реструктуирање внатре во организацијата (Babić, 2009). Обуките и тренинзите на вработените имаат за цел подготовка на вработените за по квалитетно извршување на работните задачи. За да ја остварат конкурентската предност на пазарот, многу организации инвестираат милионски суми во различни програми за обуки на вработените (Bogicević Milikic, 2011).

Обуките или тренинзите имаат за цел вработените да научат одредени вештини и однесувања и специфични знаења кои се неопходни за извршувањето на работата. Организацијата мора да пристапи плански кон обуките на вработените, доколку сака да ги подобри перформансите на нивните работни места. Обуката на вработените подразбира промена во специфичните знаења, способности и вештини, однесувања и ставови на вработените, со цел да се подготват за по квалитетно извршување на работата. Добар фонд на знаења, кои се збогатуваат во согласност со новите сознанија, е услов за вработениот да може да ги исполни очекувањата на работното место. Потребата за обука обично се јавува при:

- прием на нови вработени;
- измени во начинот и условите за работа;
- преместувања и унапредувања.

Доживотната обука и стекнувањето на нови знаења и вештини се пресудни во денешното деловно опкружување, каде знаењето претставува нај значаен фактор за развој на вработените. Учењето во текот на целиот живот им овозможува на вработените да ја задржат постоечката работа или полесно да најдат друга работа.

Поимот обука често се меша со поимот развој на вработените. Развој на вработените подразбира создавање на можност за учење за да на вработените им се помогне во остварувањето на нивниот личен развој, и не е стриктно поврзано со нивното работно место. Целта на вложувањето во развојот на вработените е вработените да се подготват за идните барања на работата или развој на кариерата (Bogicević Milikic, 2011).

Обуката и учењето на вработените и се потребни на организацијата, за да ја стекне конкурентската предност во однос на другите организации. Обуката и учењето им се потребни на вработените бидејќи современите организации бараат константно учење и усовршување, за да можат да одговорат на новите задачи и предизвици. Личниот напредок на вработените е еден од основните начини на мотивирање на вработените, како и начин да останат во организацијата. Обуката има клучна улога во управувањето со работната ефикасност на вработените. Обуката им помага на организациите да креираат компетентни вработени за учество на пазарот на труд, вработените да бидат мотивирани и успешни. Организациите преку обуката

ги оспособуваат вработените да придонесат во остварувањето на организациските цели. Менаџментот на човечки ресурси треба да вложува во стручното усовршување и личниот развој на вработените доколку сака да има мотивирани и продуктивни вработени (Dessler, 2007).

При спроведувањето на различни програми за обука и усовршување, менаџерите би требало да се придржуваат кон следните насоки:

- менаџерите мора да бидат способни да ги поддржуваат иновациите и креативноста во организацијата;
- при учењето и развојот вработените треба да поседуваат вештини на управување;
- со тренинзите да се стекнуваат вештини потребни за ефикасно користење на информации, генерирање на нови идеи и комуникациски вештини;
- со тренинзите да се стекнуваат вештини за користење на информациона системи;
- да се изградат вештините за тимска работа и кооперативни модели на работно опкружување;
- да се развиваат ефективни континуирани програми за професионален развој.

Целта на обуката е да се елиминира дефицитот во перформансите на вработените и тоа во краток рок, и таа треба да биде усогласена со идентификуваните потреби. Би било идеално доколку во текот на обуката вработените ги задоволат како индивидуалните така и организациските потреби.

Анализата на потребите за обука се врши на четири нивоа (Babić, 2009):

- ◆ На ниво на организација

Подразбира идентификување на деловните цели во краток и долг рок и евентуалните трендови кои би можеле да влијаат на нив. Мора да се утврди дали вработените воопшто се заинтересирани за обука, индексите на ефикасност (трошоците за работа, квалитетот на

производите, бројот на вработени, платите), како и расположливите човечки ресурси (понудата и побарувачката на специфични знаења, способности и вештини).

- ◆ На ниво на поединечна работа

Подразбира да се обезбедат информации за активностите кои се извршуваат на тоа работно место, потребните специфични знаења и способности и минимално прифатливите стандарди за извршување на конкретната работа.

- ◆ На индивидуално ниво

Подразбира идентификација на потребите за обука на два начини: прво, на основа на јазот помеѓу постоечките перформанси и стандардните, или на друг начин, на основа на јазот кој постои помеѓу постоечките способности и бараните способности и знаења за извршување на конкретната работа.

- ◆ На ниво на специфични групи во организацијата

Подразбира идентификација на потребата за обука на специфични демографски групи на вработени: малцинства, жени и слично.

Се разликуваат два вида на обуки:

- обука на нововработени;
- обука на вработените кои веќе работат во организацијата.

По идентификувањето на потребата од обука, потребно е јасно да се формулираат целите на обуката, буџетот и методите и техниките на обука. Целите мора да бидат јасни и недвосмислени, дефинирани јасно и мерливо, како и дефинирање на резултатите или однесувањата кои ќе произлезат од обуката.

Обуката има двостепена функција:

1. развојна – ја зголемува конкурентноста на вработените и на организацијата;

2. социјална – доквалификациите и преквалификациите во ситуации на реструктурирање и намалување на работната сила ги намалуваат негативните последици на овие процеси кај поединците.

Целта е да се подготват вработените за промени во кариерата. Вработените треба да бидат активни, прилагодливи, мобилни и подготвени да учат цел живот.

„21 век ќе биде век на знаење. Знаењето ќе биде негов клучен ресурс. Информатичките технологии, веќе сега постигнуваат еден ефект кој има огромно значење – му овозможуваат на знаењето моментално да се шири и да стане достапно за сите. Пресуден развој ќе се одигра во „техничките знаења“ – компјутерски техничари, софтверски дизајнери. Овие вработени со своите знаења ќе станат доминантна општествена, а можеби и политичка сила во текот на наредните децении“ (Drucker, 2002).

Евалуацијата на резултатите од обуката има за цел да се измерат користите кои организацијата и вработените ја имаат од спроведената обука. Со оглед на тоа дека организациите вложуваат значајни суми во обуките на вработените, нивните очекувања се дека резултатите од тие инвестиции т.е. обуки ќе бидат мерливи (Dzordzevic Boljanovic & Pavic, 2011). Евалуацијата на резултатите од обуката треба да укаже на доследноста во поврзувањето на планираните и остварените активности и нејзиното значење е најголемо токму заради насочување на натамошните активности на организацијата во процесот на спроведување на програмите за обука.

1.10. Сектор за човечки ресурси

Како ќе биде структурирана деловната функција на човечките ресурси во една организацијата најмногу зависи од нејзината големината, но и од степенот на развиеност на управувањето со човечките ресурси.

Секторот за човечки ресурси денес е стандард во големите организации. Имено, вообичаена пракса е во организации кои имаат над 150 вработени да се формира посебна организациска единица (сектор, служба, одделение) во која ќе се извршуваат активностите во врска со човечките ресурси и која по својата природа е непрофитен центар. Станува збор за сектор (служба, одделение) кој како и другите

сектори во организацијата, како на пример: сектор за финансии, правен сектор, слично, претставува трошковен центар. Тоа значи дека на крајот на секоја деловна година се планира соодветен буџет за овој сектор. Издвојувањата за овој сектор зависат пред се од:

1. дејноста на организацијата – непроизводните организации издвојуваат повеќе средства отколку производните организации и
2. големината на организацијата, од аспект на вкупните трошоци - тие растат соодветно на големината на организацијата (колку е поголема организацијата толку се поголеми издвојувањата), додека од аспект на трошоци по вработен тие опаѓаат со зголемувањето на бројот на вработени во конкретната организација.

Кога станува збор за изразито мали организации, нема потреба да се издвојуваат активностите од оваа област како посебна организациона единица. Доволно е овие активности да се групираат на едно работно место кое е под директна контрола на врвниот менаџмент. Во овие случаи задачата на специјалистот за човечки ресурси се сведува на предлози за политиката на човечките ресурси и оперативно спроведување на донесените одлуки. Во надлежност на менаџерот се активностите кои се однесуваат на поставување на вистинските луѓе на вистинското место, обуки на вработените за активностите кои претходно не ги извршувале, креирање на системи за наградување и контрола на трошоците на работата, развој на креативната соработка и добрите меѓучовечки односи, заштита на здравјето на вработените и обезбедување на потребните физички услови за работа и слично.

Во организациите со средна големина би требало да се размислува за ангажирање на стручњак за човечки ресурси, како посебно работно место на кое би се координирале и преиспитувале политиките на организацијата кои се во врска со човечките ресурси.

Во секторот за човечки ресурси се вклучени и стручњаци од различни профили како психолози, социолози, социјални работници, правници и економисти. Задачите на овие сектори во главно се групираат во четири функционални области и тоа:

- вработување;

- обука и развој на вработените;
- наградување на вработените и
- односи со вработените.

Табела бр.1 – Поделба на работата меѓу менаџерите и секторот за човечки ресурси

Активности на управување со човечки ресурси	Менаџери	Сектор за човечки ресурси
<p>Регрутација и селекција</p>	<p>Помага на секторот за човечки ресурси во подготовка на описот на работните задачи во својот сектор.</p> <p>Укажува на типот на луѓе кои ќе бидат потребни во иднина.</p> <p>Ги дефинира карактеристиките кои се потребни за одредена работа за да се подготват соодветни тестови за селекција.</p> <p>Ги интервјуира кандидатите кои ќе ги избере секторот за човечки ресурси и врши избор на кандидати.</p>	<p>Составува опис и спецификација за работата на секое работно место на основа на предлогот на надлежниот менаџер.</p> <p>Прави листа на вработени кои треба да се унапредат.</p> <p>Активна улога во процесот на регрутација на кандидати за слободните работни места.</p> <p>Иницијални интервјуа со кандидатите.</p>
<p>Обука и развој на вработените</p>	<p>Ориентација и обука на новите вработени.</p> <p>Проценка на потребата и препорака до секторот за човечки ресурси за програми за развој.</p> <p>Води сметка да биде лидер во извршувањето на активностите и развојот на тимската работа.</p> <p>Ги оценува перформансите на вработените.</p> <p>Го оценува прогресот во кариерата на подредените и укажува на можните алтернативи.</p>	<p>Подготовка на материјали за обука и ориентација.</p> <p>Совети до менаџерите во поглед на програмите за развој и прави план на основа на визијата на менаџерите за идните потреби на вработени.</p> <p>Извор на информации за подготовка на програми за унапредување на квалитетот и тимската работа.</p> <p>Креира инструменти за оценка на перформансите на вработените и ги чува нивните досиеја.</p>

Наградување

Помага на секторот за човечки ресурси давајќи им информации за сложеноста на работата.

Донесува одлуки за големината на стимулациите на сите подредени.

Одлучува за бенефициите.

Организира аналитичка проценка на работата заради утврдување на релативната сложеност на сите работи.

Прибира податоци за конкуренцијата, за висината на платата за типичните работни места.

Ги советува линиските менаџери во поглед на видовите на стимулација.

Заедно со линиските менаџери го креира севкупниот систем на наградување.

Работни односи	Воспоставува поволна организациска клима на меѓусебно почитување и доверба.	Ги идентификува причините за незадоволство на вработените, водејќи сметка за сите причини кои може да доведат до незадоволство.
	Доследно ги применува законските прописи.	Ги толкува и интерпретира пред менаџментот договорите и укажува на важните закони.
	Ја контролира законитоста на процесот на отпуштање и донесува одлуки за отпуштање.	Ги советува менаџерите како да дадат отказ, а да не го предизвикаат гневот кај вработените.
Здравје и безбедност на вработените	Заедно со секторот за човечки ресурси учествува во колективното преговарање.	
	Одржува отворена комуникација со вработените.	Препораки до менаџерите за двонасочна комуникација.
	Обезбедува да им се гарантира праведен третман во поглед на сигурноста на вработувањето, дисциплината и отказите на вработените.	Развива процедури на под еднаков третман на вработените и ги советува менаџерите како да ги спроведат.
	Континуирано насочување на вработените кон доследна примена на правилата за заштита при работа.	Ги анализира работите за да се дефинираат правилата за заштита на работата и има советодавна улога во подготовката на упатства за безбедно ракување со опремата.
	Подготовка на извештаи за несреќите објективно.	

Спроведува истраги во случај на повреда на работното место, ги испитува причините и дава препораки за санирање на последиците, ги известува надлежните органи.

Извор: Dessler, G. (2000). Human Resource Management. 8th edition, Prentice Hall

Современиот менаџмент на човечки ресурси е запознаен со фактот дека успехот на една организација во голема мера зависи од способностите и мотивираноста на нејзините вработени. Во основа на мотивираноста се човечките потреби, вредности и интереси кои се различни за различни луѓе, различни ситуации и различни фази во развојот на вработените. Во денешното време на глобализација, со поголемо вклучување на вработените во овие процеси (оцена на перформансите од страна на вработените, планирање на кариерата и слично), важна улога во целиот процес добиваат и вработените. Во таа смисла, улогата на секторот за човечки ресурси е да го координира активностите меѓу сите учесници во овој процес на ниво на организацијата во целина.

1.11. Цели и бенефити од развојот на човечките ресурси

Развојот на човечки ресурси е во основа процес на развивање на работната сила која работи во било која организација, преку подобрување на нивните знаења и вештини преку соодветна обука и тренинг. Во крајна линија, таа има за цел постигнување на организациските цели и нивно усогласување со целите на поединците кои работат во една организација. Постојат одредени цели за спроведување на развојот на човечките ресурси во организацијата, која има за цел развивање на (Rao, 2005):

- × способностите на секој вработен како поединец;
- × способностите на секој поединечен вработен во однос на неговата / нејзината моментална работа;
- × способностите на секој поединечен вработен во однос на неговата / нејзината очекувана идна улога;

- * супериорно-подредени врски и односи;
- * кохезивна и солидна атмосфера за работа;
- * соработка помеѓу различни организациони единици на една организација;
- * да се развие конструктивниот ум и целокупната личност на вработените;
- * целокупен развој на организацијата и зголемување на организациските способности на сеопфатен начин;
- * да се хуманизира работата во една организација; и да се обезбеди подобра квалитетна работа, поголема продуктивност и поголем профит.

Хенри Форд, пионерот од областа на менаџментот, вели: *"Земете ги моите згради, земете ги моите машини и сиот капитал, но оставете ги моите луѓе со мене, и повторно ќе станам Хенри Форд"* (Taylor & Smalling Archer, 2005).

Оваа изјава на Хенри Форд нагласува дека човечкиот ресурс игра клучна улога во една организација. Развојот на човечките ресурси е главниот столб околу кој сите активности на една организација се вртат. Тоа е процес кој игра значајна улога во учењето и модификацијата на однесувањето на вработените во една организација. Развојот на човечките ресурси се смета за клучен фактор за повисока продуктивност, подобри односи и поголема профитабилност на секоја организација.

Може да се наведат неколку важни придобивки, кои се резултат на имплементирање на развојот на човечките ресурси во која било организација (Khurana, Khurana, & Sharma, 2009):

- * развојот на човечките ресурси помага во идентификувањето на организациските цели преку подобро разбирање на вработените,
- * развојот на човечките ресурси ја поттикнува посветеноста преку комуникација на вредности,
- * развојот на човечките ресурси го олеснува збогатувањето на работата преку соодветна обука и стекнување на нови вештини,

- * развојот на човечките ресурси ја зголемува свеста за важноста на управувањето со промените и последователно приспособливоста на вработените,
- * развојот на човечките ресурси обезбедува повисок квалитет на работниот живот преку зголемување на можностите за развој на кариерата, задоволство од работата и професионалниот развој,
- * развојот на човечките ресурси се фокусира на потребното задоволство на вработените преку признавање на достигнувањата. Со соодветна програма за развој на човечките ресурси, луѓето стануваат посветени кон својата работа, и се оценуваат врз основа на нивните перформанси,
- * развојот на човечките ресурси ги прави луѓето покомпетентни, овозможува развој на нови вештини, знаења и ставови на луѓето во организацијата,
- * може да се развие соодветен и кохезивен амбиент со имплементација на програми за развој на човечките ресурси,
- * вработените осознаваат дека се способни за соочување со конкуренцијата,
- * соодветните политики за развој на човечките ресурси промовираат отвореност во ставовите на вработените кои работат во организацијата, и придонесува за севкупниот раст на вработените,
- * ресурсите се искористуваат на оптимален начин,
- * помага во развојот на чувството на припадност меѓу вработените и ја зголемува стапката на нивното залагање во организацијата,
- * исто така помага во собирањето на податоци за планирање на човечки ресурси.

Оттука, може слободно да се оцени дека спроведувањето на развојот на човечките ресурси е од суштинско значење за организацијата. Ги подобрува перформансите на вработените преку соодветна обука и развива отвореност, доверба, соработка меѓу вработените, ги идентификува организациските потреби и го покажува патот за постигнување на истите.

2. Мотивација

2.1. Мотивација – основни поими и видови на мотивација

За една организација да остане конкурентна на пазарот, таа мора да има ефективен и ефикасен состав на вработени. Современиот менаџмент на човечки ресурси е апсолутно запознаен со фактот дека успехот на една организација во голема мера зависи од способноста и мотивираноста на нејзините вработени.

Проблемот на мотивација е комплексен, а со самото тоа и теориите кои се занимаваат со оваа проблематика се до таа мера различни, да меѓусебно не се или се само делумно компатибилни. Единствена теорија за мотивација едноставно нема. Да се дефинира мотивацијата е тешка задача. Може да се дефинира како процес на предизвикување, насочување и одржување на активностите, поради постигнување на одредена цел со која може да се задоволи одредена потреба. Под поимот мотив, најчесто се подразбираат психолошките чинители кои придвижуваат, насочуваат и одржуваат активност заради достигнување на цели со кои може да се задоволи одредена потреба (Džordžević Biljanovic, Drazeta, Babić & Dobrijević, 2013).

Мотивација се нарекува процесот на придвижување на човечките активности, насочување на неговите активности кон некој објект и координација на тие активности заради постигнување на одредени цели. Придвижувачките сили кои доведуваат до активност, кои ја насочуваат и управуваат со неа се нарекуваат со општо име – мотивација (Janicijević, 2008).

Под мотиватори се подразбираат ситуации и средства со кои се воспоставуваат или забрзуваат, кочат или активираат, ослабуваат или зајакнуваат одредени активности поврзани со човечката работна активност. Тие не предизвикуваат некоја активност, туку само ја активираат и ја насочуваат. Потребите постојат и без мотиваторите, но заинтересираноста за нивното задоволување е недоволно. Делувањето на мотиваторите ги зајакнува потребите. Улогата на мотиваторот е да ја насочи работната енергија во саканата насока заради постигнување на одредена цел.

Често не се прави разлика меѓу мотивите и мотиваторите, иако станува збор за поими со сосема различно значење. Мотивите и мотиваторите меѓусебно се разликуваат. Мотивите се човековите потреби, а мотиваторите се средствата за задоволување на одредени потреби. На пример, гладот е мотив, а парите се мотиватор – средство со кое мотивот може да се задоволи (Kulić, 2003). За работната мотивација, посебно значење имаат работните мотиватори. Нивното дејствување врз вработените е нерамномерно и зависи од многу други фактори и околности. Поради тоа менаџерите мора постојано да ги испитуваат можните мотиватори за мотивација на вработените и навремено да превземаат активности како одговор на промените во околностите и дејството на одредени мотиватори.

Што се однесува до хиерархијата на мотиваторите, своето место на хиерархиската скала го заземаат во зависност од бројот и значењето на потребите кои може да се задоволат со нив. Мотиваторот со кој се задоволуваат најголем број на потреби, зазема повисоко место во однос на мотиваторот со кој се задоволуваат помал број на потреби. Вредноста на работните мотиватори зависи и од бројот на вработените на кои се одразуваат. Поголем број на вработени на кој влијае одреден мотиватор, значи и поголема вредност на истиот.

Мотивацијата претставува внатрешен поттик поради кој луѓето се однесуваат онака како што се однесуваат. Често пати може да изгледа дека однесувањето на луѓето е непредвидливо и ирационално. Но, кога ќе се погледне нивното минато и емоционалниот склоп, однесувањето станува логично и предвидливо. Познавањето на овие факти помагаат во голема мера да се предвиди како некои луѓе ќе реагираат на критики или на барањата да работат прекувремено. Потребите на човекот се внатрешни побуди кои предизвикуваат одредена активност, додека целите, кои се настојува да се достигнат со активноста, претставуваат главни надворешни поттикнувачи (Džordžević Biljanovic, Drazeta, Babić, & Dobrijević, 2013). Имено, незадоволената потреба создава тензија која го стимулира внатрешниот поттикнувач, кој пак генерира избор на однесување. Изборот на однесување овозможува постигнување на цел и задоволување на специфични потреби, што води кон редукција на тензијата. Поголем интензитет на тензија предизвикува поголемо ниво на залагање, затоа кога ќе се види дека некој напорно и вредно работи, може да

се заклучи дека е поттикнат од силна желба да оствари некоја поставена цел, која за него има некоја вредност (Džordžević Biljanović, Drazeta, Babić, & Dobrijević, 2013).

Мотивацијата е променлива појава и вработените може во многу краток период да преминат од состојба на мотивираност за работа во состојба на потполна немотивираност. Немотивираноста има лоши последици кои може да се поделат на директни – намалено задоволство од работата и намалена продуктивност, -и индиректни – намалена плата, можност за губење на работното место, последици за психофизичкото здравје.

На индивидуалната мотивација влијаат мноштво фактори кои може да се поделат во четири категории:

- ❖ индивидуални особини – кои претставуваат потреби, вредности, ставови и интереси на поединците. Со оглед на тоа дека тие се различни кај различни луѓе, се доаѓа до заклучок дека, различни мотиви ги поттикнуваат луѓето. За некој тоа се парите, за некој сигурноста на работното место, предизвиците на работните задачи, можностите за напредување во кариерата и слично. Менаџментот треба да ги препознае индивидуалните карактеристики на вработените со цел да се поттикнат оние кои придонесуваат кон остварување на целите на организацијата.
- ❖ карактеристики на работата – ги претставуваат особините на работата сложеност, одговорност и слично. При распределбата на работните задачи, менаџментот мора да направи усогласување на индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата
- ❖ карактеристики на организацијата – се однесуваат на правилата и процедурите, стратегијата и политиката на човечки ресурси, системот на наградување со кој се придонесува кон ефикасноста на организацијата.
- ❖ пошироко општествено опкружување – се однесува на општествено - економските услови во кои поединецот живее, работи и се развива.

Вработените со своето знаење, искуство и вештини придонесуваат кон создавање и одржување на конкурентската предност на организацијата. За вработените да го дадат својот максимум на работното место, неопходно е да се разгледа прашањето на нивната мотивација. Со вработување на нови работници, работата на менаџментот на човечки ресурси само што започнува и тоа е всушност потешкиот дел, да се мотивира вработениот со своето ангажирање да придонесе во зголемување на продуктивноста на организацијата. Во оваа смисла менаџерите се во главно во заблуда кога мислат дека вработените вредно ќе работат само затоа што се платени за тоа. Ваквиот став ги демотивира вработените, што секако резултира со намалена продуктивност.

Современите работници – работници на знаење – ретко може да се мотивираат на традиционален начин, бидејќи знаат колку вредат. Од друга страна, организацијата е свесна дека доколку вработените ја напуштат организацијата, таа нема да загуби само еден вработен туку цела неформална мрежа која ја воспоставил вработениот – клиенти кои се исклучиво врзани за тој вработен и т.н. Мотивирањето на работниците на знаење лежи во можноста за самоодржување и развој на кариерата во комбинација со правичниот начин на мотивација и наградување.

Многу важен фактор на мотивација е на работникот да му се даде шанса да го оствари својот полн потенцијал, потоа во работното опкружување да му се овозможи исполнување на задачите кои му се доделени. Исто така важно е на поединецот да му се овозможи работата да ја извршува на ниво и по стандарди и квалитет со кои самиот може да се гордее. Ништо помалку важен фактор е заработката, како награда за неговиот придонес (Rot, 2006). Со комбинација на претходно наведените фактори на мотивација, организациите од своите работници на знаење ќе добијат: поголема посветеност кон организацијата, зголемување на напорите на вработените и надминување на нивните цели.

2.2. Стратегии за мотивирање на вработените

Една од главните цели на менаџментот на човечки ресурси е дефинирање на целите на политиката и системите на наградување. Системот на наградување и

мотивација не може да зависи од поединечното однесување и став на менаџерите, туку мора да биде составен дел на развојните политики, дефинираните правила и норми. Планот за мотивација на организацијата мора да обезбеди три вида на однесување кои се значајни за функционирање и развој на организацијата:

- луѓето треба да се привлечат во организацијата и да останат во неа;
- вработените мора да ги извршуваат преземените задачи и обврски на задоволителен начин;
- мора да се развие иновативна и креативна активност заради остварување на целите за развој на организацијата.

Мотивацијата на вработените отсекогаш била централен проблем за лидерите и менаџерите. Немотивираните вработени најверојатно ќе трошат малку напор или никаков напор на своите работни места, ќе се обидуваат да го избегнат работното место колку што е можно повеќе, да излезат од организацијата доколку им се даде можност и да произведат работа со низок квалитет. Од друга страна, вработените кои се чувствуваат мотивирани да работат најверојатно ќе бидат упорни, креативни и продуктивни што ќе резултира со квалитетна работа што доброволно ја преземаат. Работодавачите треба добро да ги запознаат своите вработени и да користат различни тактики за да го мотивираат секој од нив врз основа на нивните лични желби и потреби. Денешниот менаџер треба да ги разбере причините зошто вработените работат и да нудат награди кои вработените се надеваат дека ќе ги добијат.

Доколку современите организации сакаат вработените да им бидат креативни и иновативни, тие треба да бидат креативни и иновативни во нивното мотивирање. Се разликуваат:

- а) материјални и
- б) нематеријални стратегии на мотивирање на вработените.

Кога се зборува за *материјалните* стратегии на мотивација се мисли на системот на компензации и бенефиции. Во системите на компензација спаѓаат надоместоците на вработените, пред се сите видови на плати и награди кои произлегуваат од нивната работа. Тие може да бидат финансиски, директни исплати

(плати, бонуси, стимулации), индиректни (бенефиции, отпремнини, одмори и слично).

Луѓето работаат за да ги задоволат своите потреби. За вложениот труд и работа очекуваат плата. Покрај платата, како врста на награда се разликуваат:

- ✓ внатрешни и надворешни награди;
- ✓ финансиски и не финансиски;
- ✓ награди кои се темелат на резултатите и
- ✓ награди кои се темелат на членство или припадност.

Внатрешните награди се лична сатисфакција на вработените кои произлегуваат од самата работа, било да станува збор за чувство на гордост, задоволство и исполнетост, уживање што вработениот е дел од работниот тим.

Надворешните награди се наоѓаат надвор од самата работа и потекнуваат од менаџментот на организацијата, тие вклучуваат пари, промоции и бенефити.

Финансиските награди подразбираат парични исплати на вработените во вид на плата, бонуси и удели во акции. Финансиските награди се краткорочни мотиватори за вработените и се заборавени подоцна во кариерата на вработениот. Компензациите се друг назив кој се употребува за финансиско наградување на вработените. Многу е важно да се сфати влијанието на компензациите на мотивираноста на вработените и да се обрати посебно внимание на поставување на праведни и валидни критериуми, висок степен на дискреција при донесување на одлуки за платите и останатите парични примања на вработените.

Готовинските бонуси се дополнителна исплата на редовната плата чија цел е да ги поттикне вработените да работат понапорно и да ги исполнат целите на организацијата. Бонусот го мотивира вработениот да разбере што точно се целите на организацијата како и да биде продуктивен вработен и организацијата да се осигури дека целите се исполнети. Постојат одредени рокови за бонуси кои обично се околу Божиќ или во текот на летото. Од бонусите имаат корист и вработениот, како и работодавачот. Вработениот добива пари, а работодавачот добива најдобра можна работа од работникот. Зголемувањето на платата на вработениот се нарекува покачување. Подигнувањата обично се прават еднаш или двапати годишно. Овие покачувања се базираат на перформанси, продажба и многу други фактори кои се

важни за конкретната организација. Покачувањата се обично процент од сегашната плата.

Друг начин за мотивирање на вработените во врска со платата е провизијата. Плаќањето може да се заснова само на провизија или може да биде додаток на плата. Овој тип на плата обично се користи за луѓе во продажба и е процент од износот на продажбите што се завршени. Плаќањето на провизијата ги охрабрува вработените да направат што е можно повеќе продажба за да можат да го зголемат својот приход.

Друга форма на финансиска мотивација е организациите да им нудат на вработените да учествуваат во програма за споделување на профитот. Поделбата на добивката, значи дека вработените добиваат дел од добивката покрај нивната редовна плата. Овој тип на мотивација обично се користи во услужниот сектор, бидејќи тешко е да се пресмета придонесот на вработените во компанијата. Поделбата на профитот е добар начин да се мотивираат вработените затоа што колку повеќе профит компанијата прави, вработените повеќе ќе добиваат. Ова ги мотивира вработените да работат понапорно и да бидат најдобри вработени што можат да бидат. Ова, исто така, му дава на работникот чувство дека е дел од бизнисот, бидејќи тие се директно поврзани со него.

Постојат многу начини за финансиско мотивирање на вработените, за сите различни сектори на економијата. Доколку овие методи се користат правилно, тие можат да бидат исклучително корисни алатки за мотивирање на вработените кои ќе разберат дека нивната работа е ценета. Финансиските алатки се ограничени поради директната врска со буџетот. Тешките економски времиња прават финансиските инструменти потешко да се спроведат. Ако вработените се навикнати на добивање на бонуси, и ако една година не добијат бонус, тие можат да се обесхрабрат и да ја намалат продуктивноста. Треба да се забележи дека менаџерите мора да бидат внимателни со сите видови на мотивација, но посебно со финансиските, бидејќи вработените се зависни од финансиски средства за нивниот живот.

Нефинансиските награди се однесуваат на пензионите програми или платените отсуства, иако директно не ја подобруваат финансиската позиција на вработените придонесуваат за нивното задоволство.

За разлика од финансиските мотиватори, нефинансиските мотиватори повеќе можат да ја изнесат креативноста на менаџерите. Овој метод одзема повеќе време на менаџерот, но има подолги трајни ефекти. Ако менаџер сака вистински да ги мотивира своите вработени, тој треба да размислува за поединецот и да одлучи кои нефинансиски награди може да им се дадат на одредени вработени.

Нефинансиските мотиватори се темелат на идејата за признавање, која се смета за клучен двигател на мотивацијата кај повеќето вработени. Признанието е ефективно само доколку се испорача на правилен начин и има смисла зад него. Наградите мора да бидат значајни и да бидат дадени за акција што менаџерот сака да ја повторат и други вработени. За да биде наградата значајна, таа треба да биде специфична за лицето кое ја прима. Исто така, важно е да се препознаат вработените кои се зад сцената и да ја вршат работата во позадина. Без овие луѓе, организацијата нема да остане во живот.

Постојат многу различни начини да се спроведе ефективно признавање. Најосновниот начин е да се даде вербален комплимент на работникот. Ова може да биде потврда за добра работа, добра продажба, или одредена акција што вработениот ја направил а придонела за успехот на организацијата. Комплимент може да се направи јавно или приватно. Ова му дава на вработениот уверување дека го прави она што го бараат неговите менаџери и дека тие обрнуваат внимание на работата што се прави. Второ, менаџерот може да испрати на работникот Е-пошта со која изразува благодарност на работникот. Ова е директен начин да се покаже благодарност, но Е-поштата е помалку значајна за вработените отколку рачна напишана белешка. Рачно напишаната белешка му покажува на вработениот дека менаџерот одвоил време да напише порака до него (Doyle, 2004).

На вработените покрај исплатата на редовните надоместоци може да им се исплаќаат и разни видови на стимулации, односно поттикнувања за ефективно и ефикасно извршување на работата. Се разликуваат повеќе видови на стимулации – додаток на плата, признание, тимски поттикнувачки планови, поделба на профитот, онлајн програми на наградување. Основни начини за стимулирање на работната успешност се:

- стимулирање на заработките кои се темелат на работна успешност;

- различни индивидуални награди и поттикнувања;
- еднократни (посебни) програми за стимулација.

Постојат и групни системи на стимулирање на вработените на основа на нивно учество во добивката, профитот и сопственоста (Cerović, 2011). Бенефициите претставуваат дел од надоместоците на вработените кои најчесто се од нематеријална природа и кои на директен или индиректен начин ги мотивираат вработените. Постојат неколку видови на бенефиции: бенефиции во врска со отсуството од работа, бенефиции кои се однесуваат на безбедност и здравје, бенефиции кои се однесуваат на посебни привилегии и бенефиции со кои се подигнува квалитетот на живеење – стипендии, превоз до работа, службени автомобили и сл.

Во новата економија важна улога имаат *нематеријалните* стратегии на мотивација на вработените. Дизајнирањето на работата претставува начин на кој одредена позиција е организирана т.е. како е осмислена задачата внатре во таа позиција. Работата може да биде мотивирачка за едно лице, но тоа не значи дека ќе биде и за друго лице. Дизајнирањето или редизајнирањето на работата се однесува на организирање на задачите, должностите и одговорностите во продуктивната работна единица.

Постојат неколку причини зошто е важно да се посвети внимание на дизајнирањето на работата (Mathis & Jackson, 2004):

- дизајнирањето на работата може да влијае на реализацијата на одредени работни места, особено на оние каде мотивацијата на вработените игра значајна улога;
- дизајнирањето влијае на задоволството од работата;
- дизајнирањето на работата може да влијае на физичкото и менталното здравје на вработените.

Ротацијата како вид на техника, може да биде начин да се разбие монотонијата на работното место при рутинска работа, со пренесување на работникот на друга работа. Ова е одлична алатка за обука така што вработениот може подобро да ги разбере сите работни места во организацијата. Ова, исто така, го

спречува вработениот да му биде здодевно на сопствената работа и му дава можност да направи нешто поинакво за некое време. Оваа техника не е ефикасна кај работите од сите области, но е посебно добра за фабричкиот сектор. Долгорочно гледано ротацијата би го решила проблемот со досадата на вработените. Ротацијата може да се дефинира како планирано и временски ограничено менување на работата на вработениот и кружење од едно до друго работно место.

Поделбата на работа е друг начин да се овозможи флексибилност на работното место и да се задржат вработените среќни. Поделбата на работа значи дека работата што обично би ја завршила едно лице е поделена на двајца. Ова им дава флексибилност на вработените во нивниот работен распоред. Важно е да постои добра комуникација меѓу двете лица, така што тие можат да работат заедно и да ги пренесат сите важни информации што им се потребни на другите за да ја завршат својата работа.

Добар начин да се обезбеди мотивација, како и кохезија на групата е да им се овозможи на вработените да работат во тимови. Ова е одлично за задачи за кои се неопходни различни луѓе со различни сетови вештини. Тоа им овозможува на вработените од голем број одделенија да работат заедно и да станат група со мисија. Тимот е одговорен за донесените одлуки, така што тие треба да работат заедно. Да се биде назначен во групата е форма на нефинансиска мотивација, бидејќи може да биде престижно остварување да се биде дел од работни групи. Ова му дава на секој вработен можност да ги демонстрира своите таленти на целата организација. Вработените сакаат да знаат дека она што го прават позитивно влијае на организацијата. Ако делото не е вредно или значајно, тогаш работникот може да се обесхрабри.

Сигурноста е уште еден нефинансиски мотиватор кој може да се користи на работното место. Вработените сакаат да чувствуваат дека нивната работа е сигурна и ќе биде таму во годините што доаѓаат. Ова им овозможува слободно да работат и не мора да се грижат за тоа што ќе се случи ако ја изгубат својата работа. На овој начин се мотивираат вработените да работат најтешко, бидејќи се сигурни дека нивната работа е во корист на компанијата. Безбедноста се користи и во физичка смисла. Вработените не сакаат да се чувствуваат загрозувани додека се на работното место.

И на крај, круговите на квалитет се добар начин да се вклучат вработените, и менаџментот да ги слушне грижите на вработените, за да можат соодветно да бидат адресирани. Круговите на квалитет се среќаваат редовно за да ја анализираат работата и да се утврди дали има подобар начини да се заврши. Круговите на квалитет се корисни за организацијата, бидејќи тоа ќе помогне да се создадат посреќни вработени, како и подобри производи. Круговите на квалитет можат да доведат до состаноци со менаџментот. Кога вработените можат да дадат свој придонес во управувањето, тоа ги прави да се чувствуваат како да се вреднува нивното мислење и нивната работа е клучна за организацијата. Преку овие групи за квалитет и средби со менаџментот, вработените можат да создадат значајни односи на работното место што може да биде добар мотиватор. Со овие значајни односи, вработените можат да се чувствуваат поврзани со другите вработени, како и со организацијата (Shanks, 2011).

Проширувањето на работата – job enlargement – подразбира доделување на сродни работни задачи, со што се зголемува одговорноста на вработениот и неговата заинтересираност за работата. Поради влијанието на дизајнирањето на работата врз перформансите, задоволството на вработените, здравјето и др. многу организации се менуваат или веќе го промениле дизајнот на својата работа. Поширок пристап од дизајнирањето на работата е реинженерингот на работата и работното место.

Реинженерингот е редизајнирање на работата заради намалување на трошоците, подобрување на услугите и брзината. Реинженеринг подразбира оспособување на вработениот да знае повеќе вештини како би можел да работи на повеќе работни места, со поголем степен на одговорност. Исто така зголемен е степенот на можност за реорганизација, поедноставување и забрзување на работењето.

Уште еден од начините за зголемување на мотивацијата претставува флексибилното работно време. При тоа се разликуваат:

- кондензирана работна недела – вработените работат подолго во текот на работниот ден во замена за подолги викенди или повеќе слободни денови;

- флексибилно работно време – работниот ден започнува во 7, 8 или 9 часот и трае 8 часа;
- делење на работата – двајца вработени ја делат работата и одговорностите на работа;
- телекомуницирање – користење на комуникациски средства како телефон, интернет и телеконференции од страна на вработените, додека се наоѓаат на пат.

Литературата исто така предлага одредени стратегии за менаџерите, кои може да ги користат за да ги мотивираат поединците. Некои од нив се очигледни, други претставуваат „испробани и вистински“ стратегии:

- ✓ да се очекува најдоброто - Луѓето живеат според очекувањата кои ги имаат и другите луѓе кои ги имаат од нив. Хенри Форд го рекол најдоброто: „Кога мислите дека можете или мислите дека не можете, во право сте!“ (Manion, 2005);
- ✓ награди за посакувано однесување – Наградите не треба да бидат дадени за несакано однесување, треба да се користат различни видови на награди за да се постигнат посакуваните резултати (Manion, 2005);
- ✓ креирање на FUN (Focused-фокусиран, Unpredictable-непредвидлив и Novel-поинаков) пристап. Atchison сугерира користење на пари за различни креативни награди за вработените, како што се давање на подарок ваучери за трговски центар (Atchison, 2005);
- ✓ наградување на вработените на начини кои ги подобруваат перформансите и ги мотивираат – да не се трошат пари за традиционалните типови на признавање. Иако овие се сметаат за убави, тие не мотивираат. Средствата се подобро потрошени доколку се за вистински награди за конкретни типови на перформанси и резултати (Atchison, 2005);
- ✓ стилизирани награди – избегнување на стандардни типови на награди и утврдување на покреативни начини за трошење на парите на организацијата за наградување на вработените (Atchison, 2005);

- ✓ фокусирање на ревитализација на вработените - Истражувањата покажуваат дека кога вработените се преоптоварени, мотивацијата е намалена и продуктивноста опаѓа. Hallowell сугерира дека менаџерите можат да помогнат да ги мотивираат вработените, охрабрувајќи ги да се хранат правилно, редовно да вежбаат, да земаат „реални“ одмори и слично (Hallowell, 2005).
- ✓ потчинетите да преземат одговорност за сопствената мотивација. Ова може да се постигне од страна на раководителите кои преземаат чекори за да се справат со проблематичните вработени, да ги разберат потребите на вработените, да утврдат што ги мотивира вработените, да ангажираат вработени во процесот на решавање на проблемите и навистина да работат напорно на решавање, наместо игнорирање, на проблемите со вработените (Nicholson, 2003);
- ✓ промовирање на високи перформанси и фокус на учење. Ова бара од менаџерите да знаат кои се силни и слаби страни на нивните вработени, за да се разбере како да се искористат истите при учење, како алтернативен метод за поттикнување и мотивирање на вработените (Buckingham, 2005).

Може да се заклучи дека мотивацијата на вработените е еден од важните фактори на успех на организацијата. Мотивацијата е неопходна за вработените квалитетно да и пристапат на работата. Поради тоа менаџерите изнаоѓаат најдобри начини за мотивирање на вработените во современите организации, со примена на материјалните и нематеријалните системи на наградување, разни компензации, бенефиции и стимулации.

2.3. Импликации за менаџерите

Постојат повеќе начини за спроведување на финансиски, нефинансиски и други видови мотивација кои би можеле да ги користат менаџерите за да помогнат во мотивирањето на своите вработени и да им дозволат да бидат најдобри што можат да бидат. Ако се сфатат сериозно, менаџерите имаат можност да ја променат

културата на организацијата, и да создадат една каде вработените се ценети и мотивирани. Треба да се забележи дека не секој вработен е мотивиран на ист начин. Секој вработен е различен и има различни потреби. Менаџерот треба да го земе предвид ова и да ги препознае разликите помеѓу секој вработен.

Луѓето не мора нужно да бидат мотивирани од еден посебен фактор, но тоа може да биде комбинација од повеќе фактори. Менаџерите треба да одвојат време за да разберат зошто нивните вработени се однесуваат како што се однесуваат. Прво, менаџерот треба да биде лидер. Ова ќе им даде на вработените нешто на што ќе се угледаат. Исто така, ќе ги поттикне вработените да работат на исто ниво како и менаџерот. Ако некој вработен сака да ја унапреди својата кариера, тогаш тие можат да научат од својот менаџер како да дејствуваат. Раководителите треба да создадат опкружување во кое нивните вработени ќе сметаат дека се способни да ги исполнат своите потенцијали. Вработените мора да бидат способни да му веруваат на нивниот менаџер, мора да чувствуваат дека имаат поддршка и водство од нивниот лидер. Лидерите не се директно способни да ги мотивираат своите вработени, туку индиректно преку креирање на опкружување во кое вработените ќе се мотивираат (Baldoni, 2005).

Работодавачите се способни да ги добијат најдобрите таленти, ако го следат она што ги мотивира вработените. Да се биде способен да се користат личните вештини е рангирано високо, во она што создава задоволство од работата. Затоа, работодавачите треба да го направат ова приоритет, така што нивните вработени можат да ги искористат своите вештини и способности во потполност. Ова ќе им даде на вработените можност да се чувствуваат дека се ценети, како и да се искористи нивниот најголем потенцијал. „Првиот предизвик е да ги мотивираме вработените да работат кон помагање на организацијата да ги постигне своите цели. Втората е да ги мотивираме вработените да работат на остварување на сопствените лични цели“ (Shanks, 2011). Менаџерите треба да осигурат дека ги исполнуваат овие две цели за своите вработени.

Со цел да се создаде мотивирано работно место, мора да започне со ангажирање мотивирани луѓе. Ова може да се направи со спроведување на повеќе интервјуа кои помагаат да се идентификува дали потенцијалниот работник ќе се

вклопи во остатокот од организацијата. Прво, треба да се направи телефонското интервју за да се селектираат апликантите и да се обезбедат само најдобрите за следниот круг. Следно треба да биде првично интервју за да се запознае лицето на основно ниво. Потоа треба да има барем уште едно или две интервјуа за да се запознаат подобро кандидатите и да се оцени дали се вклопува во организациската култура.

Менаџерот е оној што ќе ја донесе конечната одлука. Човечките ресурси треба да бидат вклучени за да се осигури дека процесот на вработување е легален и правилен, но менаџерот за вработување треба да ја донесе конечната одлука за ангажирање на апликантот. По процесот на вработување, првите неколку дена се многу важни за вработените. Вработениот треба да се чувствува добредојден, бидејќи првите неколку дена се вистинскиот впечаток што го имаат за организацијата. Новиот вработен треба да добие точен опис на работното место. Ова ќе го мотивира вработениот, бидејќи тие ќе бидат свесни за тоа што точно треба да прават. Описот на работното место треба да се направи во писмена форма, така што работникот има можност да се наврати и повторно да го разгледа. Исто така, ако тоа е во писмена форма, тогаш не постои нејасност во она што треба да се направи. Со описот на работното место, на вработениот треба да му се укаже на важноста на неговата работа. Ова ќе ги мотивира вработените со тоа што ќе им се покаже колку се ценети на работното место. Исто така, ќе создаде организациона мрежа и ќе покаже каде се вклопуваат во организацијата.

Откако ќе сфатат каде се наоѓаат во компанијата, тогаш вработените ќе можат да видат како нивната работа е поврзана со сите други работи. И на крај, на вработените треба да им се претстават организациските цели, и каде менаџерот гледа организацијата да се движи во краткорочно и долгорочно време. Ова може да се направи во ориентација, годишни прегледи, комуникација, акции итн. Целите постојано треба да се дискутираат за да вработените, па дури и менаџерот, не забораваат за нив.

Постојат многу различни начини на кои менаџерите можат да се осигурат дека нивните вработени се мотивирани. Прво, менаџерите треба да го очекуваат најдоброто од својот вработен. Ако тие не мислат дека работникот може да ја

изврши задачата, тогаш не треба да се ангажираат. Мотивирачки е за вработените да знаат дека нивните менаџери веруваат дека можат да бидат најдобри и дека тоа го очекуваат од нив (Shanks, 2011). Луѓето ќе бидат добри колку што другите веруваат дека се. Посакуваното однесување треба да биде наградено правилно. Работните места треба да бидат забавни и пријатни. Бидејќи повеќето од животот се троши на работното место, тоа треба да биде место каде што вработените ќе уживаат да одат наместо да се плашат. Менаџерите треба да се фокусираат на своите вработени и нивните потреби.

Секој вработен е во различна фаза и има различни потреби. Ramlall смета дека: „Вработените имаат повеќе потреби врз основа на нивните индивидуални, семејни и културни вредности. Покрај тоа, овие потреби зависат од сегашниот и посакуваниот економски, политички и социјален статус; аспирации за кариера; потребата да се балансира кариерата, семејството, образованието, заедницата, религијата и други фактори (Ramlall, 2004)”. Доколку менаџерот ги земе предвид потребите на вработените, тие покажуваат корисно однесување. Оние кои имаат позитивни ставови се поподготвени да им помогнат на другите. Ако менаџерот е подготвен да им помогне на своите вработени, тогаш тие можат да помогнат во развојот на тој работник. Вработените би се соочиле со предизвик во својата работа и ако имаат добар менаџер на нивна страна, тие можат да бидат сигурни (Ramlall, 2004).

На крај, секој вработен е ангажиран со причина и сите работат за истата организација. Секој треба да се третира еднакво. Не треба да има некој што ќе ја добие секоја награда и ќе го привлече вниманието. Вработените сакаат да бидат третираны праведно на работното место. Тие, исто така, сакаат да ја добијат почитта што ја заслужуваат. Вработените, исто така, сакаат да се чувствуваат горди на своите достигнувања, и тие сакаат нивниот работодавач исто така да биде горд на нив. И на крај, тие сакаат да имаат добри, трајни односи со оние со кои работат. Менаџерот треба да се обиде да ги постигне овие цели.

Менаџерите можат да го постигнат ова со обезбедување признание. Повторно ова може да биде финансиско признание, како и нефинансиско признание. Менаџерите и вработените имаат одговорност да обезбедат дека работното место е

најдобро што може да биде. Објаснето е што менаџерите можат да направат за да бидат сигурни дека вработените се среќни и мотивирани, но вработените, исто така, имаат одговорност да се осигурат дека тие ја прифаќаат мотивацијата однатре. Baldoni вели дека вработените „треба да се отворат за комуникација, тренинг, предизвик и признание“ (Baldoni, 2005).

2.4. Фактори на мотивирање на работното место

Да се создаде работна средина во која вработениот е мотивиран за работа вклучува комбинација на исполнување на потребите и очекувањата на вработениот од работата и факторите на работното место кои овозможуваат мотивација на вработените. Овие варијабли го прават мотивирањето на вработените предизвикувачка активност. Работодавачите разбираат дека треба да обезбедат работна средина која создава мотивација кај луѓето. Но, многу работодавачи не успеваат да го разберат значењето на мотивацијата во остварувањето на нивната мисија и визија. Дури и кога ја разбираат важноста на мотивацијата, им недостигаат вештини и знаење за да обезбедат работна средина која поттикнува мотивација кај вработените. Премногу често организациите не обрнуваат внимание на прашањата поврзани со односите со вработените, комуникацијата, признавањето и вклученоста кои се најважни за луѓето.

Фактори кои се присутни во работната средина и кои многу вработени ги мотивираат се:

- менаџмент и лидерските акции кои ги поттикнуваат вработените;
- транспарентна и редовна комуникација за фактори кои се важни за вработените;
- третирање на вработените со почит;
- вклучување на вработените во одлуките за нивната работа;
- минимизирање на бројот на правила и политики во организацијата што укажува на доверба кон вработените;
- обезбедување на редовни признанија за вработените;

- повратни информации и тренинг од менаџери и лидери;
- бенефиции и компензации за вработените кои се над просекот во индустријата;
- позитивно управување со вработените во успешна рамка на цели, мерења и јасни очекувања.

Првиот чекор во креирањето на мотивирачка работна средина е да се престане со преземање на акции кои загарантирано ќе ги демотивираат вработените, и идентификување и преземање на активности кои ќе ги мотивираат луѓето, односно постигнување на еден вид на баланс. Работодавачите се движат во тесна линија помеѓу задоволување на потребите на организацијата и нејзините клиенти и задоволување на потребите на нејзиниот внатрешен персонал. Креирањето на средина која ќе се смета за фер и конзистентна, ќе им даде простор на вработените во кој луѓето ќе се фокусираат на резултатите и продуктивните активности, а не на озборувања и немири.

Вклучувањето на вработените е исто така значаен фактор за нивно мотивирање. Од вработените се очекува да бидат компетентни да донесуваат одлуки за својата работа секој ден на работното место. Креираната работна средина треба да ја нагласува мотивацијата на вработените преку вклучување на вработените во процесот на одлучување:

- ✓ изразување на очекување дека вработените донесуваат одлуки кои ќе ја подобрат нивната работа;
- ✓ награди и признанија на луѓето кои донесуваат одлуки и подобрувања во нивната работа;
- ✓ вработените да ја знаат и да ја разберат мисијата, визијата, вредностите, целите и упатствата на организацијата за да можат да се вклучат во соодветни насоки;
- ✓ никогаш да не се казнува внимателна одлука. Менаџментот може да советува и да обезбеди обука и информации по одлуката, но не треба да ја поткопува довербата на вработениот дека навистина е поддржана неговата вклученост;

- ✓ јакнење на верувањето во сопствените способности за донесување одлуки, преку кои се зајакнува уверувањето на вработените за довербата во нивната компетентност.

Работните места кои се успешни во поттикнувањето на мотивацијата на вработените создаваат рамнотежа меѓу потребните политики и им даваат на вработените контрола врз одлуките кои влијаат на нивната работа. Целта на менаџерите е да развијат и да поттикнат добри перформанси на вработените, а добри перформанси доаѓаат од силна мотивација на вработените. Но менаџерите не можат да ги мотивираат вработените. Мотивацијата е внатрешна состојба, како емоции и ставови, кои може да ги контролира само индивидуата. Менаџерите, сепак, можат да создадат опкружување на работното место што ќе инспирира и поддржува силна мотивација на вработените.

2.5. Демотивација – причини и извори

Секое лице во животот има амбиција. Амбицијата во животот е легална и се смета за поттик за продолжување на животот. Луѓето кои работат во една организација очекуваат да постигнат специфични цели во нивниот работен век. Овие цели се движат од развој на личните вештини до подобрување на финансиските услови. Со текот на одредени години, лицето очекува да постигне дел од неговата амбиција и некои подобрувања во својот живот. Кога времето поминува и работникот се движи во место, започнува патувањето кон демотивацијата.

Причините за демотивирање се разликуваат една до друга. Понекогаш, секундарните иницијативи предизвикуваат демотивација за лицето, како што е рутинската секојдневна работа. Податоците за повратните информации за вработените му помагаат на менаџментот да најде решение за факторите на демотивирање во организацијата и подобрување на условите на своите вработени за да се постигнат поставените цели.

Причините за демотивирање може да се класифицираат во три категории. Првата категорија на демотивирање е од финансиска природа. Втората категорија се иницијативите во работната средина. Последната категорија е надворешното

опкружување поврзано со организацијата индиректно, како што се превозот на вработените и условите во кои вработените што ја вршат истата работа во другите организации.

2.5.1 Финансиски извори на демотивација

Примарната цел на платите поврзани со перформансите, е да ја регрутираат, задржат и мотивираат работната сила. Се верува дека висококвалитетните работници се привлечени кон оние организации за кои што веруваат дека нивната способност ќе биде наградена, додека истовремено на вработените им е дадена порака дека добрите изведувачи се оние кои се вреднуваат, а не слабите изведувачи. Се претпоставува дека можноста за заработување повеќе пари ќе ги мотивира работниците да работат напорно и / или поефикасно. Но, работникот кој нема способност да функционира добро во овој систем, истиот ќе го смета за извор на демотивирање во организацијата. Дополнителна цел е вработените да станат повеќе свесни или повеќе посветени на одредени организациски цели. Кога вработените учат дека одредени вештини или специфични однесувања се наградени во платниот систем поврзан со перформансите, тие исто така учат што е тоа што нивниот работодавач го смета за важно.

Мотивирањето на некои работници во организацијата може да биде проследено со демотивирање на други. Раководството на организацијата треба да манипулира со системот на плаќање во двата аспекти, мотивацијата и демотивирањето на вработените во организацијата. Старите работници во организацијата треба да чувствуваат правда во системот на плаќање што се применува во организацијата. Организацијата треба да го проучи обемот на платите во други организации на слични активности за да воспостави рамнотежа за своите вработени. Демотивацијата во организацијата може да се јави кога вработениот поминал многу години во една организација, а начинот на плаќање не му дозволил да постигне никаков развој на финансиски план. Една организација треба да манипулира со своите планови да ги оспособи своите вработени да бидат задоволни од нивните позиции во организацијата.

2.5.2 Внатрешни фактори на демотивирање

Стравот од губење на работните места се смета за главен фактор кој го зголемува чувството на демотивација на работникот. Раководителите и другите вработени се изложени на стрес и вознемиреност поврзани со организациската транзиција. Бројот два фактор за демотивирање претставува т.н. burnout на работното место, односно согорувањето на работното место. Burnout влезе во популарниот речник во 1970-тите години, откако студиите за ментално здравје и професионалците од социјалните служби забележаа дека големи оптоварувања и минимални ресурси придонесуваат за чувство на безнадежност кај вработените. Денес, burnout означува чувство на физичка и емоционална исцрпеност, отуѓување од другите и намалено лично остварување (Beasley, Thompson, & Davidson, 2003).

Согорувањето на работното место може да се случи и во големите корпорации, малите бизниси, владините канцеларии или непрофитните агенции. Во организации кои го намалуваат персоналот преку отпуштања или ги замрзнуваат вработувањата, присутните вработени треба да работат понапорно за да ги покријат задачите на другите. Помалку персонал за поддршка или други ресурси се достапни за да помогнат да се заврши работата. Новите понуди на работни места нудат мали можности за унапредување, бидејќи нивоата на управување се елиминирани и кариерните патеки се нејасни (Borritz, 2006).

Вработените во 1990-тите години беа сведоци на организации кои сакаат да ги намалат платите за да ги задоволат краткорочните финансиски цели. И сето тоа продолжува во тековната деценија. Вработените станаа консументи на страв и сомнителни на менаџерските декларации дека „сè е под контрола“ или „тоа е работа како вообичаено“ кога има очигледни докази за спротивното. Во многу организации, вработените станаа цинични за програмите под рубрика „реинженеринг“, кои произведуваат малку во начинот на вистински позитивни промени. Бидејќи вработените чувствуваат дека добиваат помалку од нивниот работодавач, тие даваат помалку за возврат.

Работна сила без квалитетен талент, посветеност кон совршеност и неопходни алатки за успех сериозно ќе ја попречи способноста на секоја организација да се врати во економско здравување. Кога вработениот поминал во организација многу

години и ја изгубил својата позиција за момент тој ќе биде демотивиран а исто така и неговите соработници ќе бидат демотивирани.

2.5.3 Надворешни фактори на демотивирање

Надворешните фактори на демотивирање се директно поврзани со внатрешните фактори. Надворешните животни компоненти на секој вработен се зависни од внатрешните фактори на организацијата. Нивото на социјален живот што работникот може да го постигне е изграден преку работното место. Задоволството од позицијата што ја има вработениот во една организација зависи од амбицијата на вработениот, и од позицијата што другите ја постигнале. Задоволството што вработениот го добива надвор од организацијата му помага да го подобри своето работење.

Вработените имаат вистински животи надвор од ѕидовите на организацијата. Запознавањето од страна на менаџментот со тоа кој е дел од тимот како поединци е одличен начин за зајакнување на моралот на вработените, бидејќи им овозможува да знаат дека се ценети за сопствените уникатни квалитети.

Демотивацијата е заразна: дури и еден демотивиран вработен, кој постојано се жали за работата или за други несакани фактори, брзо може да успее да ги демотивира другите. Организациите се склони кон опасност од демотивирање во секое време. Значи, важно е менаџментот да биде свесен за тоа, навремено да се препознае и да се справи со демотивираноста на вработените без одлагање.

II. Методологија на истражување

1. Предмет на истражување

Предмет на истражувањето на овој магистерски труд со наслов „Развојот на човечките ресурси и мотивацијата во организацијата”, е теоретска и практична анализа на стручното усовршување и личниот развој на вработените во функција на подобрување на мотивацијата на вработените и остварувањето на организациските цели. Во ова истражување акцентот е ставен на потребата за обука и мотивирање на вработените, како дел од задачите на менаџментот на човечки ресурси, кои придонесуваат за постигнување на успехот на организацијата. Регрутирањето и задржувањето на најдобрите вработени е само дел од рамката за развој на човечките ресурси. Организациите, исто така, мора да ги искористат вештините и способностите на своите вработени преку нивно поттикнување да учат и да создадат средина за поддршка, во која знаењето може да се создаде, да се сподели и да се примени за да се постигнат корпоративните цели на организацијата. Процесите на обезбедување ресурси и развој со цел зголемување на вештините на вработените имаат директно влијание врз нивниот став, односно мотивацијата, посветеноста и задоволство. Мотивацијата е клучна детерминанта на перформансите на вработените, а нивните ставови и однесување генерално зависат од политиките и постапките за развој на човечките ресурси кои организацијата ги користи.

Менаџментот на човечки ресурси мора да го прифати предизвикот од постојаните промени во опкружувањето, да креира визии за иднината и да ги инспирира вработените во остварувањето на организациските цели и интереси.

2. Цел и карактер на истражување

Цел на истражувањето е да се утврди дали организациите применуваат обуки и техники за раст и развој на вработените и како тоа влијае на мотивацијата на вработените.

Научна цел – теоретска и практична анализа на мерките на вложување на менаџментот на човечки ресурси во вработените.

Опитествена цел – преку стручна литература и практичен пример, да се обезбедат нови информации и сознанија за обуката и мотивацијата на вработените, со цел да станат основа за идните научни истражувања.

3. Задачи на истражување

Како истражувачки задачи се појавуваат следните:

- дефинирање на менаџментот на човечки ресурси;
- дефинирање на процесот и методите на обука и развој на вработените;
- фактори и услови кои влијаат на мотивацијата на вработените;
- анализа на истражувањето и добивање на нови релевантни заклучни согледувања.

4. Хипотези на истражување

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА

Стручното усовршување на човечките ресурси и личниот развој, влијаат на зголемувањето на мотивацијата на вработените за исполнување на корпорациските цели на организацијата.

ПОЕДИНЕЧНИ ХИПОТЕЗИ

1. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во стручното усовршување и личниот развој на вработените, тогаш вработените ќе бидат мотивирани во работењето.
2. Ако менаџментот на човечки ресурси осмислува разни стратегии за мотивација на вработените тогаш би се подобрил квалитетот на работењето.
3. Ако организацијата вложува во развојот на човечките ресурси, тогаш таа влијае и на зголемување на задоволството од работата кај вработените.

5. Варијабли на истражување

Во истражувањето варијаблите се групирани како независни и зависни варијабли.

Независни варијабли се:

- вложување во стручно усовршување и личен развој на вработените (поединечна хипотеза 1);
- стратегии за мотивација на вработените (поединечна хипотеза 2);
- развој на човечки ресурси (поединечна хипотеза 3).

Зависни варијабли се:

- мотивираноста на вработените во работењето (поединечна хипотеза 1);
- квалитет во работењето (поединечна хипотеза 2);
- задоволство од работата кај вработените (поединечна хипотеза 3).

6. Методи, техники и инструменти на истражување

Во ова истражување се користени различни методи на истражување како би се задоволеле основните методолошки барања: општост, доверливост, објективност и систематичност. Со цел докажување на хипотезите користени се:

- аналитички и синтетички методи (анализата се користи за разложување на предметот на истражување на негови составни делови, додека синтезата за сфаќање односно добивање на сознанија за сложените целини преку нивните поединечни и посебни делови);
- хипотетичко – дедуктивна (искуствена метода, од општо кон поединечно)
- компаративна (за објаснување и споредување на идентични, слични и различни појави) и
- дескриптивна метода (се користи како би се опишале стекнатите знаења за предметот и факторите, во текот на реализацијата на ова истражување).

Техниките кои се користени во ова истражување се: анкета и анализа на содржина. За собирање на податоци е употребен анкетен прашалник, конструиран за потребите на истражувањето. Резултатите од анализата на анкетниот прашалник се обработени со проценти и истите се прикажани во табели и графички.

7. Популација и примерок

Истражувањето е спроведено на примерок од пет компании, сите од Гевгелија:

- ✓ **ЈП „Македонски шуми“** (претпријатие од јавниот сектор) – анкетирани се 56 вработени;
- ✓ **Зашев маркетинг** (маркетинг агенција, приватен сектор) – анкетирани се 8 вработени;
- ✓ **Евита компани Доо** (компанија за пакување на кафе, приватен сектор) – анкетирани се 12 вработени;
- ✓ **Житко** (пекарница, приватен сектор) - анкетирани се 15 вработени;
- ✓ **Хина продуктс** (компанија за производство на конзервирана храна, приватен сектор) - анкетирани се 25 вработени.

Вкупно се анкетирани 116 лица, по принципот на случаен избор, при што тие се со различен пол, возрасна група, различно образование, како и со различен работен стаж.

8. Организација и тек на истражување

Истражувањето опфати:

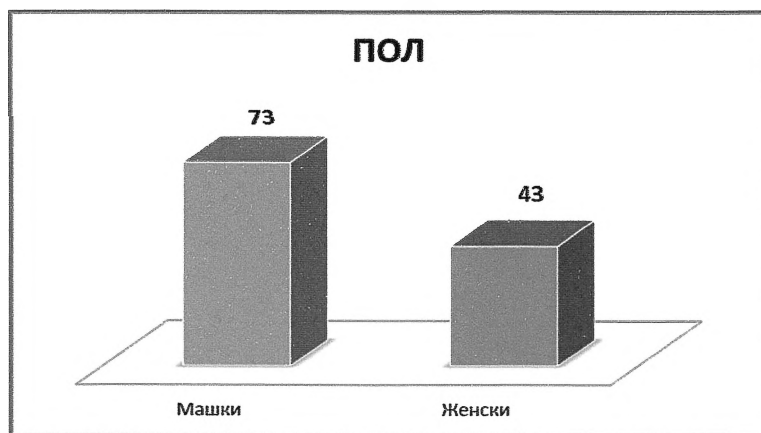
- подготовка – согласност од организациите за спроведување на анкетата и изработка на техниките и инструментите кои ќе се користат при собирање на податоците (2 дена)
- реализација – спроведување на анкетата (3 до 5 дена) и
- анализа и интерпретација на добиените резултати (15 до 20 дена)
-

9. Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетираниите вработени

За целите на теренското истражување конципиран е соодветен анкетен прашалник од кој преку ставовите и мислењата на анкетираниите и нивна интерпретација треба да се дојде до соодветни заклучоци и потврда (или негирање) на поставените хипотези.

Според резултатите од пополнетите анкетни листови (прашање од 1 до 4), анкетирани се 116 вработени со следната структура:

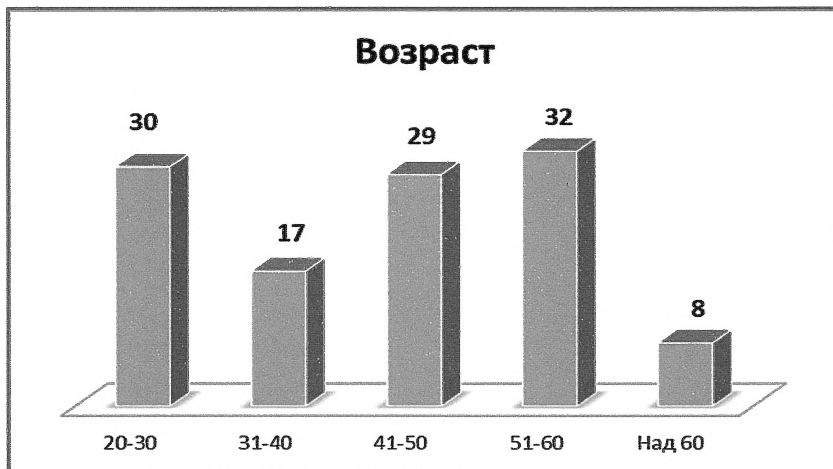
- 1) **Пол:** 73 машки (63%) и 43 женски (37%).



Графикон 1: Пол на испитаниците

- 2) **Возраст:**

- 20-30 години: 30 анкетирани (26%);
- 31-40 години: 17 анкетирани (15%);
- 41-50 години: 29 анкетирани (25%);
- 51-60 години: 32 анкетирани (27%);
- над 60 години: 8 анкетирани (7%).



Графикон 2: Возраст на испитаниците

3) Образование:

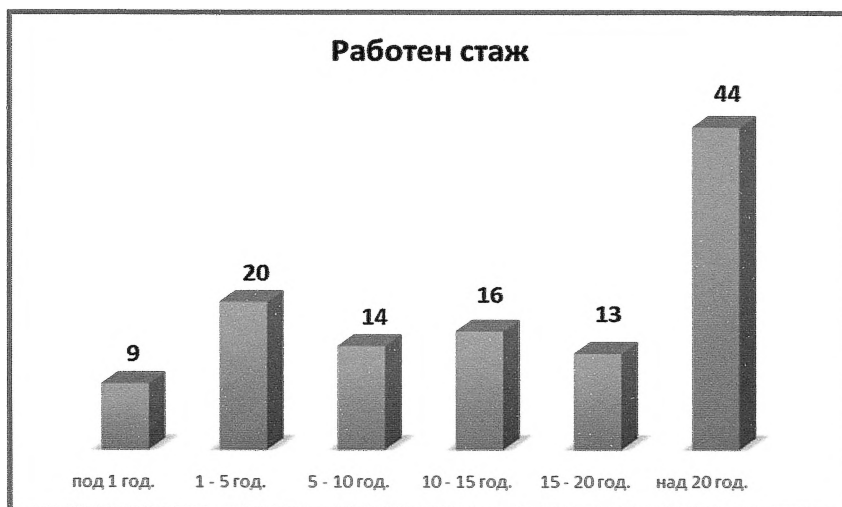
- Основно: 7 анкетирани (6%);
- Средно: 48 анкетирани (41%);
- Високо: 57 анкетирани (49%);
- Друго: 4 анкетирани (3%).



Графикон 3: Образование на испитаниците

4) Работен стаж:

- помалку од 1 година: 9 анкетирани (8%);
- од 1 година до 5 години: 20 анкетирани (17%);
- од 5 години до 10 години: 14 анкетирани (12%);
- од 10 години до 15 години: 16 анкетирани (14%);
- од 15 години до 20 години: 13 анкетирани (11%);
- над 20 години: 44 анкетирани (38%).



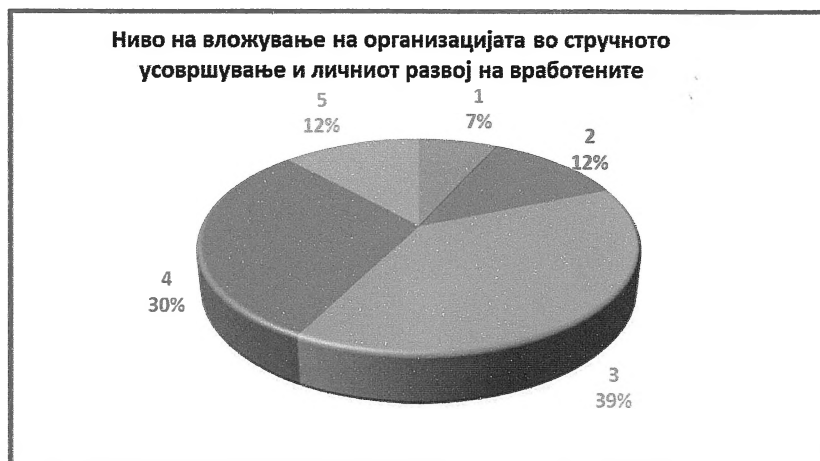
Графикон 4: Работен стаж на испитаниците

5) На исказот „*Ве молиме да го оцените на скала од 1 (многу незадоволително) до 5 (многу задоволително) нивото на вложување на Вашата организација во стручното усовршување и личниот развој на вработените*“, анкетираниите одговориле на следниот начин:

- оценка 1 дале 8 од анкетираниите лица или 7%;
- оценка 2 дале 14 лица или 12% од анкетираниите;
- оценка 3 дале 45 лица или 39% од анкетираниите;
- оценка 4 дале 35 или 30% од анкетираниите и
- оценка 5 дале 14 лица или 12% од анкетираниите.

Од тука може да се заклучи дека најголемиот број на анкетирани изразуваат задоволство од вложувањето на нивната организација во стручното

усовршување и личен развој на вработените – 42%, но голем е бројот на анкетирани кои дале средна оценка односно тие ниту се незадоволни, ниту пак задоволни во поглед на ова прашање.

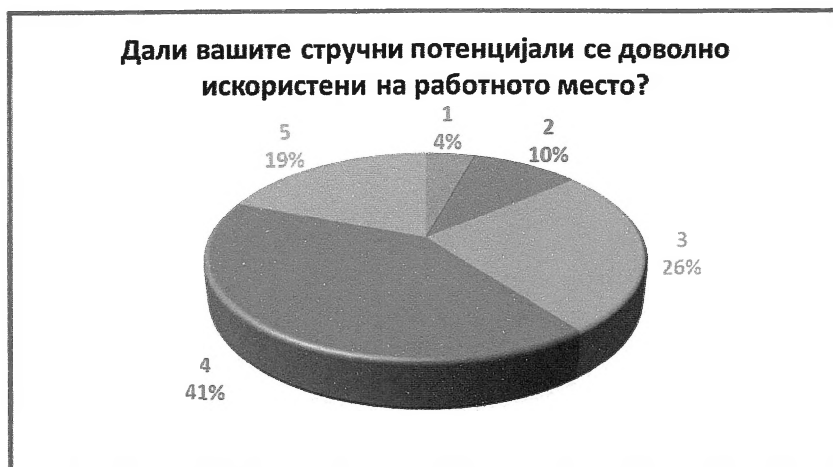


Графикон 5: Вложување на организацијата во стручното усовршување и личниот развој на вработените

6) На прашањето „Дали вашите стручни потенцијали се доволно искористени на работното место?“ дадени се следните одговори:

- 1 (многу незадоволително) – 5 одговори, односно 4% од анкетираниите;
- 2 (незадоволително) – 11 одговори, односно 10% од анкетираниите;
- 3 (ниту незадоволително, ниту задоволително) – 30 одговори, односно 26% од анкетираниите;
- 4 (задоволително) – 48 одговори, односно 41% од анкетираниите и
- 5 (многу задоволително) – 22 одговори, односно 19% од анкетираниите.

Од одговорите може да се заклучи дека најголемиот дел од анкетираниите лица се задоволни во однос на искористеноста на нивните потенцијали на работното место.

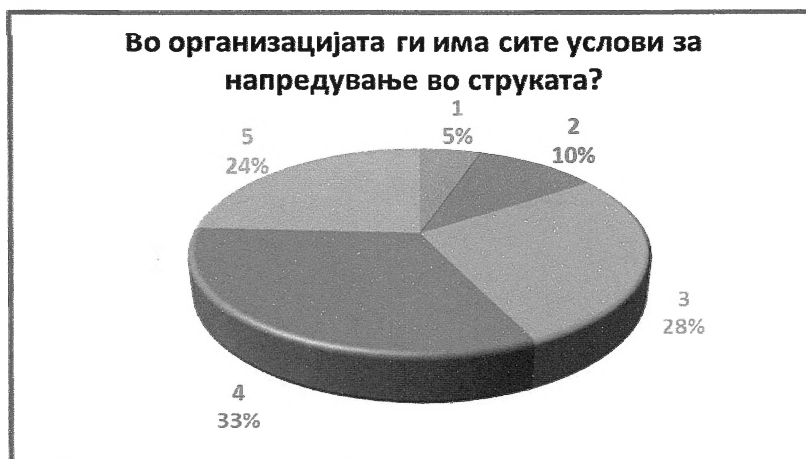


Графикон 6: Искористеност на стручните потенцијали на работното место

7) На прашањето „Сметате ли дека во организацијата ги имате сите услови за напредување во струката?“ дадени се следните одговори:

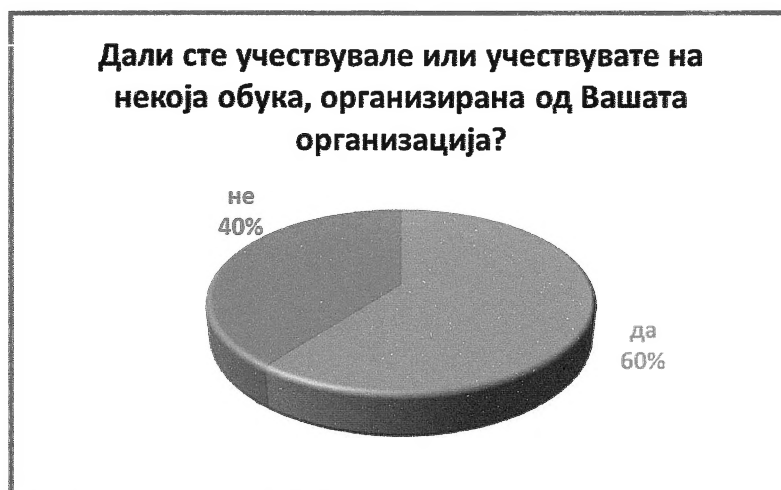
- 1 (воопшто не се согласувам) – 6 одговори, односно 5% од анкетираниите;
- 2 (не се согласувам) – 12 одговори, односно 10% од анкетираниите;
- 3 (ниту се согласувам, ниту не се согласувам) – 32 одговори, односно 28% од анкетираниите;
- 4 (се согласувам) – 38 одговори, односно 33% од анкетираниите и
- 5 (во целост се согласувам) – 28 одговори, односно 24% од анкетираниите.

Од одговорите на испитаниците може да се забележи дека малку повеќе од половина од анкетираниите, односно 57% се согласуваат дека во организацијата во која работат ги имаат сите услови за напредување во струката.



Графикон 7: Услови за напредување во организацијата

8) На прашањето „*Дали сте учествувале или учествувате на некоја обука, организирана од Вашата организација?*“ , потврден одговор дале 70 од анкетираниите лица, односно 60%, додека негативно одговориле 46 од анкетираниите или 40%.

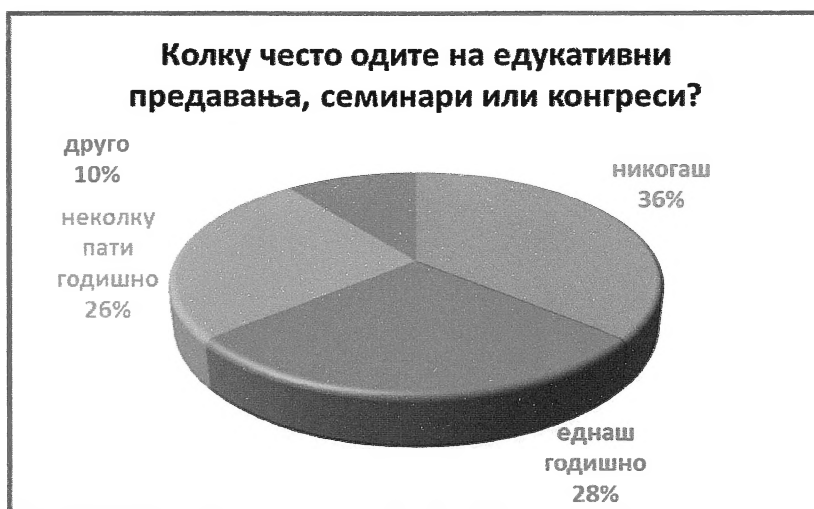


Графикон 8: Учество во обука организирана од организацијата

9) На прашањето „*Колку често одите на едукативни предавања, семинари или конгреси?*“ дадени се следните одговори:

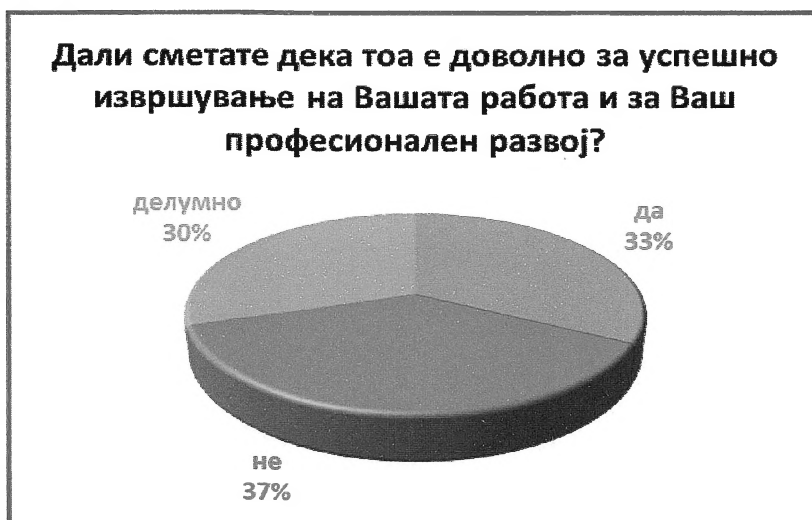
- никогаш – 42 анкетирани или 36%,
- еднаш годишно – 32 анкетирани или 28%,
- неколку пати годишно – 30 анкетирани или 26%,
- друго – 12 анкетирани или 10%.

Од одговорите може да се забележи дека голем процент од анкетираниите никогаш не биле на едукативни предавања, семинари или конгреси, додека околу една третина од анкетираниите одат еднаш годишно.



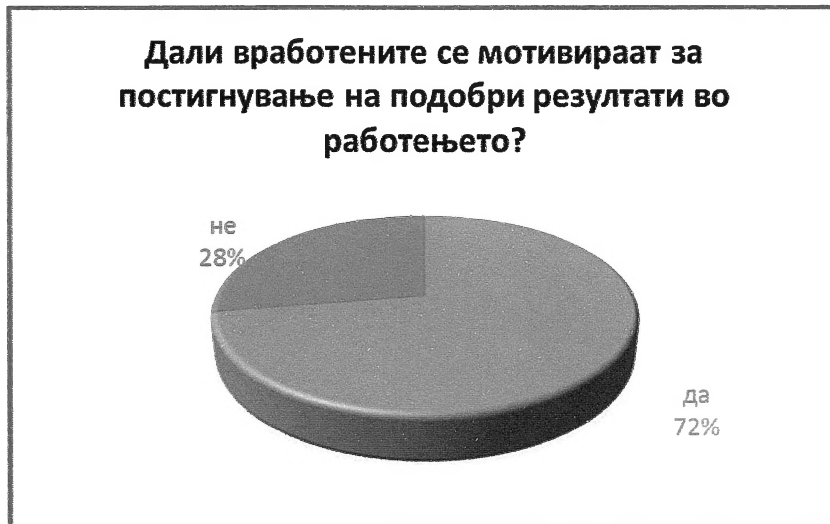
Графикон 9: Присуство на едукативни предавања, семинари или конгреси

- 10) На прашањето „**Дали сметате дека е тоа доволно за успешно извршување на Вашата работа и за Ваш професионален развој?**“, потврдно одговориле 38 анкетирани или 33%, негативно одговориле 43 анкетирани или 37%, додека одговор „делумно“ дале 35 анкетирани или 30%.



Графикон 10: Присуство на едукативни предавања, семинари или конгреси и успешното извршување на работата и професионалниот развој

- 11) На прашањето „**Дали вработените се мотивираат за постигнување на подобри резултати во работењето?**“ потврден одговор дале 84 анкетирани односно 72%, додека негативно одговориле 32 анкетирани лица или 28%.

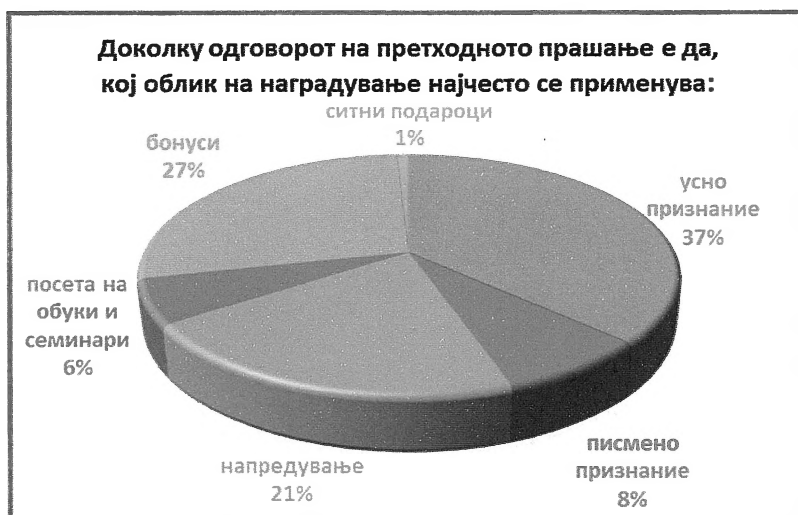


Графикон 11: Мотивација на вработените за постигнување подобри резултати

12) **Облици на наградување кои најчесто се применуваат** во организациите во кои се врши анкета се:

- усно признание – одговориле 43 или 37% од анкетираниите;
- писмено признание - одговориле 9 или 8% од анкетираниите;
- напредување - одговориле 24 или 21% од анкетираниите;
- посета на обуки и семинари – одговориле 7 или 6% од анкетираниите;
- бонуси - одговориле 32 или 27% од анкетираниите;
- ситни подароци – одговориле 1 или 1% од анкетираниите;
- бесплатно или поволно користење на одредени услуги - одговориле 0 од анкетираниите;
- друго – одговориле 0 од анкетираниите.

Резултатите укажуваат дека најчест облик на наградување во организациите во кои се врши анкета е усното признание, по што следуваат бонусите и напредувањето.

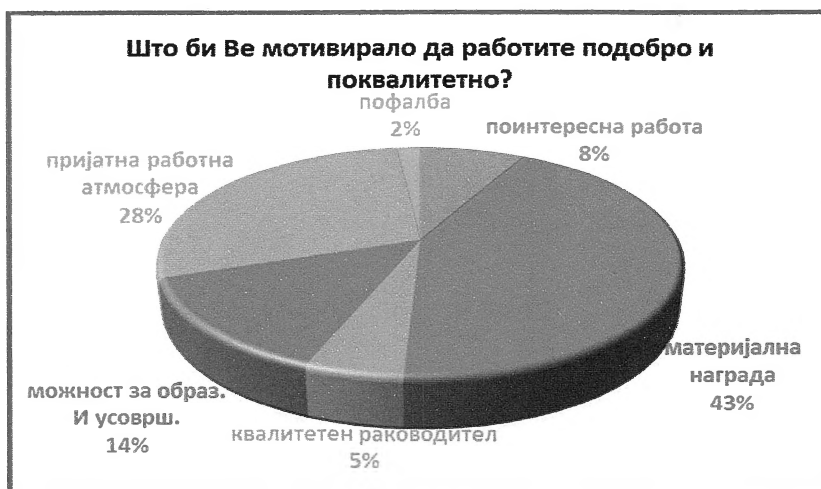


Графикон 12: Најчест облик на наградување на вработените

13) Според одговорите на анкетираниите, мотиватор за подобра и поквалитетна работа на вработените е:

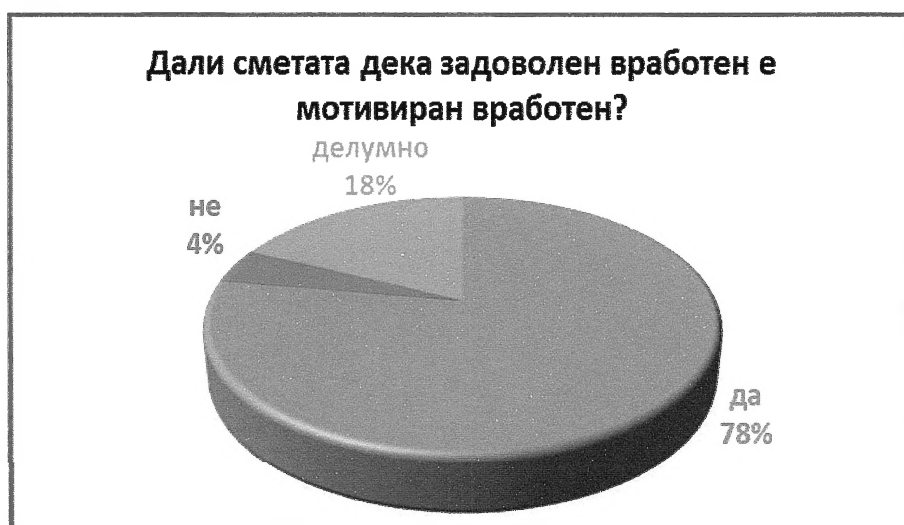
- поинтересна работа - одговориле 9 или 8% од анкетираниите;
- материјална награда - одговориле 50 или 43% од анкетираниите;
- квалитетен раководител - одговориле 6 или 5% од анкетираниите;
- можност за образование и усовршување - одговориле 16 или 14% од анкетираниите;
- пријатна работна атмосфера - одговориле 33 или 28% од анкетираниите;
- пофалба - одговориле 2 или 2% од анкетираниите;
- друго - одговориле 0 од анкетираниите.

Според резултатите, најголем мотиватор за вработените кој би ги мотивирал за подобра и поквалитетна работа е материјалната награда, по што следува пријатната работна атмосфера.



Графикон 13: Мотиватор за подобро и поквалитетно работење

14) На прашањето „Дали сметате дека задоволен вработен е мотивиран вработен?“ позитивно одговориле 90 анкетирани или 78%, негативно одговориле 5 анкетирани или 4%, додека делумно се согласуваат 21 анкетирани или 18%.



Графикон 14: Задоволен вработен е мотивиран вработен

15) На прашањето „Дали според Вашето мислење практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) влијае на задоволството од работата?“ анкетираниите одговориле:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 2 одговори, односно 2% од анкетираниите;
- 2 (не се согласувам) – 5 одговори, односно 4% од анкетираниите;

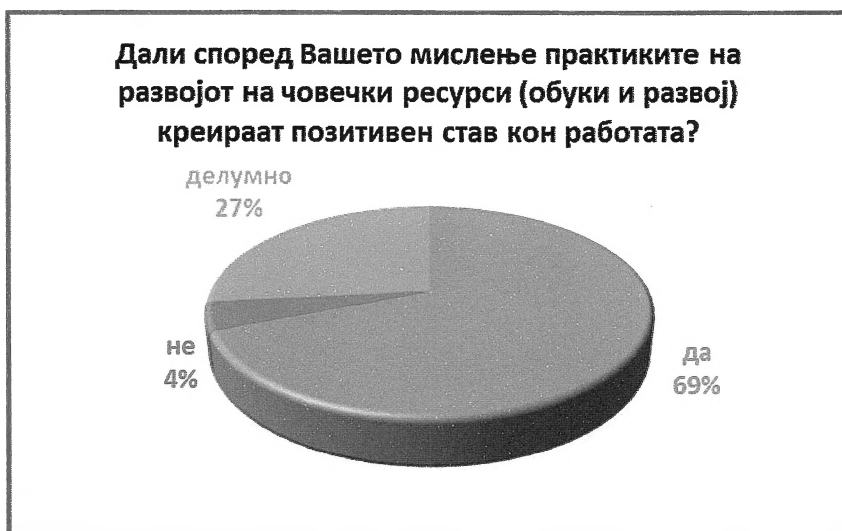
- 3 (ниту се согласувам, ниту не се согласувам) – 33 одговори, односно 28% од анкетираниите;
- 4 (се согласувам) – 37 одговори, односно 32% од анкетираниите и
- 5 (во целост се согласувам) – 39 одговори, односно 34% од анкетираниите.

Според одговорите, најголемиот дел од анкетираниите лица, односно 66% сметаат дека практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) влијае на задоволството од работата.



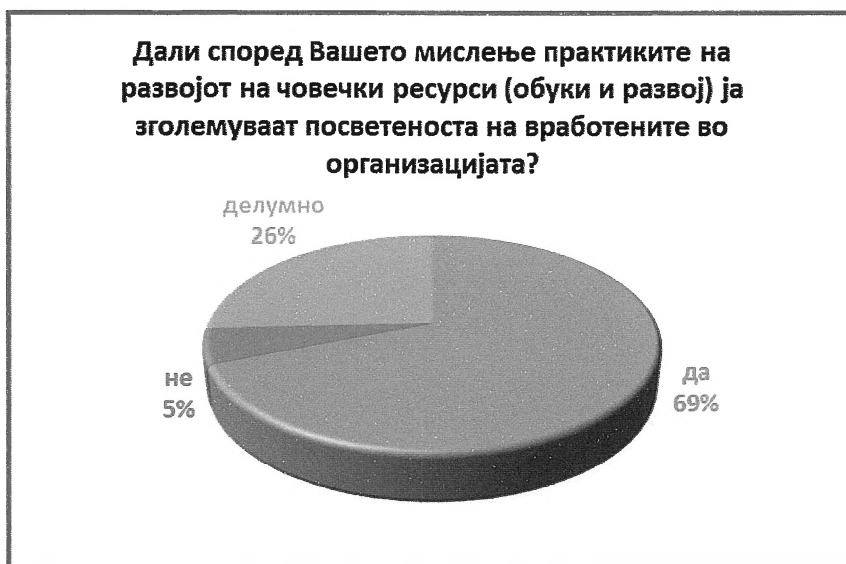
Графикон 15: Практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) влијае на задоволството од работата

- 16) На прашањето „Дали според Вашето мислење практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) креираат позитивен став кон работата?“ позитивно одговориле 80 лица или 69%, негативно одговориле 5 лица или 4%, додека делумно се согласуваат 31 од анкетираниите или 27%.



Графикон 16: Практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) креираат позитивен став кон работата

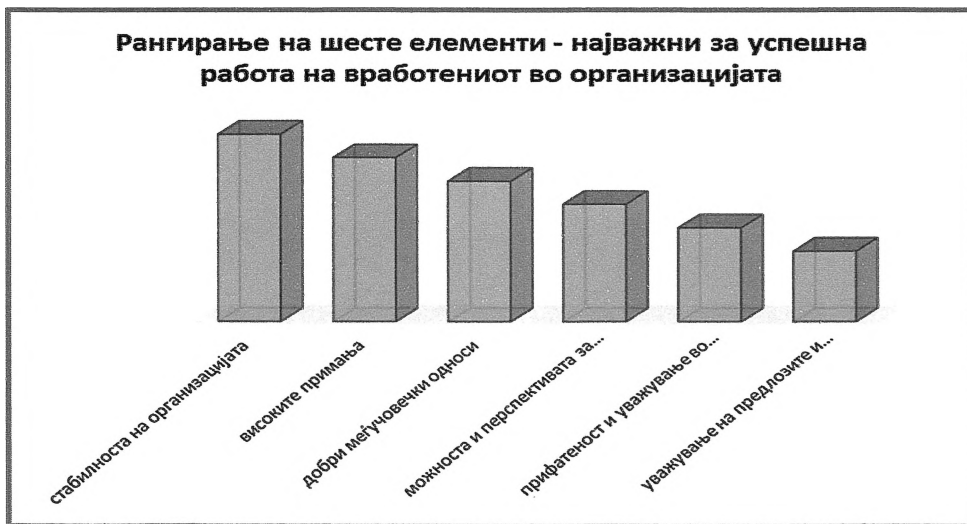
17) На прашањето „Дали според Вашето мислење практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) ја зголемуваат посветеноста на вработените во организацијата?“ позитивно одговориле 80 лица или 69%, негативно одговориле 6 лица или 5%, додека делумно се согласуваат 30 од анкетираниите или 26%.



Графикон 17: Практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) ја зголемуваат посветеноста на вработените во организацијата

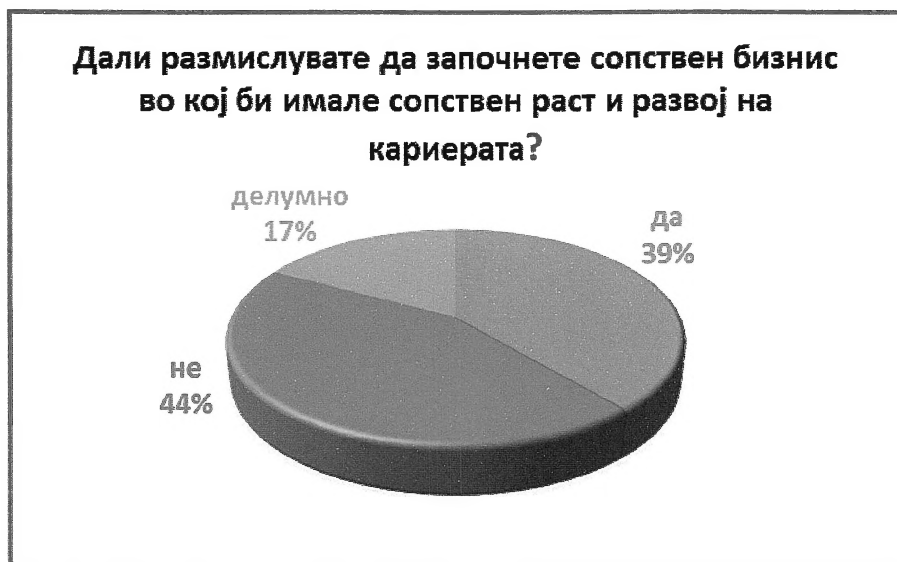
18) При рангирањето на шесте елементи, кои се најважни за успешна работа на вработениот во организацијата, за најголем дел од анкетираниите лица:

- прво рангирана е стабилноста на организацијата – кај 37 лица односно 32%;
- второ рангирани се високите примања – кај 36 лица односно 31%;
- трето рангирани се добрите меѓучовечки односи – кај 48 лица односно 41%;
- четврто рангирани се можноста и перспективата за стручно напредување – кај 36 лица односно 31%;
- петто рангирана е прифатеноста и уважувањето во работното опкружување – 70 лица односно 60%;
- шесто рангирано е уважувањето на предлозите и мислењата – кај 72 лица односно 62%.



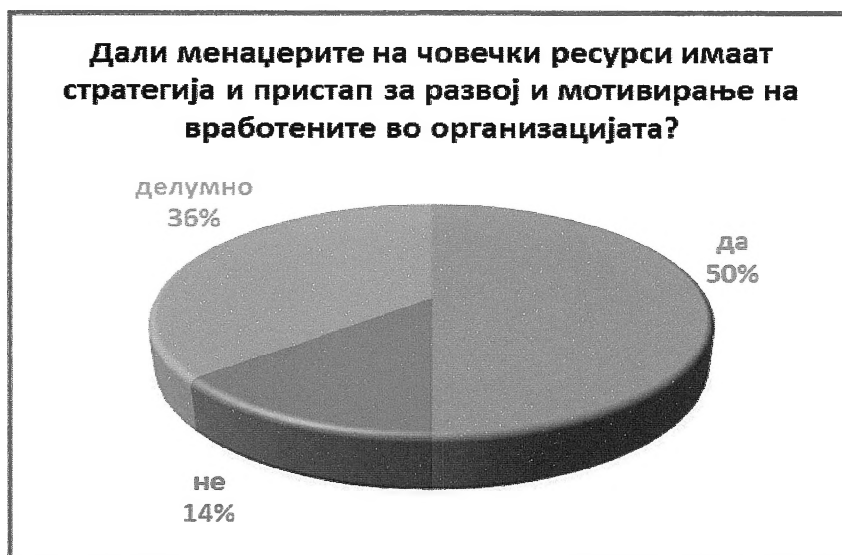
Графикон 18: Рангирање на најважните елементи за успешна работа на вработениот

19) На прашањето „Дали размислувате да започнете сопствен бизнис во кој би имале сопствен раст и развој на кариерата“ позитивно одговориле 45 лица или 39%, негативно одговориле 51 лице или 44%, додека делумно размислуваат да започнат сопствен бизнис 20 од анкетираниите или 17%.



Графикон 19: Сопствен бизнис со сопствен раст и развој на кариерата

20) На прашањето „Дали менаџерите на човечки ресурси имаат стратегија и пристап за развој и мотивирање на вработените во организацијата?“ позитивно одговориле 58 лица или 50%, негативно одговориле 16 лица или 14%, додека со „делумно“ одговориле 42 од анкетираниите или 36%.

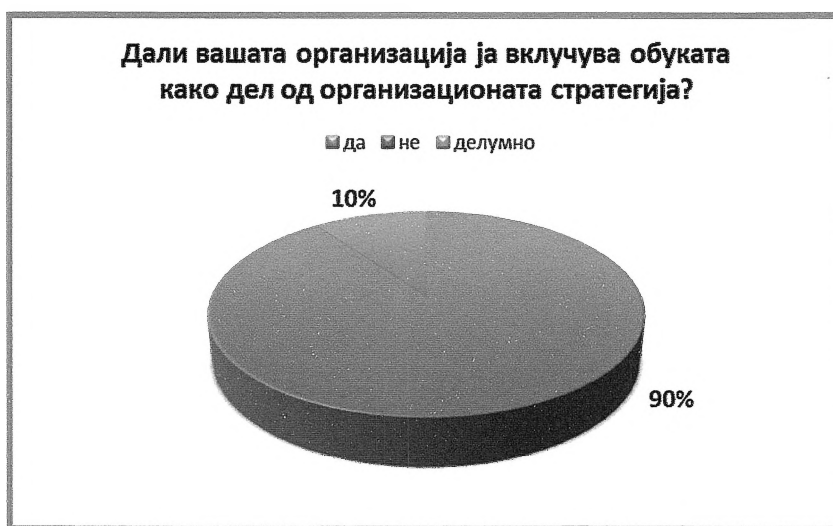


Графикон 20: Менаџерите на човечки ресурси имаат стратегија и пристап за развој и мотивирање на вработените во организацијата

10. Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетните листови за менаџерите за човечки ресурси

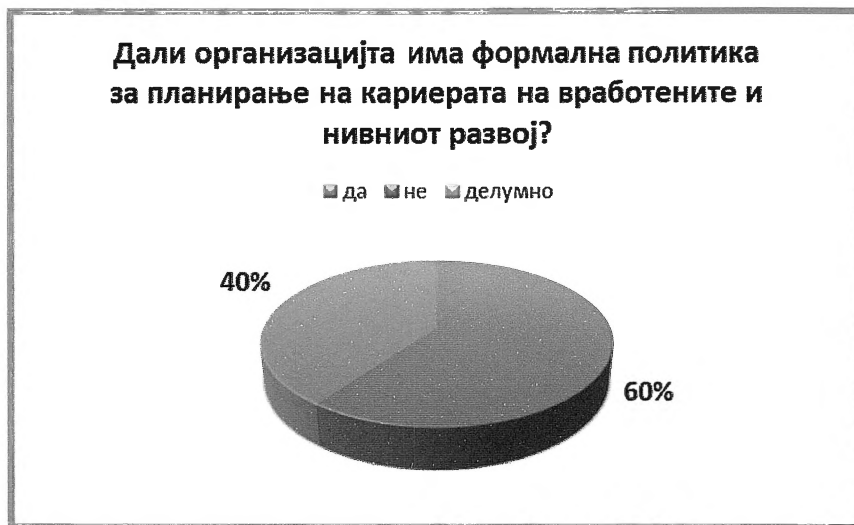
Од пополнетите анкетни листови од страна на менаџерите за човечки ресурси (вкупно десет) се добиени следните резултати:

- ✓ На прашањето „*Дали Вашата организација ја вклучува обуката како дел од организационата стратегија?*“, позитивно одговориле 9 менаџери односно 90% од анкетираниите менаџери.



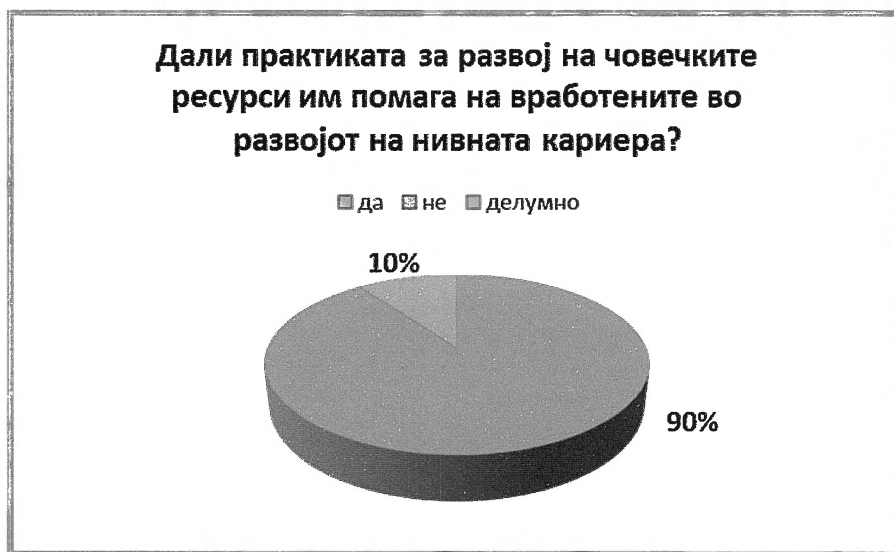
Графикон 21: Обуката како дел од организационата стратегија

- ✓ На прашањето „*Дали организацијата има формална политика за планирање на кариерата на вработените и нивниот развој?*“, позитивно одговориле 6 анкетирани (60%), додека одговор „делумно“ дале четворица од анкетираниите (40%).



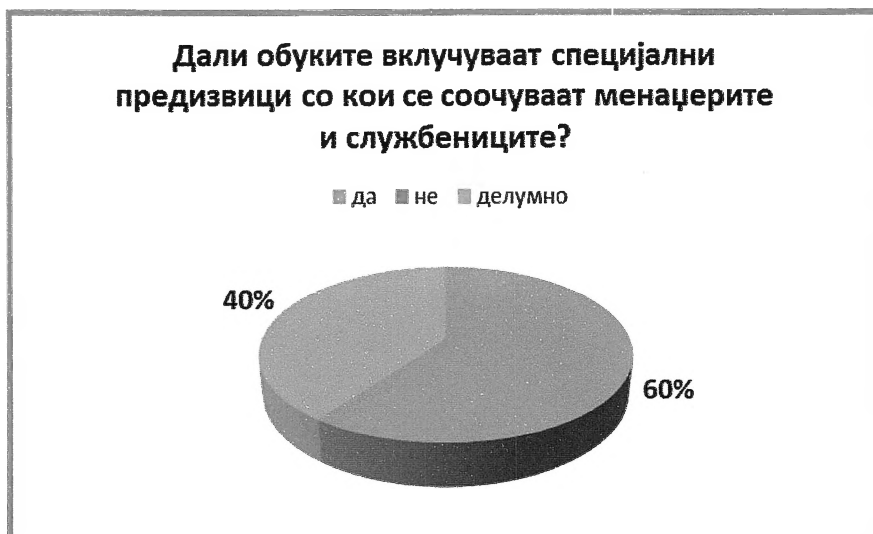
Графикон 22: Формална политика на организацијата за планирање на кариерата на вработените и нивниот развој

- ✓ На прашањето „Дали практиката за развој на човечките ресурси им помага на вработените во развој на нивната кариера?“, позитивно одговориле 9 анкетирани, додека со „делумно“ одговорил еден менаџер.



Графикон 23: Практиката за развој на човечките ресурси – помош на вработените во развојот на нивната кариера

- ✓ На прашањето „Дали обуките вклучуваат специјални предизвици со кои се соочуваат менаџерите и службениците?“, позитивно одговориле 6 менаџери, додека четворица дале одговор „делумно“.

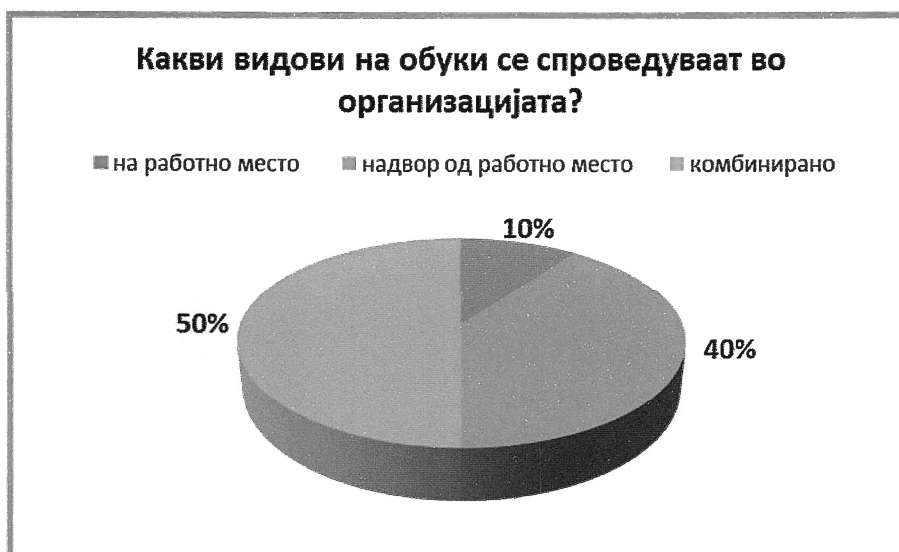


Графикон 24: Обуките како специјални предизвици со кои се соочуваат менаџерите и службениците

✓ На прашањето „*Какви видови на обуки се спроведуваат во организацијата?*“

дадени се следните одговори:

- на работното место – еден одговор (10%);
- надвор од работното место – четири одговори (40%);
- комбинирано – пет одговори (50%).



Графикон 25: Видови обуки кои се спроведуваат во организацијата

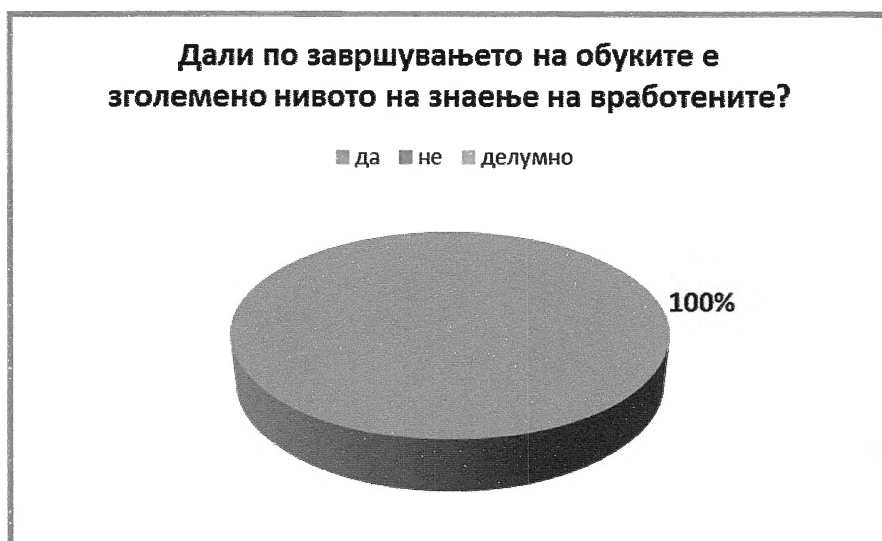
✓ На прашањето „*Колку тренинг програми се организираат годишно?*“ дадени се следните одговори:

- помалку од 5 – два одговори (20%);
- од 5 до 10 – шест одговори (60%);
- над 10 – два одговори (20%).



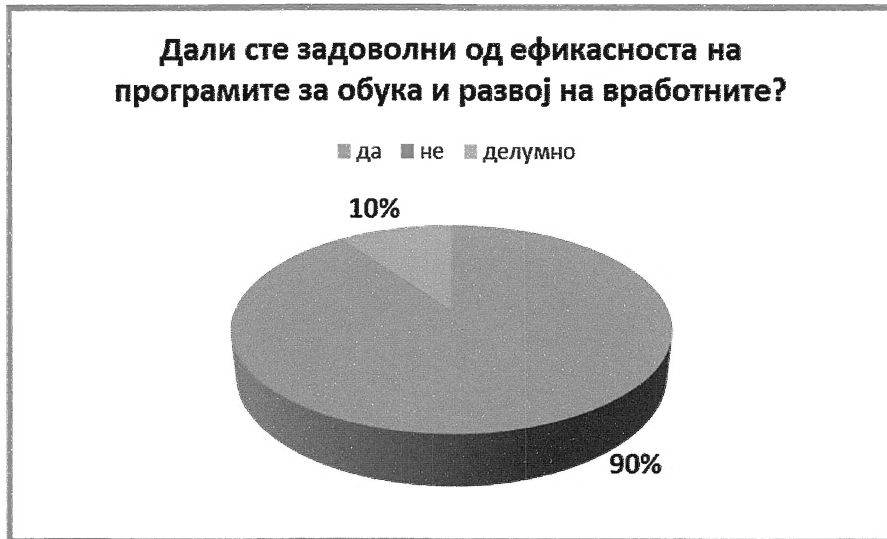
Графикон 26: Тренинг програми организирани годишно

✓ На прашањето „*Дали по завршувањето на обуките е зголемено нивото на знаење на вработените?*“, позитивно одговориле сите менаџери.



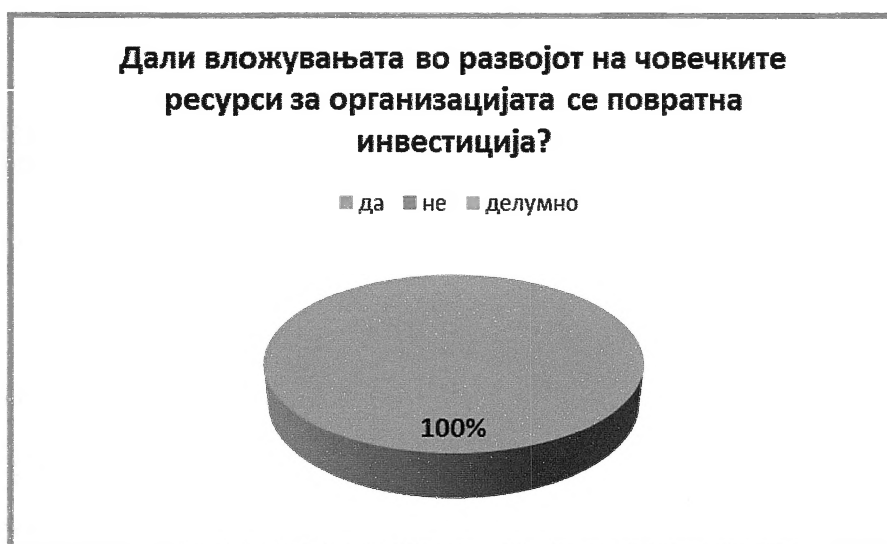
Графикон 27: Зголемено ниво на знаење на вработените по завршувањето на обуките

- ✓ На прашањето „Дали сте задоволни од ефикасноста на програмите за обука и развој на вработените?“, позитивно одговориле 9 од анкетираниите менаџери (90%), додека еден одговорил со „делумно“.



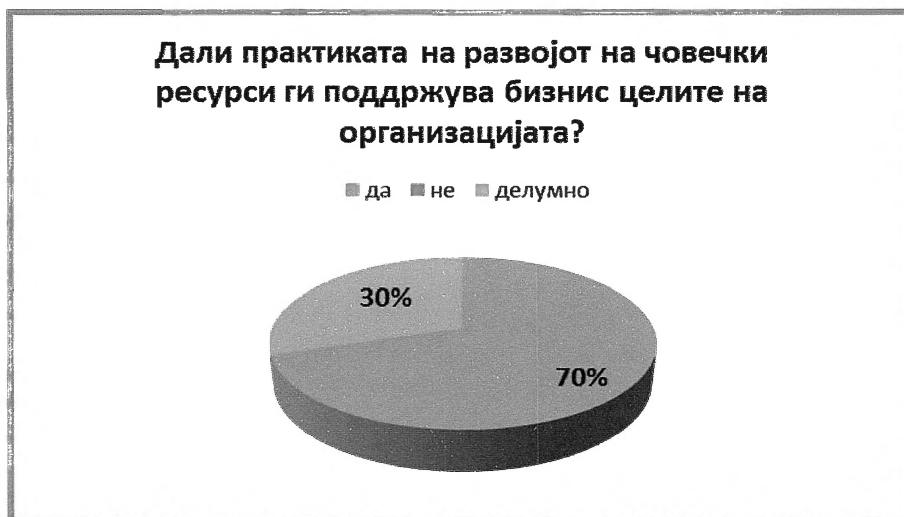
Графикон 28: Задоволство од ефикасноста на програмите за обука и развој на вработените

- ✓ На прашањето „Дали вложувањата во развој на човечките ресурси за организацијата се повратна инвестиција?“, позитивен одговор дале сите менаџери.



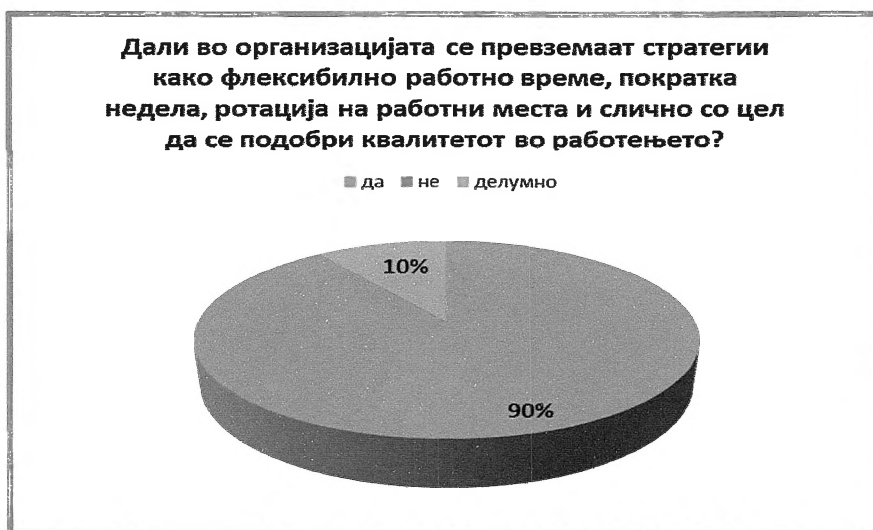
Графикон 29: Вложувањето во развојот на човечките ресурси – повратна инвестиција за организацијата

- ✓ На прашањето „Дали практиката на развојот на човечки ресурси ги поддржува бизнис целите на организацијата?“, позитивно одговориле седум менаџери (70%), додека тројца дале одговор „делумно“, 30%.



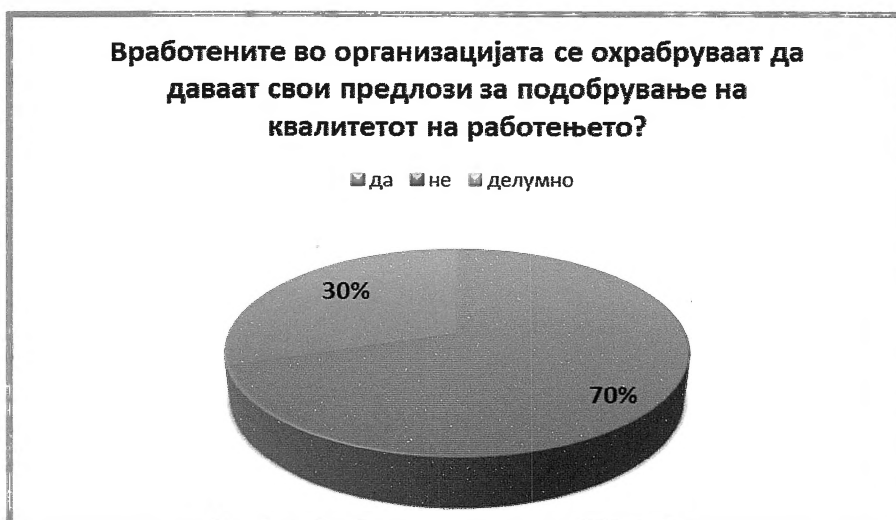
Графикон 30: Практиката на развојот на човечки ресурси, поддржувач на бизнис целите на организацијата

- ✓ На прашањето „Дали во организацијата се превземаат стратегии како флексибилно работно време, пократка недела, ротација на работни места и слично со цел да се подобри квалитетот во работењето?“, позитивен одговор дале 9 менаџери (90%), додека еден од анкетираниите дал одговор „делумно“ (10%).



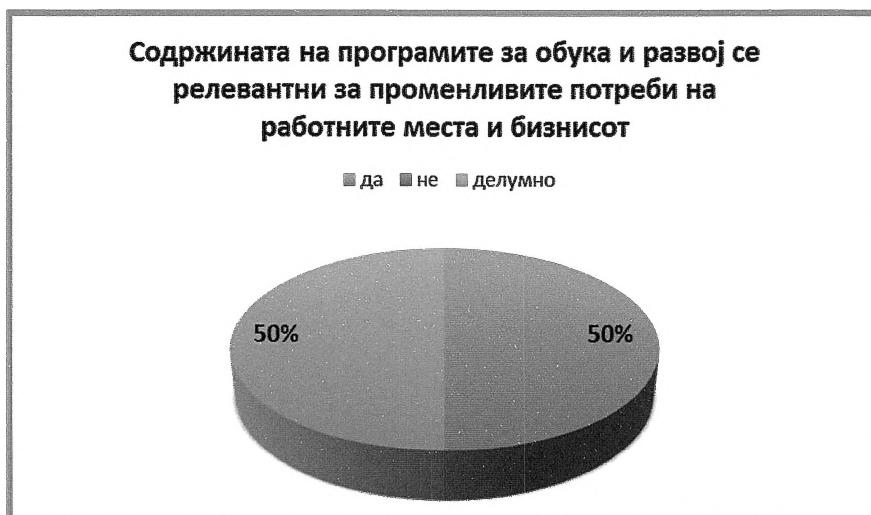
Графикон 31: Стратегии во организацијата со цел подобрен квалитет во работењето

- ✓ На прашањето „*Вработените во организацијата се охрабруваат да даваат свои предлози за подобрување на квалитетот на работењето?*“, позитивен одговор дале 7 менаџери (70%), додека тројца дале одговор дека делумно се согласуваат со тоа дека во нивната организација вработените се охрабруваат да даваат свои предлози за подобрување на квалитетот на работењето.



Графикон 32: Вработените се охрабруваат да даваат свои предлози за подобрување на квалитетот на работењето

- ✓ Со исказот „*Содржината на програмите за обука и развој се релевантни за променливите потреби на работните места и бизнисот?*“, се согласуваат половина од анкетираниите менаџери, додека другата половина делумно се согласува.



Графикон 33: Содржината на програмите за обука и развој се релевантни за променливите потреби на работните места и бизнисот

✓ Според резултатите од пополнетите анкетни листови *успешен систем на наградување кој води кон поголема мотивираност на вработените вклучува наградување на основа на:*

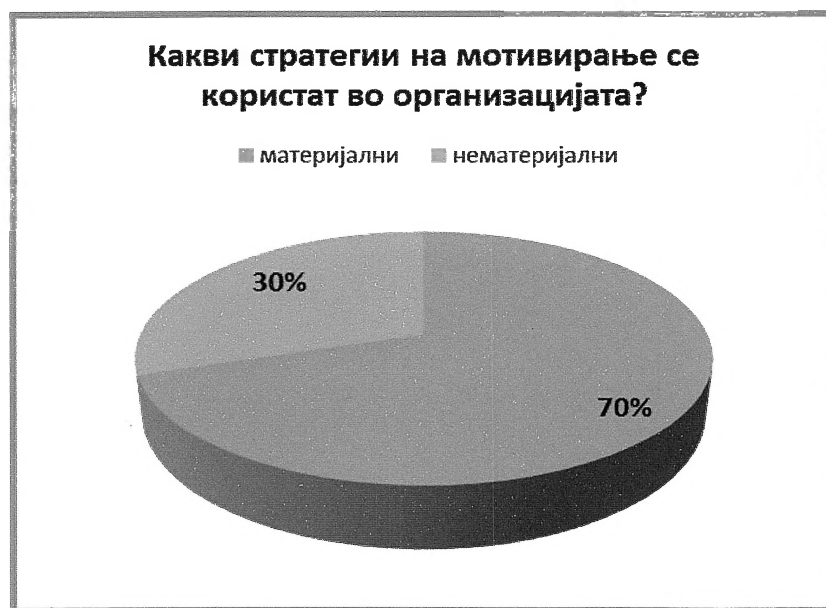
- перформанси – 0 одговори;
- вештини – два одговори (20%);
- комплексност на работната задача – 3 одговори (30%);
- компетенции – 4 одговори (40%);
- работен стаж – 1 одговор (10%).



Графикон 34: *Успешен систем на наградување кој води кон поголема мотивираност на вработените*

✓ На прашањето „*Какви стратегии на мотивирање се користат во организацијата?*“, менаџерите одговориле:

- материјални – 7 одговори (70%);
- нематеријални – 3 одговори (30%).



Графикон 35: Стратегии на мотивирање кои се користат во организацијата

11. Заклучни согледувања од извршеното истражување

Во денешниот свет на развиена технологија во која владее постојан притисок од конкуренцијата, секоја организација која сака да обезбеди одржливост на пазарот мора да вложува во развојот на своите вработени. Имено, секоја современа организација мора да биде во состојба да создава нови знаења, а не само да се потпира на користењето на постоечките. Од исклучителна важност не е само обезбедување на обуки за вработените туку и обезбедување можности за понатамошно напредување и професионален развој на вработените.

Успешните организации се разликуваат од другите по тоа што нивната организациска култура се карактеризира со норми и стандарди кои го поттикнуваат организациското однесување насочено кон постојан раст и развој, а не кон сигурност и просечност.

Пополнетите анкетни листови спроведени за потребите на овој магистерски труд укажуваат на тоа дека:

- ✓ Најголемиот број на анкетирани изразуваат задоволство од вложувањето на нивната организација во стручното усовршување и личен развој на вработените – 42%, но овој процент не е доволно голем.

- ✓ Најголемиот дел од анкетираниите лица се задоволни во однос на искористеноста на нивните потенцијали на работното место – 60%.
 - ✓ Со изјавата дека во организацијата во која работат ги имаат сите услови за напредување во струката се согласуваат 57%.
 - ✓ Најголемиот дел од анкетираниите учествувале на некоја обука организирана од организацијата – 60%.
 - ✓ Голем процент од анкетираниите никогаш не биле на едукативни предавања, семинари или конгреси (36%), додека околу една третина од анкетираниите одат еднаш годишно.
- 1) Во голем број истражувања се истражува врската помеѓу двете варијабли – обуката и мотивацијата при што се добиени следните заклучоци:

- обуката претставува најефикасен начин за мотивирање и задржување на високо квалитетните човечки ресурси во една организација (Hutchings, Zhu et al., 2009);
- обуката е начин за зголемување на посветеноста на вработените и максимизирање на потенцијалот на вработените (Lowry, Simon & Kimberley);
- постои нераскинлива позитивна врска помеѓу обуката и мотивацијата (Bakotić, Bogdanović, 2013);
- обучените вработени се многу позадоволни од необучените; (Abdulla et al., 2011);
- обуката има позитивни ефекти врз посветеноста на вработените и оперативната ефикасност (Ahmad & Schroeder, 2003);
- обуката и програмите за развој на вработените овозможуваат создавање високо квалификувана, мотивирана и со зголемен морал работна сила (Gamage & Imbulana, 2013).

Сето ова оди во прилог на првата хипотеза во која се истакнува дека менаџментот на човечки ресурси треба да вложува во стручното усовршување

и личниот развој на вработените доколку сака да има мотивирани и продуктивни вработени (Dessler, 2007). Со ваквиот став се сложува и Bradley (2004) кој меѓу практичните упатства за организациите за создавање услови за мотивација и перформанси на вработените, ја вклучува и обуката. Одговорите на прашањата, од петто до деветто прашање кои се во прилог на првата посебна хипотеза, ја покажуваат мотивираноста на вработените за нивото на вложување на организацијата во стручното усовршување и личниот развој на вработените како и ставот на вработените за нивниот искористен потенцијал. Од тука произлегува и ставот колку организациите во кои работат анкетирани вработени ја препознаваат корелацијата помеѓу успешното работење и вложувањето во стручниот кадар. *Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во стручното усовршување и личниот развој на вработените, тогаш вработените ќе бидат мотивирани во работењето, се потврдува.*

- 2) Малку повеќе од третина вработени сметаат дека вложувањето на нивната организација во стручното усовршување и личен развој на вработените не е доволно за успешно извршување на работата и професионален развој.

За да една организација да биде успешна, таа мора да има ефективни и ефикасни вработени. Од одговорот на 11 и 12 прашање се извлекува заклучок во однос на втората посебна хипотеза, се потврдува дека во организациите вработените се мотивираат и при тоа најчесто користат техники на мотивација усно признание, бонуси или напредување. Во прилог на потврдувањето на оваа хипотеза се и тврдењата на Bradley (2004) според кој повеќето од истражувачите ја увиделе јасната врска помеѓу мотивацијата и перформансите на вработените и ако вработените се мотивирани, тие ќе произведуваат подобро. Исто така, подобри перформанси ќе доведат до високи достигнувања што ќе резултира со поголема мотивација. „Ако вработените се мотивирани и среќни тие ќе ја завршат својата работа најдобро според своите способности, наместо само да го прават тоа, бидејќи мораат“ (Ryan, & Deci, 2000).

Ако менаџментот на човечки ресурси осмислува разни стратегии за мотивација на вработените тогаш би се подобрил квалитетот на работењето, се потврдува.

3) Одговорите на прашањата од реден број 13 до 18 треба да ја потврди или негира третата поединечна хипотеза. Пополнетите анкетни листови потврдуваат дека:

- ✓ Најголем мотиватор за подобра и поквалитетна работа е материјалната награда, по што следува пријатната работна атмосфера.
- ✓ Задоволен вработен е мотивиран вработен.
- ✓ Практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) влијае на задоволството од работата.
- ✓ Практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) креираат позитивен став кон работата.
- ✓ Практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) ја зголемуваат посветеноста на вработените во организацијата.
- ✓ Најважен елемент за успешна работа на вработениот во организацијата е стабилноста на организацијата, по што следуваат високите примања и добрите меѓучовечки односи.

Работните практики се менуваат на континуирана основа, па ако не се вложува во вработените, односно доколку не им се обезбеди можност за стекнување соодветно знаење и шанса за учење нови работи за да можат да одговорат на промените што се случуваат околу нив, тие можат да чувствуваат препреки при извршувањето на нивната работа (Imran & Tanveer, 2015). Тоа може да доведе до намалување на нивното задоволство во работата. Потребите на организацијата не може да бидат задоволени без задоволување на индивидуалните потреби (Lingham, 2000). Не е доволно да се задоволат само нивните финансиски потреби, бидејќи нивното задоволство од работата е многу важно. Организацијата мора да вложува во развојот на своите вработени за да тие бидат успешни, а со тоа и организацијата. Кога организацијата обрнува внимание на вработените и нивниот развој, ги слуша нивните проблеми и нивните поплаки, вработените се чувствуваат задоволни дека

нивниот глас е важен и дека организацијата е таму за да им помогне. Со цел да и „вратат“ на организацијата, вработените работат подобро, насочени кон нејзините цели. Истражувањата на Shelton (2001) исто така покажуваат дека развојот на вработените го зголемува нивното задоволство од работата и интересот да се задржат во неа. Сето претходно изнесено ја потврдува третата хипотеза која гласи:

Ако организацијата вложува во развојот на човечките ресурси, тогаш таа влијае и на зголемување на задоволството од работата кај вработените.

Најголемиот дел од анкетираниите не размислуваат да започнат сопствен бизнис во кој би имале сопствен раст и развој на кариерата. Нивниот став во однос на менаџерите на човечки ресурси е дека тие имаат стратегија и пристап за развој и мотивирање на вработените во организацијата.

Потврдувањето на трите поединечните хипотези води кон потврдување на главната хипотеза на овој магистерски труд која гласи:

Стручното усовршување на човечките ресурси и личниот развој, влијаат на зголемувањето на мотивацијата на вработените за исполнување на корпоративските цели на организацијата.

Од пополнетите анкетни листови од страна на менаџерите за човечки ресурси (вкупно десет) се добиени следните резултати:

- ✓ Нивните организации ја вклучуваат обуката како дел од организационата стратегија.
- ✓ Организациите имаат формална политика за планирање на кариерата на вработените и нивниот развој.
- ✓ Практиката за развој на човечките ресурси им помага на вработените во развој на нивната кариера.
- ✓ Обуките вклучуваат специјални предизвици со кои се соочуваат менаџерите и службениците.
- ✓ Во организациите се спроведуваат комбинирани вид обуки – на работно место и надвор од него.
- ✓ Годишно се организираат од 5 до 10 тренинг програми.

- ✓ По завршувањето на обуките е зголемено нивото на знаење на вработените.
- ✓ Менаџерите се задоволни од ефикасноста на програмите за обука и развој на вработените.
- ✓ На вложувањето во развојот на човечките ресурси за организацијата се повратна инвестиција.
- ✓ Практиката на развојот на човечки ресурси ги поддржува бизнис целите на организацијата.
- ✓ Во организациите се преземаат стратегии како флексибилно работно време, пократка недела, ротација на работни места и слично со цел да се подобри квалитетот во работењето.
- ✓ Вработените во организацијата се охрабруваат да даваат свои предлози за подобрување на квалитетот на работењето.
- ✓ Содржината на програмите за обука и развој се релевантни за променливите потреби на работните места и бизнисот
- ✓ Успешен систем на наградување кој води кон поголема мотивираност на вработените вклучува наградување на основа на компетенции, по што следува комплексноста на работната задача и вештините.
- ✓ Во организациите се користат најмногу материјални стратегии на мотивирање.

Луѓето се најважен ресурс во една организација. Без добри вработени и најдобрите бизнис планови и идеи пропаѓаат. Вложувањето во вработените и нивниот развој ги мотивира и поттикнува вработените да ги извршуваат квалитетно своите работни задачи и да испорачуваат квалитетен продукт.

Заклучок

Развојот на човечки ресурси помага да се зголемат вештините, образованието и способностите кај вработените. Кога луѓето се ангажираат во работа за која сметаат дека е предизвикувачка и вредна, тие се гордеат што се поврзани со таква работа. Една од функциите на менаџментот е да создаде такво чувство на предизвик и вредност во работата во која што се ангажираат луѓето. Ако луѓето го определат сопственото објективно искуство дека она што го прават е значајно, тие уживаат во работата. Чувството на раст и развој доаѓа кога работата станува по предизвикувачка и општествено релевантна, а од луѓето се бара да се водат за да се справат со таквите позитивни предизвици. Кога луѓето имаат можност да научат нови техники, да стекнат нови вештини и да го ревидираат нивното претходно знаење, тоа влијае на нивната мотивираност во извршувањето на работните задачи.

Можностите за учење и развој се важен фактор и за задржување на вработените во организацијата. Обуката на вработените е важна инвестиција во човечкиот капитал за да се промовира нивото на вештини на вработените и да се обезбеди лек за вработените кои немаат искуство и добри квалификации. Добар систем за обука во една организација води до високи перформанси, висока перципирана продуктивност и помал обрт на работна сила.

Мотивацијата како витален аспект во функционирањето на секоја организација, се однесува на силите кои предизвикуваат ентузијазам и упорност да се продолжи да се преземаат одредени активности за остварување на организациските цели. Мотивацијата е континуиран процес, бидејќи процесот на мотивација се заснова на потреби кои се неограничени.

Ефикасноста на мотивираните вработени е висока, што резултира во зголемена продуктивност и намалени трошоци за работа. Мотивацијата води до стабилност на работната сила, што е многу важно од аспект на угледот и добрата волја на компанијата. Мотивацијата ги приближува вработените до организацијата, со што тие стануваат лојални на компанијата.

Предмет на истражувањето на овој магистерски труд е теоретска и практична анализа на стручното усовршување и личниот развој на вработените во функција на

подобрување на мотивацијата на вработените и остварувањето на организациските цели. При тоа требаше да се утврди дали организациите применуваат обуки и техники за раст и развој на вработените и како тоа влијае на мотивацијата на вработените. За таа цел е формулирана главната хипотеза: *Стручното усовршување на човечките ресурси и личниот развој, влијаат на зголемувањето на мотивацијата на вработените за исполнување на корпорацииските цели на организацијата, чие потврдување произлегува од потврдувањето на поединечните хипотези кои гласат:*

- 1. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во стручното усовршување и личниот развој на вработените, тогаш вработените ќе бидат мотивирани во работењето.*
- 2. Ако менаџментот на човечки ресурси осмислува разни стратегии за мотивација на вработените тогаш би се подобрил квалитетот на работењето.*
- 3. Ако организацијата вложува во развојот на човечките ресурси, тогаш таа влијае и на зголемување на задоволството од работата кај вработените.*

Со цел да се потврдат поединечните и основната хипотеза користени се различни методи на истражување меѓу кои: аналитичка и синтетичка метода, хипотетичко – дедуктивна, компаративна, дескриптивна метода, а користена е техника на анкета и анализа на содржина. Истражувањето е спроведено на примерок од пет компании од Гевгелија, а вкупно се анкетирани 116 вработени и десет менаџери.

Кога едно лице е мотивирано да направи некоја активност, тоа сигурно вложува повеќе напори во задачата наспроти демотивираното. Менаџерот во една организација може да ангажира лице со извонредни вештини, знаење и искуство, но тоа нема да обезбеди задоволителни перформанси доколку не е мотивирано. Ова е многу важно за една организација, бидејќи на секоја организација и е потребен персонал кои дава се од себе и чија мотивација е да постигнат целите кои се во согласност со оние на организацијата. Истражувањата во литературата покажуваат дека многумина автори ја сфатиле важноста на мотивираноста на вработените за

една организација. Но, истотака покажуваат и дека мотивацијата не е единствениот елемент кој ја одредува ефикасноста на вработените, но сигурно игра значајна улога.

Помеѓу мотивацијата и човечките ресурси постои меѓузависност. За разлика од парите, суровините или други фактори на производство, луѓето значат многу повеќе за компанијата. Нивната потреба и вредносни системи, нивната мотивација и степен на задоволство ги одредуваат индивидуалните и организациските перформанси. Всушност, ниту една компанија не може да постои без човечки ресурси кои ја обликуваат. Но, парадоксално, луѓето се исто така единствениот фактор кој може да делува против организациските цели. Сопствениците на компаниите често се заслепени од профитот и сметаат дека човечките ресурси се помалку важни, заборавајќи дека профитот може да се зголеми ако мотивацијата на вработените и нивното задоволството расте. Трошоците за оваа цел се помали од загубите предизвикани од незадоволни вработени.

Улогата на мотивација не е само тоа што ги прави луѓето да работат, туку тие да работат добро, целосно искористувајќи ги нивните физички и интелектуални способности. Каде постои мотивација, има продуктивност и перформанси, а луѓето се благодарни. Со други зборови секој е победник. Мотивацијата е од клучно значење не само за организацискиот успех, туку и за успех во секој оддел, проект или план и несомнено претставува едно од најважните полиња на одговорност.

Денес, во овие динамични и непредвидливи услови, многу е важно да се има мотивирана работна сила, дури и поважно од било кога. Мотивиран вработен е продуктивен работник, а продуктивен работник е профитабилен! Кога луѓето не се мотивирани тие стануваат помалку продуктивни, помалку креативни и престануваат да покажуваат интерес за компанијата. Зошто човечката мотивација е толку важна? За да организацијата продолжи со својата активност!

Овој магистерски труд покажува дека стручното усовршување на човечките ресурси и личниот развој, влијаат на зголемувањето на мотивацијата на вработените за исполнување на корпорацииските цели на организацијата.

Користена Литература

1. Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel review*, 40(1), 126-146.
2. Adižes, I. (2012). *Adižes o menadžmentu*. Beograd: HESPERIAedu.
3. Ahmad, O., & Schroeder, R.G. 2003. "The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences". *Journal of Operations Management*, 21(1): 19-43.
4. Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7): 863-886.
5. Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. UK: Thomson Learning.
6. Anderson, L.W., Krathwohl, D.R. (eds) (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
7. Antonioni, D. (2000). Leading, Managing and Coaching. *Industrial Management*, 42(5): 27- 34.
8. Atchison, T. A. (2003, May/June). Exposing the myths of employee satisfaction. *Healthcare Executive*, 17(3), 20.
9. Babic, I. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Loznica: Mladost drup.
10. Baek, P., & Kim, N. (2014). Exploring a theoretical foundation for HRD in society: Toward a model of stakeholder-based HRD. *Human Resource Development International*, 17(5), 499–513.
11. Bahtijarević Šiber, F. (2000). Reinženjering funkcije ljudskih potencijala, *SP 23-24/2000*.
12. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. (2003). Novi aspekti položaja i načina rukovođenja žena menagera u hrvatskim poduzećima – empirijska analiza, *SP 9/2003*.
13. Baldoni, J. (2005). *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. New York: McGraw-Hill
14. Bakotić, D. & Bogdanović, V. (2013). "Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad", *Praktični management*, IV (2), 67-71

15. Beasley, M., Thompson, T., & Davidson, J. (2003). Resilience in response to life stress: the effects of coping style and cognitive hardiness. *Personality & Individual Differences*, 34(1), 77
16. Beck R. C.(2003). *Motivacija teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap
17. Bogicević Milikić, B., (2004). *Manadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet, str.6
18. Bogicevic Milikic, B., (2011). *Manadzment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteat
19. Borritz, M (2006). Burnout in human service work –causes and consequences: Results of 3-years of follow-up of the PUMA study among human service workers in Denmark National Institute of Occupational Health, Denmark.
20. Bošnjović, J. (2011). "Menadžment radne uspešnosti", *PREGLED-časopis za društvena pitanja* 3
21. Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*, Basingstoke: Palgrave McMillan.
22. Bradley, E.W., (2004). "The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories", *Journal of public administration research and theory*, 14(1), pp. 59-78
23. Buble M.(2000). *Menagement*, Split: Ekonomski fakultet
24. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija
25. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
26. Buckingham, M. (2005, March). What great managers do. *Harvard Business Review*, 3(3), 70–79
27. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
28. Byars, L. & Rue, L., (2006). *Human Resource Management*, New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
29. Callahan, J. L. (2013). "Space, the final frontier"? Social movements as organizing spaces for applying HRD. *Human Resource Development International*, 16(3), 298–312.
30. Cerovic, S. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
31. Certo, S. C., Certo, S. T.(2008). *Moderni menadzment*. Zagreb: Mate, I 0. izdanje

32. Conțiu, L. C., Gabor, M. R., Oltean, F. D. (2012). "Employee's motivation from a cultural perspective – A key element of the hospitality industry competitiveness", *Procedia Economics and Finance*, 3, p. 981-986
33. Čukanović-Karavidić, M. & Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije* 11, 60–68.
34. Danish, R. Q., Usman, A.(2010). "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 5(2), p. 159-167
35. Deb, T. (2010). *Human Resource Development Theory and Practices*. New-Delhi: Ane Books Pvt. Ltd, crp. 27
36. Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8th edition. Prentice Hall
37. Dessler, G., (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Fakultat organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Data status, crp.8
38. Doyle, S. (2004). *The Manager's Guide to Motivating Employees*. Amherst: HRD
39. Drucker, P. (2002). *Upravljanje u novom društvu*. Adžes
40. Dunderović R. (2005): *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment
41. Džamić, V., Miljević, M. (2015). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*. Beograd: Univerzitet Singidunim, Beograd
42. Džordžević Biljanović, J. Drazeta, L. Babić, L. & Dobrijević, G. (2013). *Razvoj kariere i poslovnih vestina*. Beograd: Univerzitet Singidunum
43. Džordžević Boljanović, J., Pavić, Z. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum, crp.4
44. Džurović, M.(2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom Srbija a.d. crp.23
45. Gamage, P., & Imbulana, L. (2013). "Training development and performance of employee: Evidence from Shrilanka telecom". *International Jour. of Marketing, Financial Services and Management Research*, 2(9), 12-24. *Management Research*, 2(9), 12-24.
46. Gold, J., & Bratton, J. (2014). Towards critical human resource development education (CHRDE): Using the sociological imagination to make the HRD profession more critical in the post-crisis era. *Human Resource Development International*, 17(4), 400–415.

47. Gupta, K.S. and Murari, K. (2001). Employee Empowerment Impact on Employee Commitment. *Productivity*, 42, April-June.
48. Gutić, D., Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika d.o.o.
49. Hallowell, E. M. (2005, January). Overloaded circuits: why smart people underperform. *Harvard Business Review*, 83, 54–62
50. Halpern, D.F. (2002). *Thinking Critically about Thinking Critically*, 4th edn. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
51. Hitka, M., Hajduková, A., Balážová, Ž.(2014). “Impact of economic crisis on changes in motivation of employees in woodworking industry“, *Drvna industrija*, 65 (1), p. 21-26
52. Hutchings K., Zhu C., Cooper B., Zhang Y. & Shao S. (2009). “Perceptions of the effectiveness of training and development of grey-collar workers in the People’s Republic of China”, *Human Resource Development International*, 12(3), 279-296.
53. Hunjet, A., Kozina, G. (2014). *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever
54. Imran, M., & Tanveer, A. (2015). “Impact of training & development on employees’ performance in banks of Pakistan”. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(1).
55. Ivancevich, J. (2001). *Human resource management*. New York: Mc Graw Hill
56. Jaksic, M. (2011). *Menadžment performansi ljudskih resursa*. Beograd: Čigoja štampa
57. Jaksic, M. (2012). Menadžment performansi ljudskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih u javnom preduzeću, *Specijalistički rad*, Beograd: FON
58. Jambrek, I., Penić, I. I. (2008). “Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), p.1181-1206
59. Janicijevic N. (2008). *Organizaciono ponasanje*. Beograd: Data status.
60. Karaman Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavkainovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia*, vol 41, br.1, str.46
61. Kearns, P. (2000). *Measuring and managing employee performance*. London: Prentice Hall
62. Khurana, A., Khurana, P. and Sharma, H.L., (2009). *Human Resource Management*. New Delhi: V.K.Enterprises.
63. Kovach, K. A. (1995). “Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization’s performance“, *Employment Relations Today*, 22(2), p. 93-107

64. Križmarić, Ž.(2014). „Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspešnošću i oblikovanjem poslova“, *Tehnički glasnik*, Vol.8., No.1, 48
65. Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
66. Kurtić, A. (2009). *Osnove menadžmenta*, Tuzla
67. Lawler, E. E. (2005). From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2): 165-169.
68. Lingham, L. (2000), “Career development and organizational training”, *Career Development International*, Vol. 12 Iss: 6 pp. 545-564
69. Lončarević, R. (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum
70. Lowry, D.S., A. Simon and N. Kimberley (2002), Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry, *Human Resource Development Quarterly* 13(1), pp 53-69.
71. Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International
72. Mafini, C., Pooe, D.(2013). “The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department“, *SA Journal of Industrial Psychology*, 39, p. 1-9
73. Maharjan, S. (2012). „Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers“, *Administrative and Management Review*, Vol. 24, No.2, p. 45-55.
74. Manion, J. (2005). *From management to leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
75. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco
76. Marušić, S.(2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO
77. Mathis L. & Jackson H,J. (2004). *Human Resource Management*, Eleventh Edition, SouthWestern.
78. Mazzi, B.(2011). „Što nas motivira na kvalitetan rad“. *Zbornik XI. Kongresa HDOD-HLZ*, Rovinj
79. McCourt, W. & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management*. UK: Edward Elgar, Cheltenham.
80. Michaels, E., Handfield-Jones H. & Axelord B. (2001). *The War for Talent*. Harvard: Harvard Business Press
81. Milovančević, M. (2015). *Upravljanje ljudskim resursima u inženjerskom menadžmentu*. Niš: Univerzitet u Nišu, Mašinski fakultet

82. Minbaeva, D. (2005). HRM Practices and MNC Knowledge Transfer. *Personnel Review*, 34(1): 125-144.
83. Mulvaney, R., Zwahr M. & Baranowski L. (2006). "The trend toward accountability: What does it mean for HR managers?". *Human Resource Management Review* 16, no. 3, 431-442.
84. Nicholson, N. (2003, January). How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, 81(1), 57-65.
85. Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. W., (2000). *Human Resources management: gaining a competitive advantage* (3rd ed.), Boston: McGraw-Hill
86. Nordhaug O. (1998) Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. *International Studies of Management and Organizations*, 28 (1), 8-29.
87. Orlic R. (2005). *Kadrovski maenadzment*. Beograd: Zoran Damjanovic i sinovi
88. Paauwe, J. & Boselie P. (2005). "HRM and performance: what next?". *Human Resource Management Journal* 15, no. 4, 68-83.
89. Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford:Oxford University Press
90. Perko - Šeparović, I., (2002). Novi javni menadžment – britanski model, *Politička misao* 4, 31-43.
91. Petković, M., Janičević, N., Bogićević, B. (2002). *Organizacija: Teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet
92. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled sv. 55 (5-6)*, 455-478.
93. Pološki Vokić, N., Grizelj, H. (2007). Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled 58, (12)*, 863-880.
94. Pološki, N. (2006). "Ženski stil" vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled sv. 54 (1-2)*, 38-53.
95. Porter, M. E.(2008). *Konkurentska prednost – Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
96. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
97. Prasad, L. (2005). *Human Resource Management* , 2nd ed., New Delhi: Sultan Chand and Sons.

98. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
99. Ramlall, S. (2004). "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations." *Journal of American Academy of Business*, 52-63
100. Rao V.S.P., (2005), *Human Resource Management*. New-Delhi: Excel Books
101. Reeve J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*, 4. izdanje. Zagreb: Naklada Slap
102. Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Jastrebarsko: Naklada Slap
103. Rot N. (2006). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva.
104. Sahar F. A. (2014). Person Demotivation in Organizational Life, *International Journal of Business and Social Science*, 5 (1)
105. Serrat, O. (2009). *Coaching and Mentoring, Knowledge Solutions*, Publication Asian Development Bank (54), July
106. Shanks, N. (2011). "Chapter 2." *Management and Motivation*. Jones and Barlett.
107. Sheikh, A.M. (2009). *Human Resource Development and Management*. New- Delhi: S.Chand and Co. Ltd.
108. Shelton, S. (2001). "The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention". *International journal of business and public management*, 3(2), 10-60
109. Stefanovic, V. (2000). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
110. Šušnjar Stangl, S., Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski Fakultet, 2 izd., strp.16-17
111. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nded.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
112. Swarajayalakshmi, C., (2005). *Human Resource Development In Public Enterprises*. New Delhi: Discovery Publishing House, strp. 38-39.
113. Taylor D. & Smalling Archer J.(2005). *Up against the WalMarts: how your bussines can prosper in the shadow of the retail giants*. AMACOM
114. Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18 (1), 28-45

- 115.Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- 116.Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S.(2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status
- 117.Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o
- 118.Ugrinov, D. i Stojanov, A. (2013). "Menadžment i motivacija zaposlenih", *Pravno-Ekonomski Pogledi*, br. 1
- 119.Vesić D. (2010). "Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih", *Međunarodna naučna konferencija - Menadžment 2010*, Kruševac, Srbija, 17-18, 264-270
- 120.Von Stamm, B. (2008). *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2nd edition. Wiley
- 121.Vujić, D. (2004). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Data Status
- 122.Weeratunga, L.(2003). *Human resource management*. Dhaka: Bangladesh Open University.
- 123.Weirich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE
- 124.Werner, J.M. & Randy L. D. (2005). *Human Resource Development*,(4ed). Ohio:Thomson South-Western, Mason
- 125.Zanko, M. (2003). Change and Diversity: HRM Issues and Trends in the Asia Pacific Region. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 75–87.
- 126.Zelenika R., Pupovac D.(2001). Intelektualni kapital-razvojni resurs logističkih kompanija za 21. Stoljeće, *Ekonomski pregled*, 52 (9-10) 1034-1052

Прилог 1

Анкетен лист

Почитувани,

Ве молиме да одвоите малку време и да го пополните овој анкетен лист кој се спроведува за потребите на изработка на проектна задача. Целта на истражувањето е утврдување на методите и техниките кои се применуваат во организацијата со цел развој и мотивација на човечките ресурси.

Анкетата е анонимна и податоците исклучиво ќе бидат користени во истражувачки цели. Заокружете го одговорот кој е најблизок до Вашите ставови.

Ви благодарам на соработката !

Анкета:

1. Пол:

- а) машки б) женски

2. Возраст:

- а) 20-30 б) 31-40 в) 41-50 г) 51-60 д) над 60

3. Образование:

- а) основно б) средно в) високо г) друго

4. Работен стаж

- а) помалку од 1 година
б) од 1 година до 5 години
в) од 5 години до 10 години
г) од 10 години до 15 години
д) од 15 години до 20 години
ѓ) над 20 години

5. Ве молиме да го оцените на скала од 1 (многу незадоволително) до 5 (многу задоволително) нивото на вложување на Вашата организација во стручното усовршување и личниот развој на вработените.

1 2 3 4 5

6. Дали вашите стручни потенцијали се доволно искористени на работното место?

1 2 3 4 5

многу незадоволително

многу задоволително

7. Сметате ли дека во организацијата ги имате сите услови за напредување во структурата?

1 2 3 4 5

воопшто не се согласувам

во целост се согласувам

8. Дали сте учествувале или учествувате на некоја обука, организирана од Вашата организација?

а) да

б) не

9. Колку често одите на едукативни предавања, семинари или конгреси?

а) никогаш

б) еднаш годишно

в) неколку пати годишно

г) друго

10. Дали сметате дека е тоа доволно за успешно извршување на Вашата работа и за Ваш професионален развој?

а) да

б) не

в) делумно

11. Дали вработените се мотивираат за постигнување на подобри резултати во работењето?

а) да

б) не

12. Доколку одговорот на претходното прашање е да, кој облик на наградување најчесто се применува:

а) усно признание

б) писмено признание

в) напредување

г) посета на обуки и семинари

- д) бонуси
- ѓ) ситни подароци
- е) бесплатно или поволно користење на одредени услуги
- ж) друго (наведете што) _____

13. Што би Ве мотивирало да работите подобро и поквалитетно

- а) поинтересна работа
- б) материјална награда
- в) квалитетен раководител
- г) можност за образование и усовршување
- д) пријатна работна атмосфера
- ѓ) пофалба
- е) друго (наведете што) _____

14. Дали сметате дека задоволен вработен е мотивиран вработен?

- а) да
- б) не
- в) делумно

15. Дали според Вашето практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) влијае на задоволството од работата?

- | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| воопшто не се согласувам | | | | | | во целост се согласувам |

16. Дали според Вашето практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) креираат позитивен став кон работата?

- а) да
- б) не
- в) делумно

17. Дали според Вашето практиките на развојот на човечки ресурси (обуки и развој) ја зголемуваат посветеноста на вработените во организацијата?

- а) да
- б) не
- в) делумно

18. Рангирајте ги следните шест елементи, кои се најважни за успешна работа на вработениот во организацијата

- а) стабилноста на организацијата
- б) високите примања

- в) можноста и перспективата за стручно напредување
- г) добри меѓучовечки односи
- д) прифатеност и уважување во работното опкружување
- ѓ) уважување на предлозите и мислењата

19. Дали размислувате да започнете сопствен бизнис во кој би имале сопствен раст и развој на кариерата

- а) да
- б) не
- в) делумно

20. Дали менаџерите на човечки ресурси имаат стратегија и пристап за развој и мотивирање на вработените во организацијата

- а) да
- б) не
- в) делумно

Прилог 2

Анкетен лист за менаџерите за човечки ресурси

Почитувани,

Ве молиме да одвоите малку време и да го пополните овој анкетен лист кој се спроведува за потребите на изработка на проектна задача. Целта на истражувањето е утврдување на методите и техниките кои се применуваат во организацијата со цел развој и мотивација на човечките ресурси.

Анкетата е анонимна и податоците исклучиво ќе бидат користени во истражувачки цели. Заокружете го одговорот кој е најблизок до Вашите ставови.

Ви благодарам на соработката !

1. Дали Вашата организација ја вклучува обуката како дел од организационата стратегија?

а) да б) не в) делумно

2. Дали организацијата има формална политика за планирање на кариерата на вработените и нивниот развој?

а) да б) не в) делумно

3. Дали практиката за развој на човечките ресурси им помага на вработените во развој на нивната кариера?

а) да б) не в) делумно

4. Дали обуките вклучуваат специјални предизвици со кои се соочуваат менаџерите и службениците?

а) да б) не в) делумно

5. Какви видови на обуки се спроведуваат во организацијата?

а) на работното место

б) надвор од работното место

в) комбинирано

6. Колку тренинг програми се организираат годишно?

а) помалку од 5

б) од 5 до 10

в) над 10

7. Дали по завршувањето на обуките е зголемено нивото на знаење на вработените?

а) да

б) не

в) делумно

8. Дали сте задоволни од ефикасноста на програмите за обука и развој на вработените?

а) да

б) не

в) делумно

9. Дали вложувањата во развој на човечките ресурси за организацијата се повратна инвестиција?

а) да

б) не

в) делумно

10. Дали практиката на развојот на човечки ресурси ги поддржува бизнис целите на организацијата?

а) да

б) не

в) делумно

11. Дали во организацијата се превземаат стратегии како флексибилно работно време, пократка недела, ротација на работни места и слично со цел да се подобри квалитетот во работењето?

а) да

б) не

в) делумно

12. Вработените во организацијата се охрабруваат да даваат свои предлози за подобрување на квалитетот на работењето?

а) да

б) не

в) делумно

13. Содржината на програмите за обука и развој се релевантни за променливите потреби на работните места и бизнисот.

а) да

б) не

в) делумно

14. Успешен систем на наградување кој води кон поголема мотивираност на вработените вклучува наградување на основа на :

- а) перформанси
- б) вештини
- в) комплексност на работната задача
- г) компетенции
- д) работен стаж

15. Какви стратегии на мотивирање се користат во организацијата:

- а) материјални
- б) нематеријални