

Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски Факултет



Менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности

Развој на човечките ресурси и градење кариера во компаниите

Изработил:

Марија К. Ваневска

Досие бр: 4829/15

Ментор:

Проф.Д-р Јован Пејковски

Скопје 2019

Содржина

Вовед.....	6
I.Теоретски пристап кон проблемот на истражување.....	7
1. Развој на човечки ресурси.....	7
1.1. Поим и дефинирање на развој на човечките ресурси.....	7
1.2. Почетоци на менаџмент на човечки ресурси.....	8
1.3.Разлика помеѓу обука и развој.....	12
1.4.Улога на менаџментот.....	13
1.5. Работно искуство како фактор за развој.....	15
1.6. Меѓучовечки односи како фактор за развој.....	17
1.7. Ретенција.....	18
2 . Развој и управување со кариера.....	24
2.1. Поим и дефинирање.....	24
2.2. Фази на развој на кариера.....	24
2.3. Управување со кариера.....	28
3. Релевантни истражувања.....	39
II. Проблем на истражување.....	42
1 Методологија на истражување.....	44
1.1.Предмет на истражување.....	44
1.2. Цел на истражување.....	45
1.3. Задачи на истражување.....	45
1.4. Хипотеза.....	46
1.5. Варијабли.....	46
1.6. Методи, техники и инструменти на истражување.....	46
1.7. Популација и примерок.....	47

1.8. Анализа и интерпретација на резултатите.....	48
1.9. Организација и тек на истражување.....	48
2. Анализа и интерпретација на податоците.....	49
3. Дискусија.....	62
4. Заклучок.....	75

Користена литература

Прилог

Апстракт

Во современи услови на живеење, на силните индивидуалци не им е доволно само да имаат работа, тие сакаат да направат големи дела. Зад големите дела стои посветеност, повеќегодишен ангажман и работа на решавање на проблемите за постигнување на целите за општо добро.

Во науката за човечки ресурси, која ги опфаќа деловите за регрутација, селекција, оценување на перформансите на вработение и други активности кои го зокружуваат процесит на менаџмент, составен дел е развојот на вработените.

До посакуван ниво на развој се стигнува со постојано учење, усовршување, посетување на обуки и стекнување на нови вештини и знаења од формалното и неформалното образование. Развојот на човечки ресурси, може да се набљудува како носител на концептот на менаџмент во компаниите.

Кога станува збор за кариера, зад големите компании стојат личности чиј што животен пат, и патот до успехот воопшто, можат да послужат како објаснување на тоа што всушност значи зборот – кариера.

Дали компаниите даваат можност на одење чекор по чекор во реализација на тој личен план на секој поединец? Како тоа се прави во светот, а како во нашата држава? Дали нашите компании заостануваат во можностите кои ги нудат за развој на кариера на своите вработени? За да се добие сознание за оваа тема, направено е истражување во кое се вклучени малите и средни компании во Р. Македонија.

Истражувањето има за цел да ја провери состојбата на полето на развој на човечки ресурси во компаниите. Целта е, преку теоретски пристап, да се образложи проблемот и да се дадат предлози како компаниите да се приближат до светскиот стандард на полето на развој на човечки ресурси.

“Every success is started from frustration”

Diane von Furstenberg

Клучни зборови: животен пат, кариера, едукација, развој, интерес, компаниска култура

Вовед

Промените во општеството настануваат како резултат на влијанието на луѓето. Формите на организација, историски гледано, се создадени од страна на луѓето се со цел остварување на идеи кои во историјата останале како големи настани. Организацијата на луѓето во различни сфери од животот е издигната на ниво на наука, поради мислењето дека тоа е клучот за успех. Така во едно од најстарите дела “ Умешноста на војувањето, на Сун Цу¹ се истакнува дека со соодветна организација на воената сила може да се победи и најсилниот непријател. Во современи услови ова дело е задолжителна литература во развојот на лидерските вештини. Врз база на ова учење се поставени многу правила во општественото уредување во светот но најголема примена се забележува во бизнис круговите. Стратегиите за лидерство се развиле врз база на оваа древна филозофија. Луѓето кои управуваат со компаниите користат делови кои се однесуваат за управување со луѓето гледани како ресурс.

За да ја постигнат целта на одржливост и профитабилност, компаниите ја согледуваат потребата од правилно поставен систем за менаџмент на човечки ресурси. Во широко поле на делување во областа се посветува внимание за секоја од функциите на менаџментот на човечки ресурси. Тоа се однесува на фазите на анализа на работа, привлекување на потребните човечки ресурси, регрутирање, селекција, избор и обука, мотивирање, евалуација, наградување, мобилност и кариера и употреба на други механизми кои се користат за подобрување на продуктивноста и зголемување на профитот.

Развој на вработените се однесува на воспоставување на соодветен систем во кој на вработените им се овозможуваат услови и им се нудат можности за напредување во личниот развој и градење на кариера. Во тој контекст се става и мобилноста која се однесува на движење на вработените во самите компании или во областа во која се лоцирани нивните работни задачи.

¹ Сун Цу. (2013), *Умешноста на војувањето*, Скопје: Издавачки Центар Три

Можноста за мобилност и развој на кариера се препознава како реална потреба во компаниите, на што со години работат компаниите во светот, а како потреба се јавува и во компаниите во Р. Македонија. Притоа треба да се направи разлика помеѓу функцијата за обука на вработените и можноста за развој на човечкиот потенцијал. Обуката се имплементира во услови на формирање на нови работни места, вработување на нова работна сила или пак менување на работното место доколку се оцени реална потреба за тоа. Додека за развојот кој се однесува на градење кариера се мисли на подобрување на перформансите на вработените за конкретната работна задача, производство на специјалисти за одредена област, со акцент на личниот ангажман на вработените во преминување на повисоко поставените функции во хиерархиската структура на компаниите.

Во овој труд се разгледува прашањето за развој на вработените и можноста за градење кариера во компаниите. Искуствата на развиените економии во светот и големите компании, поточно системите со кои тие ги насочуваат своите вработени се појдовна точка за размислување колку овие искуства и начини на функционирање може да се имплементираат а за тоа постои реална потреба во компаниите во нашата држава. Успешноста на овие системи која е докажана со нивно долгогодишно опстојување, доведува до мислење дека оваа позитивна пракса треба да се искористи за подобрување на ефикасноста од работењето на компаниите а со тоа нивните вработени да добијат нова димензија на работата. Работата да не биде само место за обезбедување финансиска сигурност туку да се премине на модел кој ќе обезбеди задоволство во самореализирање и остварување на животна определба и цел, да се достигне врвот во својата професија. Скалила по кои секој професионалец се искачува во животот се нарекува патот на кариера.

Кога се споменув зборот кариера, се мисли на работа која луѓето ја одбираат како своја професија и на која посветуваат голем дел од својот живот. Во различни области од човековото живеење, работата која што го привлекува и го задржува вниманието на луѓето најчесто го дефинира и нивниот животен пат. Професијата во која секој човек ја вложува својата љубов, страст, желба за нови откритија е платформа врз која понатаму може да се создаваат услови за развој и градење

кариера. Почетоците на раст и развој на професионален план се лоцираат со почетоците на образовниот процес. Градењето кариера започнува со почетокот на образованието. Многу често овој процес може да биде инициран и од некоја друга активност за која во текот на животот луѓето може да пројават интерес. Активности со кои се занимаваат луѓето уште од најрана возраст се спортот, музиката или некој друг вид на уметничко изразување. Овој вид на активности со текот на времето можат да прераснат во основа за професионална определба на секој поединец. Со континуирано учење и поминување низ фазите на образованието личноста созрева и поблиску и прецизно може да ги дефинира своите интереси и аспирации за иднината. Доколку интересот на личноста е насочен во полето на стопанските дејности, може да се очекува градење на кариера во некоја компанија или самостојно во поле на претприемништво и друга слична дејност. Затоа градењето кариера може да биде поврзано со компаниите и нивната организациска поставеност треба да овозможи услови за напредување во работата на секој вработен. Организациската структура и компаниската култура може да послужи како водич за тоа како да се постигне развој и усовршување во работењето во рамките на дејноста на која ѝ припаѓаат членовите на организацијат.

Процесот на градење кариера и развој на вработените, честопати е долгогодишен и бара работа на лична и професионална надоградба. Психолошкиот профил на личноста е еден од факторите за развој лидерските способности кои се неопходни во современи услови на работење во компаниите. Можностите за учење и пренесување на знаењето помеѓу вработените се уште некои од предусловите за развој на вработените а со тоа и на компаниите.

Поради фактот што целта на секоја компанија е да функционира успешно а со текот на времето да расте и да се развива, многу од нив овозможуваат програми за едукација. Програмите за развој може да се спроведуваат внатре во организацијата, а честопати се користат услуги од надворешни едукативни центри чија дејност е едуцирање и развој на човечки ресурси. За спроведување на едукативните програми се ангажираат врвни експерти од областите за кои се

почувствувала реална потреба и кои доведат до подобрување на работењето на компанијата. Организирање на семинари, обуки, академии во областа на маркетинг, дигитални платформи за унапредување на менаџмент со човечки ресурси се само некои од дејностите кои се барани од страна на компаниите во функција на развој на своите вработни. Како пример за едукативен центар кој успешно опстојува во оваа област, во нашата држава е центарот за неформално образование Creative Hub². Во истиот контекст функционира и CEED Macedonia (Center for Entrepreneurship and Executive Development)³, центарот за развој на претприемништво кој нуди програми за менаџери на средно ниво за потребите на мали и средни компании.

Ова се некои од можностите кои компаниите ги користат како инструменти за постигнување на посакуваните резултати во работењето, но доколку претходно го прифатиле сознанието дека нивниот успех се должи на луѓето кои работат како дел од нивниот колектив. Успехот на компанијата зависи од успехот во работата и задоволството на нејзините вработени.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1.1. Поим и дефинирање на развој на човечките ресурси

Во проучувањето на менаџмент на човечки ресурси, во теоријата и во практичното остварување на менаџерските функции и активности, големо внимание се посветува на процесот на образование, надоградба и усовршување на луѓето кои се дел од организацијата. Една организација или компанија постојано води грижа за нивото на професионален и личен развој на лицата кои се дел од истата.

Клучот за успех на една компанија или организација лежи во постојан развој на сите нејзини членови. Успехот и долготрајното опстојување на пазарот се должат на вложување во човечкиот потенцијал, поточно во продуцирање на квалитетен и обучен кадар кој ќе даде најдобри резултати од своето работење.

² <http://www.creativehub.mk/za-nas/Dec> 17 2019

³ <http://www.ceed-macedonia.org/our-programs/> Dec 17 2019

Во тој контекст, на развојот на вработените се гледа како на неделив сегмент на менаџментот на човечки ресурси. Треба да се напомене дека развојот на вработените се перцепира во поширока смисла отколку само во организацијата. Целокупното знаење и искуство што луѓето го носат со себе, постојано учење и совладување на нови работни задачи и нови предизвици на работното место и надвор од него ја дава општата дефиниција за развој.

Според тоа, под дефинирање на развој се подразбира стекнување на вештини и знаења потребни за во иднина, за извршување на нови работни задачи. Исто така треба да се нагласи дека за развој се смета оспособување на вработените за извршување на постоечките работни задачи на нов начин, можноста за адаптирање на нови состојби и промени во работата и опкружувањето.

1.2 Почетоци на менаџмент на човечки ресурси

Кога се споменува развој на човечки ресурси, неизбежно е да се направи осврт на историските настани во почетокот на дваесетиот век.

Со почетокот на индустријализацијата во САД се воспоставуваат правилата на пазарна економија и почеток на нов светски поредок. Ова подразбира развој на индустријата и сите останати дејности со акцент на приватна сопственост. Појавата и формирањето на мали семејни бизниси кои полека прераснале во препознатлива форма на организирање на трудот. Благодарение на опстојувањето на овие мали претпријатија и со нивната успешна приказна постојат големи компании на ниво на глобални лидери во својата индустрија.

Но како тие компании ја доживеале својата трансформација? Ова прашање е основата на која понатаму се развива менаџментот и управувањето со расположивата работна сила. Функцијата управување со луѓе кои се дел од компанијата се јавила како потреба. Навремено и точно извршување на работните задачи подразбира одредено ниво на одговорност и дисциплина. Само на тој начин може успешно да расте и да се развива бизнисот. Сопствениците кои увиделе дека имаат потреба од организација на работата, каде што тие едноставно не можат да ги извршуваат сите активности околу целиот процес на производство или контрола

и надзор врз своите вработени, решиле да вработат луѓе кои таа работа би ја извршувале во нивно име. Со тоа се воспоставува функцијата на менаџмент а подоцна и менаџмент со човечки ресурси. Оттука може да се идентификува проблемот со кој се соочувале бројни субјекти на пазарот. Од друга страна проблемот побудил интерес и на научната јавност во светот па така универзитетите активно учествувале во едукација и создавање на кадар подготвен за решавање на проблемите од оваа област.

Светските случувања во периодот по Втората Светска војна се прелале и на просторот на Европа и конкретно имале влијание и на локалните прилики. Во раните 60-ти години на минатиот век во Македонија исто така се појавуваат првите знаци на организации во индустријата, поточно во пост воениот период појдовна точка била закрепнување на државата која видно била уништена од воените дејствија. Тогаш, во рамките на СФРЈ, Македонија постоела како федерална република. На централно ниво биле носени политичките одлуки кои важеле за секоја од републиките чинители на федерацијата. Освен политички одлуки Комунистичката Партија на Југосалвија носела и одговорност за економското уредување на државата. По примерот на останатите држави од комунистичкиот блок почнала обновата на државата. Се воспоставува систем на општествено уредување кое се темели на социјални вредности и еднаквост во општеството. Од перспектива на економијата биле поставени темелите за развој на индустриското производство и индустриски гранки кои дотогаш биле познати само во развиените земији од запад. Институциите во државата се погрижиле за формирање на економски систем според потребите на државата. Овде се забележуваат првите форми на организирање на работниците во смисла на нивно ангажирање во различни индустриски капацитети.⁴

Оттука производството и развој на индустријата се одвојале врз основа на план донесен од страна на државните органи. Планското производство подразбира и ангажирање на соодветен кадар по бројност и според стручните квалификации. Нов начин на уредување попознат како кадровска политика била присутна во сите

⁴ Пејковски, Ј. (1997), Претприемништвото и развојот, Скопје, стр.145-148.

претпријатија, а за нејзино успешно функционирање биле задолжени одделенијата за кадри. Според ова, планот претставува сеопфатна операција во која, според потребите кои се утврдени за секоја стопанска гранка треба да се профилираат соодветни стручни кадри произведени од образовниот систем во државата.

Водени од чувството на сигурност и во одредена мера патриотизам на високо ниво проследен со почитување на моралните и етички вредности, луѓето давале максимум од својот ангажман во остварување на работните задачи. Чувствувале припадност кон организацијата во која работеле и желба за раст и развој на истата.

Последица на овој систем била силна држава со задоволни граѓани. Меѓутоа со текот на времето се утврдило дека системот имал одредени недостатоци кои низ годините станале се поизразени и тоа довело до неопходни модификации на системот. Во економската наука позната е фразата “државата е најлошиот менаџер“ а тоа се покажало како точно во случајот на СФРЈ. Низ годините социјализмот воспосавен како политика на државно уредување претрпел бројни реформи, кои понатаму повторно довеле до незадоволство и конечно крај и распад на федеративната држава. Секоја од републиките фигурирала како самостојна држава и притоа се ориентирала во пазарна економија по модел на западните развиени земји.

Во Р. Македонија настапува периодот на транзиција. Ова е важно да се забележи, поради тоа што настануваат битни промени во управувањето со човечките ресурси. Претходниот систем престанува да функционира и се трансформира во нов систем во кој пазарот и потребите го диктираат производството во индустријата а со тоа и потребата од одреден вид на кадар. Истовремено кај работниците се јавува страв и несигурност за своето работно место, дали ќе имаат услови да се задржат во организацијата или ќе бидат прогласени за технолошки вишок. Сите промени излегле од големината на пазарот која значително се намалила а со тоа се појавило вишок на работници во одредени индустриски гранки. Процесот на транзиција се покажал како неефикасен и со многу недостатоци токму поради несоодветниот начин на кој што е спроведен. Недостасува законска регулатива со која јасно ќе се определи и дефинира процесот на преминување од еден во друг вид општествено економско уредување. Резултат

на процесот е млада држава на Балканот која имала и други проблеми од меѓународна политика, со економски систем кој бил слаб за да ги задоволи потребите на своите граѓани. Состојбата била таква што довело до масовни отпуштања на работниците и највисока стапка на невработеност до тогаш.⁵

Бизнис секторот не можел веднаш да се справи со новонастанатата ситуација, бидејќи проблемите биле од системска природа. Научната и интелектуална фела во соработка со институциите, активно учествувала во изнаоѓање решенија за надминување на проблемите од транзицијата. Иако со бројни пропусти, локацијата на проблемите била во произведување на квалитетен кадар за потребите на индустријата, подигање на квалитетот на образование и понуда на најдобри можни решенија за бизнис секторот.

Конечно, почетокот на развој на човечки ресурси во Р.Македонија започнува во периодот на осамостојување на државата и преминување на економскиот систем од плански во пазарно ориентиран.

Во современи услови пазарот определува каков вид и квалитет на човечки капитал е потребен. Економските текови дават слика за тоа, која индустриска гранка во колкав процент е застапена и кој е профилот на потребен кадар. Според ова може да се направи политика на ангажирање на професионалци во индустријата. Меѓутоа во македонската економија, од почетокот на транзициониот период, се забележува дискурс во управувањето со човечките ресурси и образовниот систем на државата. Недоволна комуникација помеѓу секторот образование и институциите од друга страна доведуваат до ситуација на недостиг или заситеност од стручни лица во различни гранки и дејности.

Со наведениот проблем се наметнува потребата од управување или менаџмент со работната сила, менаџмент со расположиви човечки ресурси. Оваа пракса била етаблирана во САД и ЕУ и придонеле компаниите кои неколку децении функционираше во услови на пазарна економија да развијат сопствен модел на регрутирање и понатамошно управување со човечки капитал.

⁵ Ѓуровска, М. (2015), *Социологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет-Скопје. Стр.244.

1.3. Разлики помеѓу обука и развој

Одредбите кои го дефинираат развојот укажуваат дека треба да се направи разлика од обука на вработените. Според Б. Богичевиќ⁶ се забележуваат бројни функции кои важат за двете страни од анализа на терминот. Генерално на обуката се гледа како на активност во која вработените се запознаваат, усовршуваат и специјализираат за извршување на работни задачи на конкретното работно место. Во случајот кај терминот развој се цели на оспособување и подготовка на вработените за извршување на работни задачи на други веќе постоечки работни места и позиции на кои би се нашле во иднина.

Иако во пракса е тешко да се повлече една граница помеѓу обука и развој на вработените, поради многу допирни точки сепак постојат елементи преку кои се забележува дека се работи за процеси кои различно влијаат врз вработените и врз резултатите од нивниот труд.

Најчесто сличностите и разликите, во литературата се дадени во табела, поради полесно согледување на суштината на ова прашање.

Табела 1: Разлики помеѓу обука и развој на човечки ресурси⁷

Карактеристики	Обука на вработени	Развој на вработени
Временска ориентација	Сегашност	Иднина
Употреба на раб. Искуство	Ниска	Висока
Цел	Подготовка за сегашна раб.	Подготовка за промени
Партиципација на вработени	Задолжителна	Доброволна

Ова прегледно одредување дава помош на раководителите и на менаџерскиот тим на компаниите полесно да се постават пред вработените, да ја согледаат целта на нивното функционирање, да ја трасираат стратешката определба на организацијата и полесно адаптирање со промените кои настануваат

⁶ Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resirsa*, Beograd, str. 151-154

⁷ Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје, Економски факултет

во светот воопшто во областа на технолошкиот напредок и употреба на нови современи технолошки достигнувања. Со помош на оваа анализа менаџерите се во можност да ги лоцираат потребните вештини, знаења, способности и однесување на лицата кои се дел од нивната организација.

Развојот на човечките ресурси е исклучително важен фактор во стратешката определба на компаниите за обезбедување на конкурентската предност на пазарот. Поради оваа важност процесот не смее да биде оставен на влијанија на моменталните прилики и движења во економијата, туку токму спротивното. Развојот на човечките ресурси се поставува на ниво на сериозна ставка на агендата на менаџерскиот тим на организацијата. На менаџерите како носители на процесот на развој им се расположиви сите механизми кои компаниите ги поседуваат за следење, мерење и процена на перформансите на човечките ресурси. Менаџерите, независно на кое ниво на хиерархиска поставеност се наоѓаат, имаат можност и задача да ги следат надворешните и внатрешните промени и истите да ги искористат во своја и во корист на компанијата за која што работат.

1.4. Улога на менаџментот

Водени од насоките дадени од компанијата, односно од раководниот дел, менаџерите се должни постојано да бидат во контакт со своите вработени. Контактот се остварува секојдневно, преку состаноци на кои се разговара за личните аспирации на вработените, за задоволството од работата која ја имаат, за нивните желби и интереси и тн. Со оваа функција, менаџерите можат да го разгледаат и развојниот потенцијал на секој поединец и да го усогласат со целите и стратешките определби на компанијата. Според ова може да се заклучи дека, градење на квалитетни меѓучовечки односи, комуникација на високо ниво заснована на меѓусебна доверба и разбирање се главни чинители на процесот на развој на човечки ресурси.⁸

⁸ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет

Во служба на унапредување и усовршување на развојните методи и техники, компаниите развиле бројни механизми преку кои најдобро би ги прибрале потребните податоци и преку нивна анализа би овозможиле резултати кои понатаму ќе бидат гаранција за успех.

За остварување на претходно споменатото, познати се две стратегии.

Првата се однесува на топ менаџментот, каде што развојните програми се ставени во полза на највисокото ниво на менаџмент. Во овој случај средното ниво, кое е носител на тековните производни процеси на компанијата, се занемарува што би можело да се смета за недостаток.

Втората стратегија за развој се однесува на програма со која на сите вработени им се пружа можност да се определат и активно да учествуваат во некој од развојните програми за управување со сопствениот развој. Во овој пристап се елиминира недостатокот од претходниот, наидува од одобрување и прифаќање од страна на вработените поради мислата дека е праведен. Недостатокот на оваа стратегија за развој може да се забележи во тоа што, заради остварување на развојната програма се организираат курсеви, семинари и различни видови на предавања кои во најголем дел се задолжителни за сите вработени без претходно да се проверат нивните желби, лични интереси и аспирации.

Според овие два различни аспекти на еден процес, како најдобро решение се земаат позитивните страни од наведените две стратегии. Најдобрата развојна стратегија за секоја компанија треба да овозможи индивидуален пристап за секој поединец. Лицето да може самостојно да се определи во склад со своите цели и интереси, а притоа да не биде од голема важност дали програмата ќе биде организирана од самата компанија или од некоја друга организација.

Врз база на ова објаснување за развој на човечки ресурси, во пракса се изведени четири насоки според кои се раководи целиот процес на развој. Насоките се однесуваат на:

-образование;

-развоен потенцијал- проценка;

-работно искуство;

-меѓучовечки односи како фактор за развој.

Од наведените развојни елементи, конкретно влијание врз развој на кариера имаат работното искуство и меѓучовечките односи.

1.4.1. Образованието како фактор за развој

Традиционалните облици на образование вклучуваат формални образовни процеси, како што се курсеви и специфични програми направени за потребите на конкретни организации. Кратки курсеви кои ги држат професионални тренери од одредени области, исто така спаѓаат во формален облик на едукација, како и поддршката која доаѓа од универзитетите во вид на магистерски и докторски студии. Формалните програми на образование, исто така вклучуваат и предавања од страна на стручни лица од областа на бизнисот, работа на студии на случај и други вежби и симулации.

Многу компании во светот, како што се Motorola, IBM, General Electric, имаат сопствени центри за обука и развој во кои се изведуваат еднодневни, дводневни или неделни курсеви од кои според оценките, се јавува реална потреба. Вообичаено цените за овој тип на обуки се значително високи.⁹

Присутност на овие образовни процеси во компаниите всушност покажува дека вработените треба да учат. За менаџерскиот тим, односно за менаџерите на различни нивоа на хиерархиска организација во компаниите, за оперативните менаџери, за менаџери на средно ниво и за топ менаџментот, се организираат соодветни програми за развој и едукација. Компаниите како дел од програмите за развој често вклучуваат и организираат курсеви за личен развој. Курсевите за личен развој опфаќаат курсеви за справување со стресот, менаџмент со време (time-management) итн. За менаџерите од топ менаџментот се наменети курсеви од областа на лидерство, претприемништво, современи ИТ технологии, глобалните економски текови управување со промени и др.

⁹ Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd, str. 237

Во развиените економии се забележуваат случаи каде што универзитетите се вклучуваат во развој на вработените во некоја компанија, со изработка на специјализирани курсеви за потребите на компанијата. Бизнис школа која функционира во склоп на Колумбија универзитетот во САД, за менаџерите од високите нивоа на менаџмент организира работа на случаи кои произлегуваат од работата и праксата во компанијата од која се дел.

Образовните програми кои се присутни во компаниите, во вид на обуки или курсеви се почесто се заменуваат во други облици на стекнување знаење во областа со која делуваат. Како пример е позната праксата на компанијата Avon која обуките и стручните усовршувања на своите вработени ги изведува на начин кој подразбира поминување на одреден временски период во некоја од филијалите каде што компанијата има свое претставништво.¹⁰ На овој начин се стекнуваат знаења и вештини за полесно прилагодување во нова средина, се запознаваат предизвиците на локалниот пазар, се работи на комуникација помеѓу вработените од различни културни средини итн. За да се потврди ефикасноста на овие програми на крајот од курсот се оценуваат резултатите од проектите кои биле дел од едукативниот програм и се доставуваат на извршните менаџери во компанијата. Во стручната литература од областа на управување со човечки ресурси се уште не постои согласност околу ефикасноста на програмите за развој од формалното образование иако извештаите од компаниите во голема мера се позитивни, што е потврдено во студија спроведена од страна на Harvard University.¹¹ Оваа студија покажала дека кандидатите кои биле учесници во едукативните програми изразиле задоволство од самиот процес на учење што допринело за подигање на нивната самоверба, им помогнало да добијат нови знаења за тоа како глобализацијата влијае врз организациската структура на компаниите, им помогнало во совладување на нови вештини во справување со проблемите и други придобивки кои настанале како последица од образовните програми.

¹⁰ Bogicevic, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd. str. 238

¹¹ Hollenbeck, G.P., 1991, "What Did You Learn In School? Studies of a University Executive Program", *Human Resource Planning* 14:247-260

1.4.2. Проценка на развојниот потенцијал на вработените како фактор за развој

Процената на развојниот потенцијал на вработените се состои од собирање податоци за однесувањето на вработените, вештините и знаењето кое го поседуваат, способноста за комуникација со другите членови во организацијата, и давање на повратна информација на вработените за овие прашања. Оваа операција ја спроведуваат компаниите кои активно учествуваат во процесот на развој на своите вработени. Проценката се спроведува со користење на инструменти како што се тестови, од кои најпознатиот е MBTI - Мајер-Бригзов индикатор на психолошки тестови, мерни центри за оцена, стандардите за споредување (benchmarks) и проценка на перформансите преку системот “360 степени”,¹²

Од овие методи за проценка на развојниот потенцијал како најзастапен се среќава MBTI психолошкиот тест за вработени. Ефикасноста на овој вид тестирање се потврдува со тоа што само во САД секоја година на овој тест се прибрани податоци за приближно 2 милиони вработени лица. Тестот содржи 100 прашања околу тоа како секој поединец ќе реагира или преферира да се однесува во зададена ситуација. Мајер-Бригзовиот индикатор на психолошки тестови ги препознава следните преференции на поединецот во однесувањето:

- преференција според енергичноста (интровертност наспроти екстровеитност),
- преференција според собирање информации (разум наспроти интуиција),
- преференција според донесување одлуки (мислење наспроти чувствување),
- преференција според стилот на живеење (расудување наспроти перципирање).¹³

¹² Бојаџиевски, Д. Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет. Стр.177-180

¹³ Бојаџиевски, Д. Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски Факултет. Стр.178

Анализа на секоја од понудените преференции појаснува како поединецот може да реагира во дадена ситуација, па според нив се направени 16 типови на личности кои се разликуваат меѓу себе.

Првата преференција по која се понудени два вида на однесување е направена според енергичноста на испитуваното лице. Енергичноста значи лоцирање на изворот од кој лицето ја црпи својата виталност и енергија. Овде се понудени две опции од кои едните се реакции на екстровертни личности, а другите на интровертни. Екстровертните личности својата сила ја црпат од опкружувањето, од објектите и луѓето во околината, интензивно комуницираат со луѓето кои им се наоѓаат во близина, иницијативни се, брзо реагираат, подготвени се за акција. Другата опција во преференции на однесувањето доаѓа од интровертни личности кои својата енергија ја црпат од самите себе со сопствените чувства и убедувања. Тоа се луѓе кои преферираат да работат сами и да немаат многу контакт со околината.

Втората преференција според која поединците се однесуваат во донесувањето одлуки се дели на: личности кои разумно ги носат своите одлуки, притоа внимателно прибирајќи информации, вистинити и проверени, личности кои им веруваат само на фактите. Наспроти овие личности, во донесувањето на одлуки може да се реагира и интуитивно, фактите не се пресудни туку релациите помеѓу различни идеи и можности следејќи ги сопствените убедувања.

Третата преференција во изразувањето на личноста во донесување одлуки се потпира на поединци кои даваат предност на мислењето, детална анализа на околностите и строго раководење по фактите. Другиот дел од оваа преференција се личности кои многу повеќе водат сметка за тоа како нивната одлука ќе влијае врз чувствата на другите учесници, притоа се губи вредноста на аргументите во дадената ситуација а личноста се потпира на субјективизмот и личниот став.

Поединците се разликуваат според стилот на живеење па според тоа во донесувањето одлуки се делат на лица кои се ориентирани спрема расудувањето. Тоа се луѓе кои се методични и средени, поставуваат јасни цели и почитуваат временски рокови. Додека лицата кои преферираат перцепција се насочени кон

истражување, приспособување на промени, не сакаат временски рамки и ограничувања, живеат спонтано и флексибилно.¹⁴

Четириите димензии на МБТИ тестот формираат 16 различни профили на личност. За полесно презентирање дадени се во следната табела:

Табела 2. Профил на личност според МБТИ тестот:

	Рационални типови личности с		Интуитивни типови личности	
	Мислење (Т)	Чувствување (F)	Чувствување (F)	Мислење (Т)
Интровертни типови личности				
Расудување (J)	ISTJ Сериозен, тивок,концентриран,детален, практичен,уреден, внимава на фактите, логичен реален,одговорен	ISFJ Тивок,пријателски настроен Одговорен, Самосвесен Посветен Исполнителен Детален Лојален внимателен	INFJ Успех постигнува со постојаност, оригиналност и желба да стори се што му се допаѓа,упорен грижлив за останатите почитуван принципиелен	INTJ Има оригинален ум, црпи енергија од сопствени идеи, скептичен, Критичен Независен, Одреден тврдоглав
Перципирање (P)	ISTP Тивок Независен Оригинална духовитост Заинтересиран за каузални односи	ISFJ Чувствителен Пријателски настроен Љубезен Умерен во однос на способностите Слабо изразува несложување Лојален следач	INFP Заинтересиран за учење, Идеи Странски јазици Самостојни проекти Презема многу работи на себе но ги извршува нападено повремено	INTP Тивок Независен Ужива во теорија и наука Интерес за идеи Прецизно дефинира интереси Затворен за комуникација
Екстровертни типови личности				
Перципирање (P)	ESTP Работи со факти Не се грижи Не брза Ужива во се Нечувствителен Најдобро анализира Реални ситуации	ESFP Со него е лесно Прифатен е од други Пријателски настроен Интересен е Добра меморија	ENFP Топол Ентузијаст Духовит Генијален Мечтател Способен Брзо ги решава проблемите	ENTP Брз Генијален Добар во многу работи Во состојба да дава позитивна и

¹⁴ Hollenbeck, N. Wright, G. (2006), *Menadzment ljudskih potencijala*, Zagreb, Mate.str.323

		Спортски тип		негативна аргументација Решава сложени проблеми Одбива рутински активности
Расудување (J)	ESTJ Практичен Реален Сака факти Талент за бизнис и механика Елиминира небитни информации Организира и раководи со активности	ESFJ Топла личност Видлив впечатлив Популарен Тимски играч Има потреба од хармонија, интерес за апстрактни теми Техника	ENFJ Одговорен Реагира Се грижи што другите говорат или чувствуваат Дружелубив Популарен Чувствителен на пофалби и критики	ENTJ Душевен Искрен Решителен Добар во се Интелигентен Попозитивен од состојбата што налага

Преземено :Briggs Myers, I., McCauley. M. H., 1985 , *Mauna : A Guide to the Development and use of the Myers-Briggs Type indicator* ,Paolo Alto, Ca: Consulting Press

Користејќи го овој психолошки тест се прави слика за секој поединец во одредена организација. Според карактеристиките дадени во оваа рамка може да се претпостави како одредена личност ќе се однесува според своите преференции и аспирации. Користењето на МБТИ тестот е широко прифатено во развиените економски системи. Неговата примена е видлива и по тоа што се користи во голем број компании за унапредување и развој на своите вработени. Мајер-Бригзовиот тест помага , на пример, за подобрување на комуникацијата во организациите каде може да се направи групирање на лица кои имаат исти интереси при креирање на тимови или пак, може да се направи правилна распределба на задачите и обврските на секој вработен одделно, а во исто време сите заедно да направат една целина во која ќе владее пријатна атмосфера за работа. Поради овие придобивки за компаниите и за нивните вработени Мајер-Бригзовиот индикатор се користи како алатка за подобро разбирање помеѓу луѓето во организацијата и најчесто е составен дел на програмите за развој.

1.4.3. Работно искуство како фактор за развој

Работното искуство може да се смета за корисен инструмент за развој на вработените само во ситуација кога постои разлика помеѓу способностите на поединецот и неговото претходно работно искуство, од една страна, и барањата на новото работно место или новите задачи на постојното работно место од друга страна. За бидат успешни во својата работа и доколку имаат аспирации за понатамошен развој и напредување во кариерата, луѓето треба постојано да стекнуваат нови знаења и вештини, да ги адаптираат веќе стекнатите знаења за потребите на новото работното место.

За да се претстави научната димензија на овој сегмент од менаџментот на човечки ресурси, биле направени бројни истражувања, а како најрелевантни се сметаат истражувањата на Центарот за креативно лидерство во САД.¹⁵ Во истражувањето, од менаџерите се барало да ги наведат најбитните моменти и настани кои се случиле во нивната работа и клучните предизвици со кои се соочиле и кои допринеле за развој на нивната кариера. Исто така едно од барањата на истражувањето било и да се наведат искуствата кои се стекнуваат од одредена работа.

Според тоа, задачите кои се поставуваат пред менаџерите во извршување на нивната функција и активностите кои секојдневно ги преземаат, се лекции кои се добиваат од нив. Како карактеристични примери за тоа во практичната работа се познати многу, некои од нив ја прикажуваат вистинската слика за ова прашање.

Доколку менаџерот се соочува со транзиција во работата, поточно во преминување од една на друга позиција, тогаш несомнено се соочува со нови одговорности, кои се различни и пошироки од претходните. При ова состојба често се забележува еден вид на докажување т.е. пред менаџерот се поставува барањето да работи повеќе за да докаже дека е способен да одговори на предизвиците од новата состојба.¹⁶

¹⁵ McCaul, Jr., M.W., Lombardo, M.M., 1988, *Lessons of Experiences*, Lexington, MA: Lexington Books,

¹⁶ McCauley., Eastman, L.J., Chiott J.(1995), *'Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments'*, Human Resource Management Vol 84

Менаџерот во новата ситуација, на ново работно место е одговорен за отпочнување на нови процеси, креирање на стратегиски промени, водење на реорганизација и адаптирање на своите потреби, како и за промени во опкружувањето. Во контекст на претходното се среќаваат бројни проблеми кои се испречуваат како пречки на патот на градење на успешна кариера. Тие таканаречени пречки се содржат во обемот на работата, кој е зголемен, управување со ризични бизниси, преобемна работа, проблем за организирање на обврските, непријателски настроени колеги, немање социјална поддршка, поточно чинителите на социјалниот живот не нудат соработка и други.

Во доменот на работно искуство како фактор за развој на човечките ресурси се вбројува и проширување на работите. Се работи за исто ниво на сложеност на работните обврски но со зголемен обем. Со оваа метода се постигнува поголема брзина во извршувањето на работните задачи кое се должи на зголемениот обем кој прави повторување на обврските.

Ротација во организациите подразбира, преместување на вработените на други работни места во истата организација, всушност во друг дел кој по тежината на работните задачи одговара на претходниот. Целта е вработените да се стават во ново опкружување и да се види како тие ќе се прилагодат на луѓето во новата околина. Со тоа не само што се запознаваат поголем дел од своите соработници и колеги туку се гледа на скриените потенцијали на секој одделно и какви се односите со колегите. Со ротирање на вработените се овозможува и подобро запознавање со организациската поставеност во компанијата и како организацијата функционира во целина. Главните придобиваки од овој механизам се можностите за развивање на мрежа на контакти што е еден од основните столбови за градење кариера, и да ги подобрат вештините за донесување одлуки, како една од најважните карактеристики на успешните менаџери.

Метод на привремено ангажирање на вработените во други организации, овозможува одредени работници, со дозвола и по барање на организацијата која е нивен работодавач, да се вработат во друга организација поради стекнување на знаењеа и вештини, запознавање со одредени новитети и нови технологии кои се потребни за подрачјето во кое делуваат. Ова привремено ангажирање можат да го

направат две организации кои имаат договор за соработка и меѓусебна размена која е од значење за двете организации и за развој на нивните вработени.

1.6. Меѓучовечки односи како фактор за развој

Иако е ставен како последен од наброените фактори за развој, според модерните сваќања за развој на човечки ресурси е најважниот дел. Градењето на односи меѓу луѓето како дел од една организација се рефлектира на целокупното работење и опстојување на организацијата.

Во смисла на развој на човечки ресурси, на меѓучовечките односи паѓа акцентот на релациите меѓу вработените како колеги, за оние кои се на исто хиерархиско ниво но и како однос на релација на различни менаџерски нивоа. Во овој случај се нагласуваат функциите за менторство и тренинг, односно подучување во различни форми. Овие типови на односи меѓу вработените директно се одразуваат на нивниот развој.

1.7. Ретенција

Ретенција како активост се лоцира во дел од развојот поради моментот во кој компаниите даваат голема понуда на програми за развој и напредување во кариерата за секој вработен.

Проблем со кој компаниите секојдневно се соочуват претставува моментот на задржување на вработените или ретенција. На темата ретенција на вработени, според истражувањето спроведено во февруари 2001 од страна на “Development Dimensions International“ насловено како „Задржување на талентот“, приближно една третина од вработените, опфатени со истражувањето имаат очекувања дека ќе ја напуштат сегашната работа и ќе си побараат нова во наредните неколку месеци.

Да се задржат добрите работници, притоа нудејќи повисоки плати и подобри услови, и најразлични бенефиции, е многу тешка задача за компаниите. Истражувањето, исто така, довело до сознание дека менаџерите се тие кои треба да создадат услови и ќе обезбедат работно место за кое секој вработен ќе посака да го има. Поточно, способноста на менаџментот да креира место и здрава околина за

работа според највисоки стандарди на почитување на вработените, е најефективниот начин на регрутирање, ретенција и мотивација за постигнување врвни резултати. Затоа заклучокот е дека вработените ги напуштаат менаџерите а не компанијата во која работат.¹⁷

Според друго истражување кое е во насока на ретенција, направено со долгогодишно залагање на Marcus Buckingham потпредседателот на The Gallup Organization,¹⁸ опфатени биле приближно два милиони вработени во 700 компании во целиот свет. Во период од 25 години колку што траел процесот на истражувањето, потврдено е дека директно претпоставениот менаџер или супервизор има најголемо влијание врз вработените во носење на одлуката дали да останат или да си заминат од работното место. Тоа што вработените најмногу го барале било, организација во која владее атмосфера на добри меѓучовечки односи, доверба и работа со која ќе имаат баланс помеѓу работните обврски и животот воопшто.

Од овие истражувања може да се заклучи дека менаџерот од пониските нивоа на менаџмент е одговорните лице во процесот на ретенција на вработени, од друга страна организацијата со својата организациска структура треба да обезбеди услови на квалитетни релации помеѓу вработените и да ја држи мотивираноста високо во целиот тим. Личните перформанси на менаџерот се основата, а понатамошната надоградба во воспоставување на односи помеѓу вработените, е задача на компанијата. За поблиско објаснување на ретенцијата како процес кој се одвива во компаниите застапени се два модели на перцепција на вработените.

Тоа се :- модел на перцепција на вработени од страна на компанијата на човечко ниво

- модел на перцепција на вработени од страна на компанијата на бизнис ниво.

¹⁷ Glanz, A.B. (2002). *Motivating and retaining employees*. New York: McGraw- Hill

Причината поради која се направени сите истражувања е изнаоѓање на решенија во менаџмент со човечки ресурси, притоа човечната страна е потенцирана како приоритет во градење на односи во компаниите.

Предизвиците со кои се соочуваат компаниите во поглед на движење на вработените, нивно преминување од една на друга позиција во рамките на компанијата и други облици на задржување на вработените, биле предмет на интерес на многу експерти кои се занимаваат со менаџмент на човечки ресурси.

Барбара Гленз е еден од највлијателните автори во областа на комуникација во компаниите. Со долгогодишни истражувања и работа на проекти во различни компании бил развиен моделот за ретенција на вработените познат како “Модел на грижа – Care model”,¹⁹ Насловот доаѓа од акронимот на поимите кои се содржани во студијата направена како прирачник за компаниите.

Ефективна комуникација, првата буква од акронимот, е голем дел од однесувањето кое придонесува за здрава средина за работа во компаниите. Во организациите мора да постои клима на отворена и искрена комуникација на сопствениците или управителите со своите вработени. За да го постигнат саканото ниво на добри односи помеѓу вработените, одлука на компаниите е да организираат состаноци од отворен тип. Со ова се избегнуваат озборувања, се одржуваат дадените ветувања и отворено се дискутира за насоката во која се движи компанијата.

Придржувајќи се на овие универзални принципи, менаџерите се тие кои 80% од своето време го трошат на комуникација, за да го подобрат функционирањето на истата и се користат со некои алатки кои низ годините се покажале како ефикасно средство во работата. На пример, во разговорот со своите вработени менаџерот би требало да се прилагоди и да го користи јазикот кој тие го користат за меѓусебна комуникација. Менаџерот треба да биде јасен и истраен во тоа што го зборува. Да ги користи сите достапни начини на комуникација со своите вработени, односно да не се ограничува строго на еден вид комуницирање, на пример само на писмена

¹⁹ Glanz, A.B. (2002). *Motivating and retaining employees*. New York: McGraw- Hill

комуникација. Менаџерот кој е искрен и кој сочувствува со своите вработени е оној од кој е најтешко да си замине било кој вработен. Фокусот на комуникацијата и подобрувањето на поставеноста на менаџментот и вработените е од клучно значење за функционирањето на компанијата во целина.

Втората буква од акронимот, буквата А, (Atmosphere and appreciation for all) го објаснува окружувањето, поточно атмосферата во компанијата, воедно и почитувањето спрема вработените, во смисла на градење на култура на меѓусебно почитување на членовите на организацијата.

Чувството дека играат важна улога во заедничките напори на компанијата за успех во работата е она што на вработените им е неопходно за да останат во таа компанија. Кога нивните лидери признаваат дека тие работат заедно со нив како тим а не за нив само како работници е моментот кој е од непроценливо значење. Секој вработен треба да се чувствува еднакво вреден како и неговиот претпоставен во остварување на целите на таа компанија. Компанијата во која вработените имаат слобода отворено да дискутираат за проблемите кои се пред нив овозможува развој. Забелешките помеѓу колегите не треба да бидат сватени како лична навреда туку да останат само како професионална забелешка. Овие ситуации не треба да ги нарушат пријателските односи помеѓу вработените. За овие компании се вели дека ја имаат добитната комбинација за успех во работата и задржување на секој нејзин член.

Кога на луѓето им се пристапува како на индивидуи, личности а не како на бројки тогаш се зборува за респект. Дел од искажаната почит е запознавање на секој поединец и вреднување на неговите способности. Ова е основата на градење квалитетни меѓучовечки односи во компанијата. Со овие неколку принципи се покажува грижата на менаџерите или сопствениците кон своите вработени, им се укажува на важноста која ја имаат како дел од компанијата. Чувството дека секој вработен е тука со причина, дека тој е најдобриот во својата работа и дека токму тој е вистинскиот избор за компанијата е од непроценливо значење. Во овие услови довербата на вработените во компанијата и лојалноста е на многу високо ниво.

Луѓето се високо мотивирани и со тоа ја искажуваат својата благодарност за ваквиот однос.²⁰

Кога организацијата ги слуша личните потреби на своите вработени и притоа помага во нивно задоволување, тоа воедно значи дека се грижи за нив како за човечки суштества. Проблемите кои секој вработен ги има во текот на животот на личен план, во приватниот живот, со семејството, а за кои компанијата во која е вработен покажува разбирање и му помага на одредени начини да ги надмине или реши е моментот кога постои емпатија за лицето. За постигнување на оваа состојба предуслов е отворена комуникација и почитување на сите претходни чекори. Во овој контекст на компаниите останува да преземат многу активности во самата компанија но и надвор од неа, во средината во која е присутна или на која и припаѓа вработеното лице.

Како последна категорија од моделот CARE, која е врзана за буквата E – ентузијазам. Во овој дел се истакнува пристапот со кој менаџерите секој ден доаѓаат на работа. Позитивен пристап кон проблемите, барање на нови решенија за старите проблеми, тимбилдинг секојдневни мали прослави на малите и големи успеси во работата и приватно, е задача за менаџерите. Конечно, ентузијазмот мора да биде заразно пренослив, само така може да се постигне ефектот на добра работна средина.

Делот за привлекување и задржување на најдобрите е во фокусот на интерес на многу компании и самите развиваат стратегии за адекватен одговор на сите предизвици од оваа сфера. Овај вид на грижа се забележува преку бројни примери кои во практична примена даваат одговор и нудат решенија за состојбата.

2. Развој и управување со кариера

2.1. Поим и дефинирање

²⁰ Glanz, A.B. (2002). *Motivating and retaining employees*. New York: McGraw- Hill, стр.30-46

За кариера, како поим се дадени бројни објаснувања кои ја делат работа како секојдневна активност, личен ангажман во континуирано учење и совладување нови знаења и вештини. Работните задачи на секој поединец му даваат искуство кое го стекнува со нивно извршување со текот на годините. Стекнатото знаење, може да го користи за унапредување на своето работно место или како основа за понатамошно учење, во вид на специјализација во одредена област. Исто така, се смета на проширување на знаењето со поврзување со други сродни области преку работење на други работни задачи. Акцентот е ставен на личноста. Личните желби, интереси, аспирации се преточени во амбицијата на секој поединец за остварување на своите професионални стремежи. Најголемата среќа во животот луѓето ја наоѓаат во докажување на своите способности пред другите, односно остварување на професионален план, што спаѓа во задоволување на основни човекови потреби. Со задоволување на оваа потреба се мери успешноста на градење кариера како лична определба, самостојно или како дел од некоја организација во корпоративниот свет.

Луѓето кога започнуваат работа на ново работно место, во голем број случаи бараат кариера а не само добро позната работа. Доколку сакаат да се остварат на професионален план и да си ги постигнат долгогодишните желби и аспирации, треба да се ориентираат кон компании кои инвестираат во своите вработени со понуди за тренинзи, обуки и сеопфатни програми за развој. Со овие активности се даваат можности за напредување внатре во компанијата а со тоа се зголемува задоволството кај лицата заинтересирани за работа.

Според друго истражување спроведено од страна на Training Magazine²¹ компаниите во Соединетите Американски Држави трошат околу 4,5 милијарди долари за програми за развој. Практичните примери за развој на вработените се всушност доказ дека овие стратегии за развој даваат резултати. Некои од примерите се :

²¹ <https://trainingmag.com/trgmag-article/2017-training-industry-report/>

1. Seattle Genetics ²²- СГ е компанија од областа на биотехнологијата која се занимава производство на антитела за лекување на канцер

- број на вработени 800,

- понудени програми: курсеви за обука на работно место, во смисла на подобрување на вештините, пристап до конференци од соодветна област кои се тесно поврзани за работата, семинари, го подржуваат и охрабруваат продолженото едуцирање за подобрување на резултетите од работата, подобрување на менаџерските вештини итн.

Зошто компанијата ја има оваа понуда? - на ова прашање даваат едноставен одговор, а тоа е дека развој на кариера на вработените е инвестиција за двете страни, за вработените и за иднината на компанијата. Во делот кавки вработени оваа компанија посакува тие препорачуваат дека предноста е на тимски играчи кои носат ентузијазам во се што работат, вработени кои постојано се борат за постигнување на индивидуални лични цели притоа препознавајќи ја моќта на работа во колективот.

2. SAS – лидер во бизнис аналитички процеси, софтвер и услуги

- број на вработени 14. 019 во светски рамки од кои 5.519 во седиштето,

- програмата за развој нуди: - најнова програма за лидерство (обуки и развој), менторство за развој на кариера, центар за развој на кариера, обуки во едукација и за време на работата. ²³

За да се осигура дека тековните оценки ќе овозможат успех пред да се имплементираат целосно, компанијата точно знае каков профил на лица им е потребен, а тоа се луѓе кои никогаш не прифаќаат стагнација. Поради тоа во понудата се вклучени програми кои ќе ги држат вработените мотивирани, подготвени за нови предизвици и нови ангажмани.

²² <https://www.monster.com/career-advice/article/companies-with-awesome-training-development-programs>

²³ <https://www.monster.com/career-advice/article/companies-with-awesome-training-development-programs>

Оваа компанија е отворена за соработка со луѓе кои се комуникативни, соработници кои лесно се прилагодуваат на околината која брзо се менува, лидери во иновативните процеси, луѓе кои носат промени и бизнис трансформација.

3. Amazon - е-трговија која се води од 4 принципи и тоа: насоченост кон клиентите, страста кон изуми и новини, доследност кон извршување на задачите и ориентираност кон долгорочни цели.²⁴

- број на вработени 245 200 низ целиот свет,

- интензивни обуки и програми за лидерство, компанијата финансиски покрива школување на 95% од вработените во центрите за обука – Virtual Contact Centre. Компанијата ги обучува своите соработници за работа од дома. Мисијата на компанијата е во тоа да своите вработени ги стават на ниво на сопственици уште од првиот ден, односно да ги поседуваат продуктите и услугите кои се од интерес на милиони од нивните корисници. Тоа им помага да започнат кариера во Amazon. На прашањето кој вид на луѓе компанијата преферира, тие гордо одговараат дека се компанија на почетници, пионери. Бараат луѓе кои ќе превземат одговорност и ќе превземат ризик во име на корисниците.²⁵

Од овие примери како заклучок може да се извлече дека секоја од големите компании води грижа за своите вработени во смисла на обезбедување на услови за нивен развој од почетници до врвни професионалци во областа во која делуваат. Преку програмите за развој, наоѓаат форма за филтрирање на најдобрите. Гаранција за развој даваат во можноста секој вработен да ги достигне своите цели а со тоа овозможуваат квалитетен кадар да се задржи и учествува во развој на компанијата.

Кариерата го привлекува вниманието на научната јавност, поради присутноста во сите полиња на живот, па поради тоа претставува предмет на

²⁴ <https://www.monster.com/career-advice/article/companies-with-awesome-training-development-programs>

²⁵ <https://www.monster.com/career-advice/article/companies-with-awesome-training-development-programs>

проучување на повеќе научни дисциплини. Различни научни дисциплини кариерата ја дефинираат од свое гледиште. Според тоа:

- економиката на претпријатија кариерата ја истражува во однос на влијанието што го има врз продуктивноста на трудот.

- психологијата го истражува влијанието на кариерата врз социјализација на личноста.

- според социолозите се истражува како фактор кој ја одредува позицијата на поединецот во организацијата и неговите цели и улоги.

- менаџмент на човечки ресурси ја проучува како форма на управување со активностите кои ќе овозможат нормално функционирање на организацијата.²⁶

Управување со кариера и воопшто процесот кој е значаен за секој поединец во организациите е од голема важност, поради подобро искористување на потенцијалот на вработените, за зголемување на нивните знаења и вештини и конечно за подобро искористување на стекнатите занења и преточување во квалитетен производ. Со ова се зголемува конкурентската предност на пазарот и се гарантира долгорочен успех.

Концептот на работата на одредено работно место го поистоветуваат или заменуваат со унапредување и развој на кариера. Во фокусот е поединецот и тоа како тој ја перцепира работата, дали како место каде ја обезбедува својата егзистенција или како место каде може да стекнува нови знаења кои ќе ги користи понатаму во животот. Оттука ја црпи силата и мотивацијата за градење односи со своите колеги и со менаџерите за да обезбеди сигурен пат за развој.

Концепцијата на работа и концепцијата на кариера се разликуваат во неколку сегменти, по критериумот на понуда која е наменета за вработените во вид на платформа за развој. Според концепцијата на работа, на вработените им се овозможува краткорочна временска перспектива, непосредни резултати од работата, пропишана програма на работа од страна на организацијата, фиксен мотивациски систем кој се темели на пари, да ги задоволува потребите на

²⁶ Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет

организацијата. Од друга страна концептот на кариера на поединецот нуди долгорочна временска перспектива, долгорочен развоен пат, поединецот сам се грижи за својот развој и како ќе се движи неговиот развоен пат, систем за мотивирање, ги соединува потребите на поединецот и на организацијата во една целина.

Конечно, разликата помеѓу работата и кариерата е во тоа што работата во главно обезбедува егзистенција а кариерата е осврт на плодна долгогодишна истражувачка и научна активност која претставува задовлство.

За важноста на кариерата постојат многу аргументи со кои се докажува зошто овој процес треба да се следи внимателно од секој аспект. За развојот на кариерата се смета како на клучна улога за поединецот и за организацијата во движење кон нејзината стратешка определба. Кариерата го опфаќа целиот животен и работен век на секој човек. Од задоволството на работа зависи и квалитетот на животот кој луѓето го имаат. Поврзаноста на младите и перспективни лица, стручњаци во својата област, стануваат лојални на одредена организација се додека сметаат дека таму се најдобри условите за развој и градење на нивната кариера. Организациите, од друга страна имаат скоро ист интерес за овозможување услови за своите вработени за напредување и усовршување. Со преземање активности и изработка на планови и системи за развој, организациите обезбедуваат ретенција на постојните вработени, ја помагаат мотивираноста кај вработените. Со ова се гарантира лојалноста од страна на лицата кои се дел од нивниот тим.

Од претходната анализа на поставеноста на човечките ресурси во една организација, се забележува дека за кариера се води сметка на сите нивоа во самата организација и треба јасно да се дефинира што всушност значи тој процес за секој поединец. Со дефинирање на поимот кариера, различни автори даваат различни аспекти. При дефинирање на поимот кариера се подразбира:

- серија на чекори во склоп на една иста професија,
- низа од индивидуални мислења и ставови кои секој поединец ги носи со себе целиот свој живот,

- преземени мерки и активности на поединецот за управување со својот развој.

Овие активности се преземаат со цел да се достигне највисоко ниво на успех во компетентноста за одредена работа и хиерархиско искачување во рамки на една организација.

Кариерата се дефинира како збир на меѓусебно поврзани и неповрзани работи, однесувања, ставови и аспирации во текот на животот на секој поединец. Оттука, развој на кариерата има за цел да ги поврзе потребите, знаењата и вештините на вработените за постојните и за идните потреби во организацијата, да се постават вистински луѓе на вистинско место и во вистинско време. Се работи за континуиран и организиран процес кој се базира на претпоставка дека луѓето се најважен ресурс со кој една организација располага.

2.2 Фази на развој на кариера

Кариерата како динамичен процес кој трае во текот на целиот живот и во него се разликуваат пет фази:

Фаза 1 - Подготовка за работа

Возраст 0 - 25 години

Главни цели се: развој на личност, градење на професионален имиџ, проценка за алтернативни професии, стекнување на образование

Фаза 2 – Вработување

Возраст 18 – 25 години

Главни цели се: Прибирање на понудата за слободни работни места, избор на работа според базата на прибрани податоци, поточно селектирање на потенцијални места за вработување.²⁷

Фаза 3 – Рана кариера

²⁷ Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет

Возраст 25-40 години

Главни цели се: Учење на работните задачи и обврски, организациски правила и норми како политика на организација на која и припаѓаат, прилагодување на професијата како дел од организацијата, зголемување на компетенциите со кои располага и остварување на лични цели.

Фаза 4 - Зрела кариера

Возраст 40-55 години

Главни цели се: Преглед и проценка на претходната фаза, реafirмирање и модификација на поставените цели, избор на целите кои се поадекватни за возраста, одрживање на продуктивноста од работата.

Фаза 5 - Доцна кариера

Возраст 55- пензионирање

Главни цели се: Одржување на продуктивноста на работа и пронаоѓање задоволство од работата и подготовка за пензионирање.²⁸

Секоја од наведените фази има свои карактеристики кои се однесуваат по редослед пред се поради времето потребно за совладување на одредени вештини и поради возраста во кој се наоѓа вработениот.²⁹

2.3. Управување со кариерата: улога на организацијата, на менаџерот и на поединецот

Секоја организација за да опстојува и да функционира треба да биде ставена во рамка на пропишани правила кои се преточени во политика на организација. Според оваа база се определуваат сите активности кои организацијата ќе ги реализира во иднина. Политиката на организација содржи план за развој. Развој се гарантира со создавање систем на управување. Тука, во овој сегмент се лоцира и развој на вработените, односно развој и управување со нивната кариера во склоп на

²⁸ Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd

²⁹ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет

организацијата. Затоа, може да се забележи дека кариерата на секој поединец зависи од тоа во каква организација припаѓа. Кариерата, исто така зависи од хиерархиското ниво на кое се наоѓа и каква е комуникацијата со неговиот директно претпоставен. Конечно зависи од него како најодговорен за својот развој и за својата кариера. Кога се потенцира “најодговорен”, се претпоставува дека претходните два услови постојат, но од лицето зависи дали и колку ќе сака да ги искористи и кои се неговите аспирации за напредување.

Од страна на организацијата клучни играчи се тимот на менаџери кои се задолжени за човечките ресурси. Тие ги имаат на располагање сите потребни информации. Најважните информации, поради полесно менаџирање се поделени на три вида и тоа:

- Информации за стратегијата, мисијата и плановите на организацијате;
- Информации за способностите, знењата вештините и потенцијалите на вработените;
- Информации за новите работни задачи кои ќе се јават како резултат на промени кои би настанале со натамошниот развој на организацијата.

За усогласување на потребите од двете страни, на организацијата и на секој вработен, овие информации се од голема важност. Од овие информации зависи програмирање на идните активности на организацијата. Податоците се прибираат од страна на менаџментот за човечки ресурси. Базата на најбитните информации за секој вработен одделно, во вид на досие за неговата стручна подготовка и поле на интерес е во секторот за човечки ресурси. Од друга страна секторот за човечки ресурси, на вработените треба да им обезбеди и повратна информација во смисла кои се условите кои организацијата ги нуди за развој на нивната кариера.

Улогата на менаџерот, во развој на кариера, е значајна и во големите компании е вметната во делот на неговите работни задачи. Тоа претпоставува дека со својата работа тој директно влијае на своите вработени во насока на постигнување на повисоки цели и остварување резултати кои ќе гарантираат успех. Успешен менаџер е оној кој раководи со својот тим и постигнува врвни резултати. За да го достигне ова ниво, секој менаџер треба да поседува одредени

комуникациски способности, способност за активно слушање на своите соработници, да врши проценка на квалитетот на извршување на работните задачи, да ги води и насочуваат своите вработени во нови проекти при тоа делејќи од своето знаење и искуство.

Поради овие и слични активности менаџерите се доведуваат во улога на тренери (coach) или советници. Како тренери задача им е да учествуваат во развојот на кариера на оние вработени кои ќе пројават желба и интерес за развој. Тогаш менаџерот употребувајќи ги своите комуникациски вештини настојува од вработениот да извлече кои се неговите следни чекори во насока на напредување во кариерата. Дискусиите на таа тема и насоките се од помош за вработените самостојно го пронајдат вистинскиот пат. Менаџерот не решава наместо лицето кое е негов соработник во процесот. Заедничка цел е процесот на тренинг да даде позитивни резултати за двете страни.

2.4. Менторство

Механизам кој се користи како дел од развој на кариера на вработени а во најголем број случаи е директно поврзан со менаџерот е менторство. Менторството како процес подразбира поiskusните и постарите вработени да ги подучуваат и водат помладите колеги. Менторството е доброволно и неформално и се остварува како резултат на заеднички интереси и вредности. Позитивни искуства од менторство има многу, а се однесуваат на психолошката сигурност која е добиена на двете страни. Менторот од извршувањето на оваа функција со својата работа предизвикува емотивна конекција со организацијата, и добива самодоверба, додека вработените кои подлежат на менторство добиваат поддршка во развој и напредување во кариерата. Најважните карактеристики на менторство се дадени во следната табела:

Табела 3 : Карактеристики на ефикасно менторство во организациите :³⁰

Менторот и другото лице учесник во процесот се вклучуваат доброволно, односот може да се прекине без никакви последици по двете страни.

³⁰ Bogicevic, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd

<p>Менторскиот однос значи дека помеѓу двете страни може да се рзвие неформален пријателски однос, но исто така лицето кое бара или му е потребно менторство може само да избере кој од колегите го преферира за свој ментор.</p>
<p>Ментори се бираат помеѓу оние вработени кои имаат претходни искуства во развој на вработени, оние лица кои сакаат да ги пренесат своите знаења и искуства, кои се докажани како успешни во инструирање на други лица, оние кои внимателно слушаат и имаат одлична комуникација со другите колеги.</p>
<p>Целта на менторство е јасно определана, зошто се јавува потреба и кои ќе бидат ефектите од менторство, активноста се спроведува според точно утврден план за работа</p>
<p>Времетраење на менторскиот процес е точно утврдено, по истекување на предвидениот рок, неформалниот однос може да продолжи по желба на двајцата учесници.</p>
<p>Бројот на менторски сесии исто така е претходно дефиниран, и прецизно е одредено колку минимум сесии треба да имаат, во зависност од материјата на која се посветуваат.</p>
<p>Сите вработени кои имаат свои ментори се охрабруваат да комуницираат меѓусебно и да разменуваат искуства за работата со своите ментори.</p>
<p>Процесот на менторство се оценува, за таа цел се спроведуваат интервјуа и по пат на прашалници во кои можат да се искажат позитивните и негативни страни на односот.</p>
<p>Развој на вработени се наградува со што се дава признание на менаџерите и на вработените за добро завршената равбота, дека посветеното време и труд дале очекуван резултат и го оправдале процесот на соработка.</p>

Со наведување на овие карактеристики јасно се воочува потребата и придобивките од оваа дејност. Менторство во рамките на компаниите е вообичаен процес, некаде и задолжителна активност во која учествуваат сите вработени кои се нови членови на организацијата или се наоѓаат на ново работно место. Овој процес

е од голема важност затоа што позитивните ефекти се гледаат од три страни. Од страната на лицето на кое му е потребно менторство, гарантира полесно и поквалитетно совладување на работните задачи, намален ризик од грешки при извршувањето на задачите. Втората страна се однесува на позитивните ефекти кои се директно поврзани со менторот, во најголем број случаи се работи за менаџери кои со активноста менторство докажуваат дека се грижат за своите вработени, го пренесуваат своето знаење, а со тоа го развиваат човечкиот потенцијал на другиот учесник. Во големите компании менаџерите треба да изберат некој од вработените на кои хиерархиски им се претпоставени и да го менторираат во функција на профилирање на наследник на неговата позиција доколку менаџерот ментор се искачи повисоко на скалата на менаџмент во компанијата. И третиот позитивен ефект се однесува на резултатите на организацијата. Со развој на човечки ресурси во компанијата се гарантира квалитетна изведба на планот и програма за работа, се реализираат стратешките цели и определби, се подобрува квалитетот на производите и услугите кои ги произведува една компанија, ја подобрува комуникацијата помеѓу вработените а тоа допринесува на зголемување на задоволството од работата, се дава имиџ на компанија која се грижи и вложува во своите вработени и е посакувано место за работа во светски рамки.

Најголемиот дел во кој се реализира системот за развој на кариера се однесува на поединецот. Развој на кариерата на секој вработен се темели на неговиот ангажман во оваа област. Посветеноста на учење и акумулирање на нови сознанија за одредена работа или воопшто во животот, само придонесуваат за негов развој и за равојот на неговата кариера. Во минатото се сметало дека за ова е задолжена организацијата, меѓутоа во последно време следејќи ги трендовите на големите компании, секој е одговорен за своето место во организацијата. Платформите кои организациите ги нудат се само форма во која луѓето треба да се пронајдат. Овој систем на активности се става во функција на управување со кариерата. За да функционира системот, секој поединец најпрвин треба да биде обучен да може да ги користи алатките за самооценување, за анализа за сопствените преференци и да знае да ги постави целите кои ќе го доведат до посакуваните височини.

2.5. Модел за развој на кариера во компаниите

Претходните три аспекти за развој, градење и управување со кариера добро им се познати на компаниите во светот. Моментот на моќта која ја имаат се оценува преку профитот кој одредена компанија го остварува и богатството кое го поседува. За да ја задржат својата позиција компаниите се спремни да издвојат високи суми со кои би изградиле систем кој ќе работи во функција на нивната загарантирана иднина. Во модерните бизнис текови, оваа идеја е присутна и се подразбира на ниво на неопходност на која работат најдобрите професионалци во светот.

Задача на секторот за човечки ресурси, кој постои во големите компании е да учествува во стратемиските определби на компанијата со тоа што ќе овозможи услови за своите вработени за кои секој би посакал да ги има. Ова значи дека компаниите преку секторот овозможуваат не само работно место туку и пакет на атрактивни можности за едукација, усовршување и платформа за градење на кариера на секој кој е нивен член. Овие системи за развој се комплексни во својата структура но со нивното поставување се забележале бројни бенефити не само за компанијата туку и за развој на индустријата на која и припаѓаат а со тоа и на целокупното општествено опкружување.

Моделите за развој на кариера секоја од компаниите ги толкува и адаптира спрема своите потреби, но поважно е како се разбрани и прифатени од страна на соработниците во процесот. Мисијата на секоја компанија во овој дел е да се подигне свеста на луѓето во делот на развој, како личен развој а во таа насока и на развој на колективот кој е придобивка за сите.

Дали постои развој на кариера во компаниите и како се спроведува се прашања и констатации кои се наметнуваат следејќи и истражувајќи ја состојбата на организациите во светот, задржувајќи се на малите и средни компании. Секоја од нив својот успех го објаснува на свој начин и при тоа се забележува сегментот на давање услови од нивна страна за едуцирање на луѓето, помош при нивните сомнежи околу понатамошниот развој и трасирање на нивните ангажмани како и раѓање на нови лидери во светки рамки.

2.6. Теорија за ситуационо лидерство на Кен Бланчард и Пол Херси

Стратегијата на градење на кариера во компанијата, во реалност е претставена во многу големи компании во светот, а нивните примери ги следат и брзи успешни помали компании. Начин на подобрување на перформансите кој често се нарекува развој на таленти се спроврдува со помош на прецизно определени принципи според кои одејќи чекор по чекор секој поединец се искачува по скалилата на успехот.

Моделот се заснова на односот помеѓу вработените, во најголем дел односот на менаџерот или супервизор во работата и вработените за кои е директно одговорен. Во овој модел се дадени задолженија и очекувања од двете страни. Начин на работа кој се користи за развој на вработените и отпочнување на процесот на градење кариера во компанијата.³¹

Рамката на задолженија и очекувања е изработена од страна на стручен тим од секторот на човечки ресурси и соработници од страна на компании кои се занимаваат со едукација и организација на обуки како и консултација со врвни експерти од научната фела.

Моделот за развој според бихевиористичка теорија која е развиена од страна на Кен Бланчард и неговиот соработник и пријател Пол Херси. Теоријата тргнува од ставот дека лидерот треба да го прилагоди својот лидерски стил во зависност од подготвеноста на членовите на организацијата за извршување на работните задачи во одредена ситуација. Според ова мислење како најефикасно за компанијата се покажала промената на однесувањето на лидерот. За полесно разбирање на теоријата, однесувањето на лидерите е дадено со С1, С2, С3, С4, додека однесувањето на вработените е обележано со Д1, Д2, Д3 и Д4.

³¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>

Д1. Работник-почетник

Позицијата на почетник ја има лице кое тукушто се придружило на тимот и започнува со своите работни задачи. Се очекува дека новиот работник поседува високо ниво на ентузијазам за новата работа иако неговите компетенции се на ниско ниво меѓутоа посветеноста е висока.

Според моделот за развој, потребите на вработениот се:

- признание од страна на компанијата, во случајот на менаџерот, за знаењето и вештините кои веќе ги поседува и препознавање на високото ниво на ентузијазам при работа,

- правилно и совесно поставување на цели,

- почитување на рокови и определени моменти на проверка на извршените работни задачи,

- избор на приоритетни задачи и прецизна улога во организацијата,

- насоки за работните задачи во смисла што и како да се работи,

- решавање на проблеми и можности за практична примена на новостекнатите знаења.

- достапност до ресурси и информации и

- повратна информација за секој дел од неговиот прогрес во процесот на развој.

С1. Однесување на менаџерот

Во овој дел, во односот најмногу се забележува точно и целосно кажување на работните задачи од страна на менаџерот, високо ниво на делегирање и ниско ниво на поддршка на вработените. Менаџерот, во овој сегмент ги има следните обврски:

- вреднување на веќе постоечките вештини и вреднување на посветеноста при работа на вработените,

- дава насоки за работните задачи, што, како и кога тренба да се изврши,

- дефинира цели, рокови и одредува приоритети и

- постојано надгледува и контролира лицата со кои раководи.

Во почетната фаза на процесот на развој, очекувањата се дека во заедничка секојдневна соработка ќе се постават потребите, интересите, ќе се измерат вештините и способностите на вработените и ќе се препознаат недостатоците доколку постојат. Задача на менаџерот е да ги препознае интересите и аспирациите за понатамошно надоградување и едукација на вработените и трасирање на патот на нивната кариера.³²

Д2. Разочаран ученик

Во улога на разочаран ученик е лицето кое веќе ја поминало првата фаза. Во ова ниво на развој, вработениот поседува ниско ниво на компетенции и воедно слаба посветеност во работните обврски. Потребите на вработениот се:

- поголема прецизност во поставување на целите и задачите од страна на претпоставениот,

- има потреба од поддршка во работата и бара објаснувања, зошто конкретната задача се извршува,

- вработениот е длабоко инволвиран во решавање на проблемите и носење на одлуки во врска со истите,

- барање алтернативни решенија и совети од страна на менаџерот во извршувањето на своите задачи,

- потреба од директно кажување, во вид на наредба што треба да направи и коучинг или некаков друг вид на обука во дефинирање на вештините и

- вработениот има потреба од пофалби за добро завршената работа веднаш по извршувањето на неговата работа, охрабрување и влевање доверба.

С2. Однесување на лидерот во кое тој е ставен во улога на сручно лице кое го пренесува своето знаење во вид на коучинг (подучување)

³² https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>

Во оваа фаза задача на менаџерот е според сознанијата добиени од предходната соработка и според своите проценки да го избере најдобриот пристап во работата со своите соработници на пониско хиерархиско ниво. Овде менаџерот употребува високо ниво на давање директиви но исто така и високо ниво на поддршка во текот на работата и тоа: ³³

- менаџерот ги истражува и осознава слабостите и несигурноста кај својот работник и го охрабрува во надминување на истите,

- менаџерот ги објаснува работните задачи и појасно ги доближува,

- ги трансформира своите директиви оставајќи простор лицето само да стекнува сознанија и да учи за својата работа а во тој процес менаџерот активно учествува со подучување,

- менаџерот е присутен е во решавање на проблемите и

- помага во изнајѓање на нови перспективи и гледишта на ситуацијата.³⁴

ДЗ. Вработениот е способен за извршување на работните задачи но не во целост

Во третата фаза, по поминати претходни две се добива сосема јасна слика за нивото на способности и вештини кои во времето поминато на работа се стекнати и нивото на квалитет кое е постигнато кај вработените. Станува збор за висока компетентност и прилично високо ниво на посветеност. Во оваа фаза вработениот има потреба:

- да добие можност да ги покаже и демонстрира своите способности, знаења и вештини,

³³ <https://www.businessballs.com/leadership-models/situational-leadership-model-hersey-and-blanchard/>

³⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>

- да се овозможи на секој вработен да ги искаже своите заложби и чувства околу работата,
- вработениот има потреба да добие простор да ги тестира и реализира своите идеи,
- вработениот е самоуверен и покажува смелост во носење одлуки во тековната работа,
- се гордее со минатиот успех и неретко го истакнува
- вработениот очекува признание за високо ниво на способноста која ја поседува и за придонесот кон работата и компанијата на која и припаѓа воопшто и,
- дава предлози во креирање на иновативни предизвици и цели.³⁵

С3. Однесување на менаџер кој активно им дава поддршка на своите вработени

Менаџерот во овој стадиум е во улога на поддржувач и многу ретко наредува кои се работните задачи кои треба да бидат извршени од страна на вработените и дава голема поддршка во секое време.

- менаџерот веќе е сигурен во компетентноста на вработените и колку тие ќе допринесат во работата,
- менаџерот знае да ги ислуша нивните забелешки и да ги охрабри, бидејќи веќе е сигурен во нивната способност за извршување на работните обврски,
- менаџерот е присутен во решавање на тековните проблеми со поставување на вистински отворени и затворени прашања околу работните задачи и,
- на менаџерот му е важно вреднување на трудот кој го вложува во овој процес и вреднување на вештините и знаењата кои ги поседува лично и како стручно лице.³⁶

³⁵ <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-situational-leadership.aspx>

³⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>

Д4. Вработените самостојно ги извршуваат своите задолженија и обврски

Во последниот сегмент е презентирана состојба на сосема подготвено лице кое е со висока стручност и исто така висока посветеност на работата. Потребите на вработениот во овој дел се:

- работникот има потреба да му биде укажана доверба од страна на менаџерот,
- улогата на вработениот е да биде видлив и забележан како лице што придонесува за компанијата вложувајќи го својот труд,
- вработениот има потреба да му биде укажана можноста да ја искаже својата креативност и иновативност,
- вработениот има високо ниво на автономија во одлуките и влијание на процесот на работа,
- вработените имаат можност за напредување и развој,
- на вработениот му се дава можности да менторира и подучува други вработени,
- да дава поддршка ако тоа од него се побара и,
- на вработениот му се дава признание и вреднување од страна на компанијата за неговиот придонес .

С.4. Однесување на менаџерот каде делегирањето е негова единствена задача

Во последното ниво на развој менаџерот е сосема сигурен во своите вработени па така тие уживаат голема доверба кај него и затоа се избегнува наредување на задачите и обврските и вработените во оваа фаза немаат поддршка околу работата, токму поради довербата која ја има во нивните способности. Во овој стадиум менаџерот, е свртен кон себе но не престанува да се грижи за своите соработници. Потребите на водачот се:

- менаџерот има потреба да биде вреднуван и до добие признанија за своето искуство,
- менаџертот ја подржува автономноста на лицето на кое е директно претпоставен,
- го вклучува во иновативните процеси и во понатамошни форми на учење и,
- менаџерот постојано ги следи дали ќе се укажат можности да учествува во развивање и менторирање на лица кои се на пониските нивоа, поточно ги вклучува во проекти во кои би можеле да се докажат како способни, високо ценејќи го нивниот труд.³⁷

Теоријата на ситуационо лидерство широко е применета во компаниите во светот во функција на развој на нивните вработени. Моделот на развој се покажал како ефикасен во големите организациски системи, меѓутоа е прифатен и од малите и средни компании чија мисија е грижа за секој свој работник да обезбедат најдобри услови за работа. Со ова се обезбедува континуирано подобрување на перформансите на вработените а воедно се работи на подобра комуникација помеѓу членовите во колективот.

3. Релевантни истражувања

Истражувањата во оваа област се бројни и често се спроведуваат, се со цел да се добие јасна слика за сосотојбите и да се забележат современите достигнувања во менаџмент со човечки ресурси. Како еден од најголемите авторитети во специфичното поле на делување се истакнува американската “ Great Place to Work-Institute,„. Ова е најпознатата светска компанија која 30 години се занимава со прибирање и анализа на податоци добиени по пат на обемни истражувања. Се работи на светско ниво со помош на годишна програма за спроведување на истражувања добиени од милиони вработени од целиот свет. Истражувањата

³⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>
<https://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html>

спроведени од страна на оваа компанија се сметаат за најрелевантни бидејќи се работени на голема база на податоци кои ги поседуваат. Вклучувајќи различни профили на вработени, од различни региони во светот како и голем број на компании како соработници во процесот на овие истражувања.

Како истражувања кои даваат прецизна слика за можностите за развој на кариера, како релевантни се сметаат:

- The American Psychological Association's Center for Organizational excellence – истражување спроведено во октомври 2017

- Gallup истражување направено 2015, насловено како:- „Ако не им дадете шанса на своите вработени тие ќе си заминат“. Резултатите покажале дека 93% од испитаниците сакале да ја напуштат компанијата за која работат, а само 7% од вработените сакале да останат во истата компанија.

- APA's Center for Organizational Excellence, под име:- „Колку компаниите даваат можност за развоен пат на вработените и вложуваат во развој на своите вработени“. Според ова истражување 61% од компаниите нудат обуки за стекнување на нови знаења и вештини, други видови на обуки и можности за развој.

Објавените статии во влијателни светски списанија и нивните дигитални форми кои се специјализирани за теми од областа на човечки ресурси и бизнисот во целост, се базираат на истражувања спроведени од нивните тимови. Некои од нив се блиску поврзани со темата на овој труд. Некои од истражувањата се:

- Julie Winkler Giuliani , статија под наслов: „Help them Grow or Watch Them Go“.

- Beverly Kaye, основачот на Career Systems International, - „ Up is Not the Only Way, Returning Career Mobility “,

- Sharon Reese, директор на консултантската куќа Gunter Group, Portland, Oregon. Нејзиното истражување насловено – „Време за развој на вработени- Make room to grow“

- Lisa Hough - „Како да се изгради кариера, а не само да се работи“³⁸

-Paul White, истражување под наслов – “Треба да се загрижите за губење на просечните вработени“, направено март 2019, иницирано на друго истражување од страна на Gallup во кое се дадени загрижувачки резултати. Во презентираниите резултати стои дека 87% од вработените во американските компании не се мотивирани за својата работа. Вработените се физички присутни но ментално и емоционално не се присутни. Овие податоци се загрижувачки поради фактот што приближно 85% од компаниите имаат програми за евалуација на своите вработени и признанија на нивниот ангажман, но очигледно овој систем не работи. Истражувачот, во случајов, проблемот го лоцира во моделот кој компаниите го користат за евалуација на вработените. Според тоа во компаниите постојат само 10-15% од топ работници кои се само мотивирани и ги собираат сите награди и признанија. Најголемиот број од вработените а тоа е 50-60% од нив се таканаречени средни и просечни работници. Тие го извршуваат најголемиот дел од обврските ама за тоа не се посебно признаени, се смета дека тоа е дел од нивната работа и секако треба да се изврши без притоа да се добие ниту пофалба за добро сработена работа.

Како заклучок на истражувањето дадени се насоки и предлози што можат компаниите да направат за да ја подигнат мотивираноста³⁹

- Kronos Incorporated, компанија која се занимава со истражувачки процеси, во 2017 година објавува студија наречена “Предизвици на големите работодавачи, Криза на изгорени вработени“. Истражувањето е спроведено на 614 лидери, менаџери и директори за човечки ресурси во големите и средни компании, кои раководат со бројка од 100 – 2500 лица. Овде се опфатени проблемите со кои се соочуваат менаџерите за човечки ресурси кои треба да откријат како се движи обртот на работна сила во компаниите и кои се причините за тоа. Проблемите ги лоцираат во премногу работа а мала финансиска надокнада, многу прекувремени работни часови исто така не соодветно платени и многу работи кои се однесуваат само на секторот за човечки ресурси и го посочуваат како одговорен за ситуацијата.

³⁸ www.entrepreneur.com/article/296679

³⁹ <https://www.theladders.com/career-advice/>

Предизвици за секторот за човечки ресурси се однесуваат на талент менаџмент, развој и унапредување во работата, програми за развој на лидерство и некои делови од менаџментот, на ова отпаѓа 30%. Вработените не гледаат поврзаност со нивната улога во компанијата и стратешката определба на истата, застапено со 29%, и останатите 26% остануваат на незадоволство од негативности произлезени од компанијата култура.

За развој на кариера во компаниите во Европа извештаите дадени од страна на комисиите на Европската Унија. Извештаите се презентирани под името Панорама а се изготвени од страна на Европскиот Центар за развој на стручна обука.⁴⁰

За да одговори на овие проблеми секторот за човечки ресурси може да превземе соодветни мерки и активности за ретенција, иако не секогаш тоа е вистинското решение. Секторот треба постојано да работи на отстранување на административни пречки како и елиминирање на застарена технологија, рачна обработка на податоците би требало да се автоматизира со што ќе се подобрат условите во компанијата. Секторот активно да учествува во изградба на модели за поддршка на вработените и визија за организациска поставеност во компанијата.⁴¹

Ова се само некои од истражувањата кои се спроведени во последните три години и не смее да се занемари важноста и импакт кој го имаат претходните, бидејќи сите тие допринеле следење на развој на кариера во науката.

Според истражувањето спроведено за 2017 година од страна на „Great Place to Work – Institute“⁴², меѓу компаниите кои се најдобри работодавачи е „Google“ која го држи приматот неколку години по ред, понатаму на листата се наоѓаат светски познатите брендови, како што се: Ikea, Hilton, Marriott, KPMG LLP, MARS Incorporated и уште многу други.

⁴⁰ European Centre for Development of Vocational Trainings (Cedefop). (1975-). *Panorama series 151*. Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities, 2008

⁴¹ <https://www.kronos.com/about-us>

⁴² <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019>

II. Проблем на истражување - дефинирање

Како појдовна точка во дефинирањето на проблемот на истражување е дефиницијата за менаџмент на човечки ресурси. Причината за тоа е поради прецизно одредување на локацијата на прашањето на градење кариера и развој на вработените. За постигнување на условите потребни за градење кариера потребна е една рамка или систем на мерки и активности кои ќе овозможат непречено одвивање на процесот. Оттука менаџмент на човечки ресурси во самата дефиниција содржи елементи на овој проблем.

Општо прифатена дефиниција за менаџмент на човечки ресурси, иако во современата литература се среќаваат многу дефиниции, е дадената од страна на професорите на Економскиот факултет во Скопје, во која се наведува:

„Менаџмент на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи за менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработени, нивните знаења, вештини, интереси, мотивацијата и начинот на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратешките цели на организацијата“.⁴³

Во склоп на сите овие активности се поставува прашањето за местото и положбата на вработените во организациите. Тоа пред се зависи од политиката на работа на организацијата, како и од законски загарантираните права и обврски на секој поединец. Затоа кога се зборува за развој треба да се нагласи дека оваа функција треба да се разликува од обуката на вработени како одделна функција. Во првиот случај, за развој на вработени се смета подготовката која тие ја имаат стекнато низ традиционалниот образовен систем и соодветните програми, проценка на развојните потенцијали на секој одделно, стекнување на работно искуство и социјална интеракција, како и подготовка за идните барања од сегашни и идни работни задачи.

⁴³ Гоцевски, Т. (2015), *Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор*, Скопје: Филозофски факултет при УКИМ-Скопје

Поради овие ставови за менаџментот на човечки ресурси, како негов неделив сегмент е градењето кариера и оформување на соодветни системи кои би овозможиле потребни услови и поддршка на процесот.

Како една од дефинициите за кариера може да се искористи следнава :

- Под поимот кариера се подразбира низа на поврзани или не поврзани работни задачи, однесување, ставови и аспирации во текот на работниот век или во животот воопшто на секој поединец.

Додека под развој се подразбира континуиран процес кој вклучува формално образование, работно искуство, односи со другите луѓе, проценка на личноста и способностите кои ги поседува, а кои на вработеното лице му овозможуваат да се подготви за идните предизвици.⁴⁴

Овие критериуми се поставени во организациската структура и политиката на функционирање на многу компании од развиените економски системи. Со акцентирање на моментот за развој и градење кариера на вработените се забележала потреба од воспоставување на функционален систем кој ќе продуцира квалитетен кадар за сопствените потреби. Со овој процес се задоволува и потребата на пазарот на труд за лица со различни квалитети и квалификации кои ќе бидат конкурентни во својата област па и пошироко.

Поради тоа што оваа пракса успешно функционира во развиените земји со силни економски системи, искуствата од долгогодишно употребување на овие механизми, укажуваат на потребата од искористување на истите од страна на македонските компании за подобрување на квалитетот на нивната работа а со тоа и подобрување на квалитетот на кадарот со кој располагаат.

1. Методологија на истражување

Истражувањето се однесува конкретно на системите кои се употребуваат за развој на кариера на вработени во компаниите во нашата држава.

1.1. Предмет на истражување

⁴⁴ Bogicevic, B: (2003), *Menadzment ljudskih resursa, Beograd*, Ekonomski fakultet-Beograd

Предмет на истражување се системи за развој на кариера на вработени во македонските компании.

Водени од искуствата од странските компании и релевантни истражувања на оваа тема, многу од домашните компании забележале дека тие не се доволно конкуренти во однос на странските. Тоа може да се види од одреден број случаи каде што домашните компании не опстојуваат долго на пазарот по примерот со големите странски компании. Исто така се забележува дека нивниот раст и развој не е во толкава мера како кај големите. Домашните компании своето функционирање во областа на производство на стоки и услуги го насочуваат на државно или на регионално ниво. Со оваа состојба иако успеваат да опстојуваат на пазарот сепак за нив силна конкуренција претставуваат мултинационалните компании присутни преку своите претставништва.

Со соработка и работни посети, семинари, посетување саеми, и кога сакаат да остварат партнерски одос со големите компании, секој во својата стопанска гранка, се констатира дека клучот за нивниот успех лежи во односот на компанијата кон своите вработени. Иако правата и обрските се со законската регулатива определени и утврдени, одосот на сопствениците и на менаџерскиот тим кон секој вработен е основата на успехот.

1.2. Цел на истражувањето

Истражувањето што е спроведено има за цел да одговори на неколку прашања, а тоа се:

- Дали и колку компаниите поседуваат системи за развој на кариера?

Со одговор на ова прашање се задоволуваат и научната и општествената цел :

Научна цел – теоретски пристап кон градење на систем за развој на кариера во компаниите.

Општествена цел - да се даде придонес кон подобрување и имплементација на овој вид системи како резултат на сознанијата добиени по пат на истражување на моменталната состојба во секторот.

1.3. Задачи на истражување

- Да се провери дали во компаниите постојат системи за развој;
- Колку компаниите сакаат да инвестираат во развој на своите вработени;
- Улогата на секторот за човечки ресурси во развој на кариера на вработените;
- Да се измери нивото на задоволство на вработените од условите за развој кои ги нуди работодавачот;
- Дали вработените имаат можност за градење кариера во компанијата;

1.4. Хипотеза

Основена хипотеза е:

- Малите и средни компании заостануваат во системите за развој на кариера и мобилност на вработени во однос на странските мали и средни компании.

За разгледување на различни аспекти на истражувањето се поставуваат помошни хипотези:

1. Ако се имплементира систем за развој на кариера тогаш кај вработените ќе се забележи задоволство и поголема ангажираност за развој
2. Подобра комуникација помеѓу вработените во компанијата значи поголеми можности за развој на кариера;
3. Колку повеќе компанијата инвестира во едукација и обука на своите вработени толку се поголеми условите за кариерен развој;
4. Поголема ангажираност на секторот за човечки ресурси. дава поголем поттик за развој на кариера;

1.5. Варијабли

При истражување варијаблите се групираат како независни и зависни, во случајов :

Независни се :

- Формирање и имплементација на систем за развој на кариера - во основната и помошна хипотеза 1

- Активности за планирање на кариера и можности за развој - помошна хипотеза 3

Зависни варијабли се :

- Подобрување на комуникацијата помеѓу вработените
- Инвестирање во програми за развој на вработени, едукација, организирање курсеви, семинари итн.
- Улогата и ангажманот на секторот за човечки ресурси.

1.6. Методи, техники и инструменти на истражување

Методите и техниките кои се користени, се во функција на задоволување на методолошките услови за: општост, објективност, етички пристап анонимност во прибирањето податоци и објективност во целиот процес на истражување.

За потребите на хипотезите се користат следниве методи:

- компаративен метод за споредување и поблиско одредување на слични и различни точки;
- дедуктивен метод- (донесување заклучоци од општо кон посебно);
- дескриптивен метод кој се користи за опишување на претходните и добиените сознанија за предметот на истражување;
- аналитички и синтетички методи - ќе бидат употребени затоа што предметот се разложува на делови или содржини одделно, додека со синтезата се сумираат резултатите од поединечните сегменти.

Како техники кои се употребени се анкета и анализа на содржина.

Инструмент кој е застапен во истражувањето при спроведување на анкета е анкетен лист, во форма на прашалник. Прашалникот содржи прашања со чии одговори се потврдува или не се потврдува хипотезата, или ќе укажат на нови сознанија за проблемот.

Добиените резултати од истражувањето се анализирани и соодветно интерпретирани.

1.7. Популација и примерок

Истражувањето е спроведено на примерок од 25 компании кои по својата големина спаѓаат во групата на мали и средни претпријатија од кои повеќето се занимаваат со производство на стоки и услуги. Најголемиот број од опфатените компании опстојуваат повеќе од десет години и во својата определба се решени на долгорочно егзистирање на македонскиот пазар и зголемување на дејноста пошироко. Со анкетата се опфатени две компании од прехрамбената индустрија,од кои една е компанија за кетеринг услуги со 25 вработени, фурни со ресторан 20 вработени, компанија за производство и продажба на бои и лакови со вкупно 23 вработени и компанија за градежни материјали со 20 вработени, компанија за проектирање и производство на мебел со 24 вработени, 3 ресторани на една компанија со 33 вработени, компанија во банкарскиот сектор со 150 вработени. Во примерокот учествуваат и компании кои во својата организација имаат и поголем број на вработени од претходно споменатите,но треба да се нагласи дека со анкетата се опфатеби лиц кои се на раководни позиции, поточно на ниските и средни нивоа на менаџмент и сите се на работни позиции каде според организациската структура е предвидено вертикално или хоризонтално движење. Поконкретно испитаниците кои учествуваа во истражувањето се од следниве компании: Gala Kitchen- Skopje, Zoki Color lux-Kumanovo, Balkanija MM DOOEL, Dajm-trejd BEBA, TTK Banka AD Skopje, UNIQA Осигурување, APTIV Services Macedonia DOOEL, VIVAKS doo Skopje, Restoran Exclusive Bastion -Kumanovo, Mak- Benz Uvoz-Izvoz DOOEL, LUKOIL Macedonia, FZC 11 Oktomvri AD Kumanovo, ZLaten Klas- Kumanovo, Orbiko mk DOO, Alma -M DOOEL. Apostoloska- Aleksandrovski – Адвокатско друштво, Илиевски-Адвокатска канцелаија, SETEC DOOEL, Technomarket Macedonia DOOEL, и уште неколку испитанци кои поради запазување на принципот на приватност нема да биде наведено името на компанијата. Од овие компани бројот на учесници во анкетата изнесува 156 лица. При изборот на компании треба да се нагласи дека кај секоја постои сектор за човечки ресурси.

1.8. Анализа и интерпретација на добиените резултати

Во спроведување на истражувањето е употребен прашалник од кој се согледуваат ставовите на вработените во врска со проблемот на истражување. Со анализа на добиените резултати се утврдува дали хипотезата се потврдува или пак со негирање се доаѓа до сознание кое во секој случај ќе биде од корист за работата на секторот за човечки ресурси на компаниите и за нивното функционирање воопшто.

Преку анкетниот лист, во кој се дадени прашања во согласност со хипотезите се дојде до потребните податоци кои се цел на истражувањето. Одговорите од анкетираниите лица се претставени процентуално и графички, по извршување на статистичките операции.

По завршеното анкетирање се пристапува кон анализа и интерпретација на собраните податоци и носење заклучоци од спроведеното истражување.

1.9. Организација и тек на истражување

За успешно спроведено истражување, самиот процес беше добро испланиран и организиран. Со изработка на проект на истражување се определи рамката и етапите на истражувачкиот процес и истражувањето помина низ неколку фази.

- Фаза на подготовка – во која се информираат потенцијалните соработници кај кои се спроведува анкетата, се запознаваат со целта на истражувањето а исто така се презентираат инструментите и техниките со кои се собаа потребните податоци;
- Фаза на реализација на договорените постапки;
- Анализа и интерпретација на резултатите;

За секоја од овие постапки се определи и временска рамка за реализација на истите.

2. Анализа и интерпретација на податоците

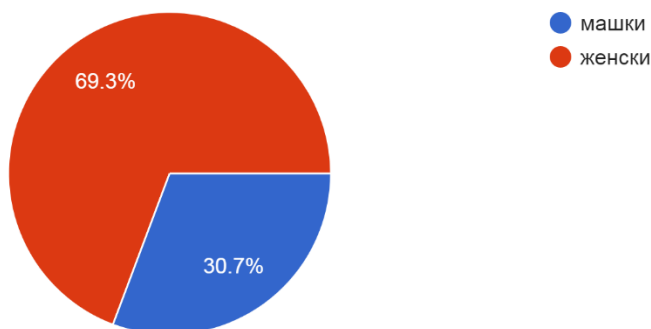
По спроведеното истражување, при што е користен прашалник добиените резултати се анализирани за секое прашање поединечно.

Првите неколку прашања се однесуваат на основни информации за полот, возраста и степенот на образование на испитаниците кои ја даваат сликата за структурата на примерокот. Од одговорите на 153 испитаници за половата структура, се согледува дека истата ја сочинуваат 69,3 % или 108 лица од женскиот пол и 30,7%, 48 од машки пол. Тоа е прикажано на графиконот бр 1

Графикон бр.1.- Пол на вработените лица

1. Пол

153 responses

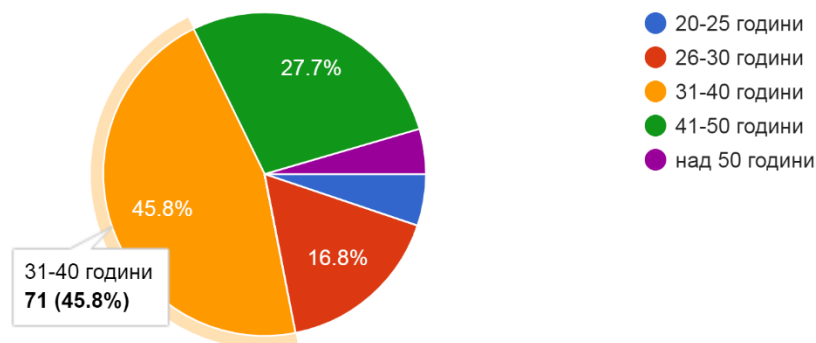


При анализа на развојот на вработените и од големо значење е нивната возраст. Во литературата наведени се рамки во кои кариерата на секој вработен е поделена во фази. Во истражувањето е даден интервал во кој секој од учесниците треба да се пронајде и да го одреди своето место. Графиконот бр.2 ја покажсва возрасната структура поделена во групи. Според добиените податоци, во прва група се лица на возраст 20-25 години, застапени со 8 лица. Во втора група се вработените на возраст од 26-30 години, застапени со 26 испитаници. Во трета група се лица на возраст од 31-40 години со најголема застапеност во примерокот, со 71 лице. Во групата која опфаќа возраст од 41-50 години се 43 лица. На возраст од над 50 години во примерокот се застапени 7 лица.

Графикон бр.2. Возраст на вработените

2. Возраст

155 responses



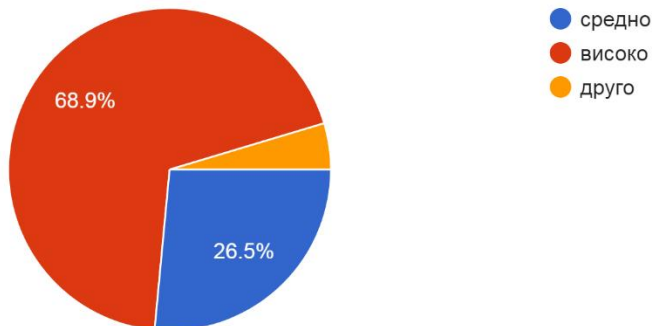
Според поделбата на фази на развој на кариера мал дел од испитаниците спаѓаат во втората фаза. Втората фаза опфаќа период на влегување во организацијата кој се случува од 18 -25 годишна возраст, во случајот само 5 %. Периодот на третата фаза која е на возраст од 30 -45 а во некои анализи до 50 години, се нарекува период на рана кариера. Во оваа група се најголем број од испитаниците. Тоа се лица кои веќе се стабилизирале на своите работни места, целосно оспособени и компетентни во својата работа, напредуваат во хиерархиската скала, точно знаат дали се на вистинскиот пат во остварување на своите професионални цели и постојано се следи нивниот придонес од работата и се разгледуваат можности за напредување. Од примерокот најголем процент 45,4% се на возраст 31 до 40 години, 28,3% на возраст од 41 до 50 години, 17,1% се на возраст од 26 до 30 години и останатие се на возраст од 20 до 25 и мал процент на возраст над 50 години.

Третото прашање се однесува на степенот на образование на вработените според добиените резултати 68,9% или 106 лица кои го пополниле прашалникот се со високо образование, 26,5% или 41 се со средно образование и останатите имаат изберео опција друго и нивниот процент е 4,6% или 7 лица. Лицата со високо образование во компаниите најчесто се поставени високо во хиерархиската структура, најчесто се на менаџерските позиции. Според искуства на странските

компанијата кај менаџерските позиции секогаш е предвиден план за развој кој е поставен во моделот за градење на кариера на компанијата. Овие податоци се прикажани во графикон бр.3.

3. Образование

151 responses

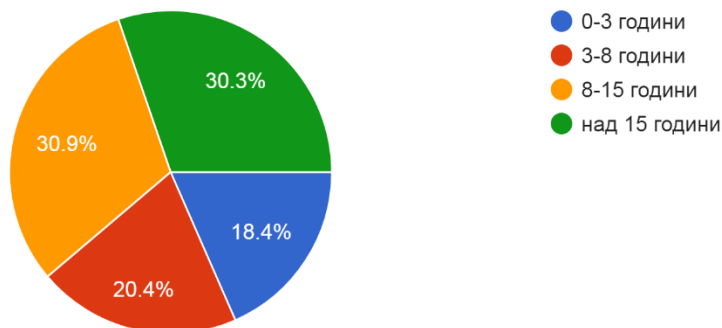


Прашањето број. 4 од анкетниот лист се однесува на години на работен стаж на вработените. Ова е важно поради тоа што работното искуство стекнато низ годините е предуслов за понатамошен развој. При анкетањето добиени се следниве податоци:- 30,3% од испитаниците се со над 15 години работен стаж, а исто толкав дел е во делот на 8 до 15 години. Во анализа на податоците оваа слика ќе покаже дека повеќе од половината се веќе навлезени во периодот кога е важно нивното место во организацијата и утврден е патот по кој ќе се развива нивната кариера.

Графикон бр.4.- Години на работен стаж

4. Години на работен стаж

152 responses



Иако може да зависи од бројни фактори најчесто хиерархиската поставеност во компанијата определува колку години вработените се задржуваат на истата позиција доколку во организацијата постои систем за развој на професионалниот пат на секој поединец. Овие податоци се дадени во табела бр,5

Табела бр 1: Години помнати на иста работна позиција

5. Години помнати на иста работна позиција	Број на одговори	%
од 1 до 3	57	37%
од 4 до 6	31	20%
од 6 до 10	32	21%
над 10	34	22%
Вкупно	154	100%

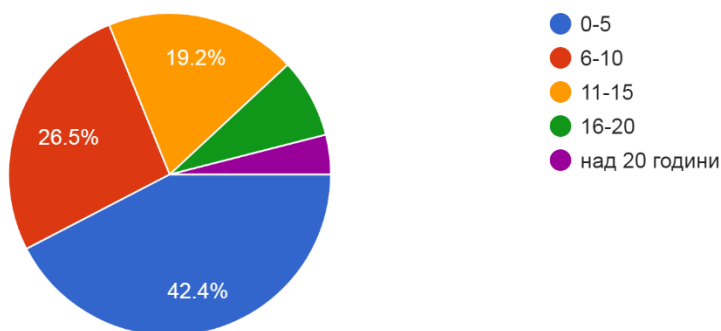
Оваа состојба може да биде креирана и од страна на службата за човечки ресурси и од менаџерот кој е одговорен за развој. Според одговорите на испитаниците 37,5% од нив се задржуваат на иста работна позиција во период од 1 до 3 години, а приближно 20% се задржуваат во период од 4 до 6 години. Во некои компании се практикува период од 2 години, што значи дека на секои две години лицето има можност да напредува едно скалило повисоко. Ова зависи од големината на компанијата, од дејноста со која се занимава и од други фактори.

За бројот на години поминати во една организација, се смета дека периодот е индикатор за задоволството на вработените од условите кои ги нуди организацијата и колку тие услови овозможуваат развој и напредување во кариерата. Поради важноста на овој податок, во анкетата е доено како прашање бр.6 и добиени се следниве вредности прикажани во графикон бр.6.

Графикон Бр. 5. Години поминати во една работна организација

6. Години поминати во една работна организација

151 responses

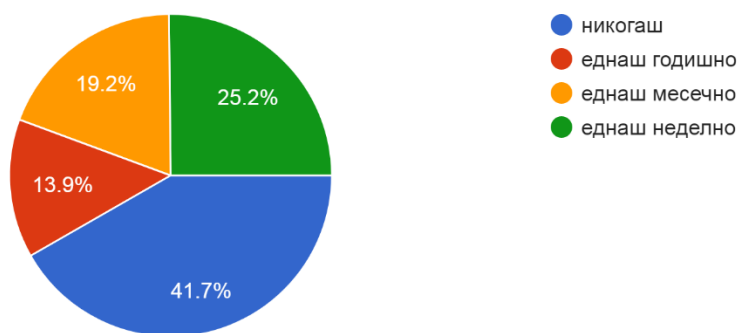


Поврзаноста на секторот за човечки ресурси и останатиот дел на организацијата во компаниите во Македонија, кои се учесници во истражувањето, се прикажува со прашањето бр.7. Податоците за тоа колку често вработените комуницираат со секторот за човечки ресурси се дадени во графинот бр, 6

Графикон бр. 6 Прашање бр.6 – Колку често комуницирате со претставникот за човечки ресурси

7. Колку често комуницирате со претставникот за човечки ресурси ?

151 responses



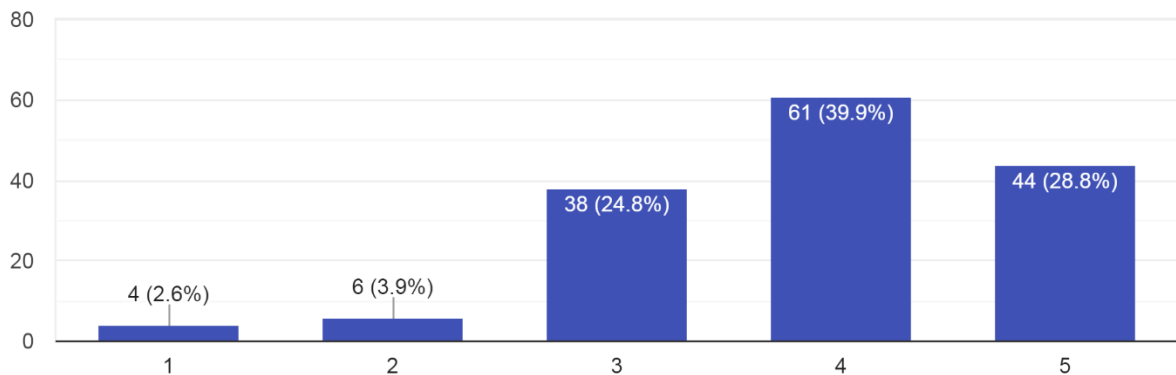
Секторот за човечки ресурси во компаниите во Македонија, неговата функција во организацијата и улогата во стратемиските одлуки на компанијата, бара задолжителна комуникацијата на претставници од секторот со вработените. Оттука, на прашањето: Колку често комуницирате со претставникот за човечки ресурси?- 41,7 % одговориле дека воопшто немале контакт со службата за човечки ресурси. Со одговор:- Еднаш годишно одговориле 13,9%. Овие два одговори покажуваат дека околу 55% од вработените имаат минимална или воопшто немаат комуникација со делот задолжен за човечки ресурси. Оваа состојба значително отстапува од стандардите во странските компании каде претставниците на секторот постојано се присутни во секој сегмент од работата во организацијата.

Квалитетот на односи со колегите, во странските компании кои се земени за споредба, е сегмент кој е од клучно значење за процесот на градење кариера. Колку еден вработен или член на организацијата е подготвен да ги пренесе своите знаења на другите колеги и да ги сподели своите искуства имплицира дека е отворен за соработка. Овие вработени се сметаат за таленти и голем потенцијал за развој. Со тоа постои реална можност за напредување во кариерата па затоа е важен дел од истражувањето. Со прашањето бр.8 од анкетата, прикажани се ставови околу квалитетот на односи и релации помеѓу вработените во компаниите во Македонија.

Графикон Бр.8. На скала од 1-5 оценете го квалитетот на односи и релации со колегите.

8. На скала од 1-5 оценете го квалитетот на односи и релации со колегите:

153 responses



Како дел од развој на вработените најголема улога, освен секторот за човечки ресурси кој е носител на сите активности, значајна улога има директно претпоставениот менаџер. Менаџерите на ниско и на средно ниво во компаниите се во непосреден контакт со своите вработени и тие најдобро ги познаваат нивните можности и потенцијали за развој. Овде комуникацијата се оценува со највисока оценка што наведува дека добрата комуникација може да биде можност за градење на кариера. Подршката од страна на менаџерите може позитивно да влијае како предуслов за напредување во вертикална линија или хоризонтално, а може да се искористи во градење на портфолио на вработените и да даде голем придонес за градење на кариера и надвор од компанијата. Податоците се прикажани во столбест дијаграм.

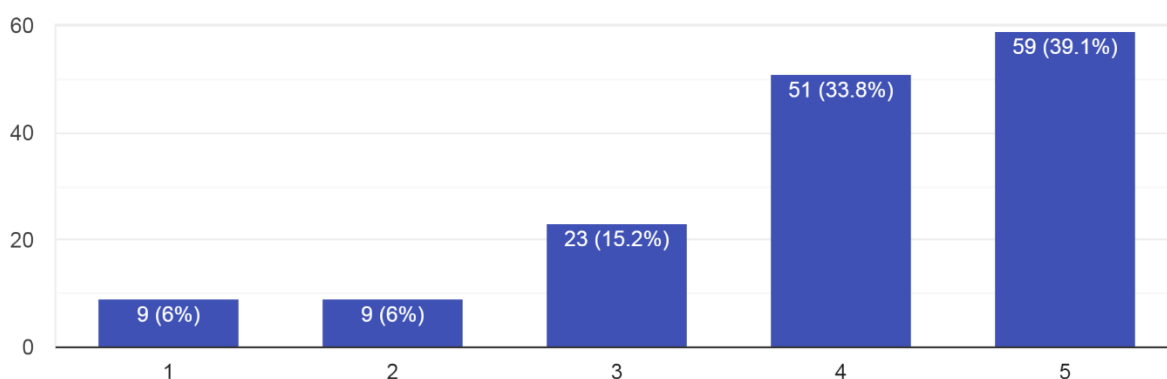
Односите со менаџерите кои се најтесно поврзани со вработените се забележани како еден од факторите за развој, па затоа оценката за овој однос е

важен дел во анализата и докажувањето на хипотезата. Податоците се дадени во столбест дијаграм исто како на претходното пражаре.

Графикон бр.9. – Колку сте задоволни од комуникацијата со вашиот директно претпоставен?

9. Колку сте задоволни од комуникацијата со вашиот директно претпоставен ?

151 responses

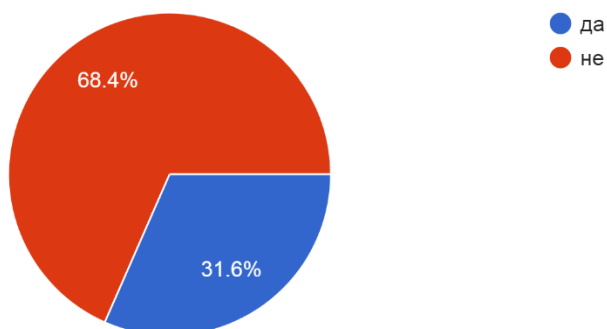


Секторот за човечки ресурси во компаниите учествува во изготвување на програми за развој на вработените и активно помага во креирање на нивниот кариерен пат. За да се провери колку тоа се спроведува во македонските компании, во анкетата е опфатено преку прашањето бр.10. Добиени се следните податоци: - приближно 70% од вработените немале разговор со претставникот за човечки ресурси, околу прашањата за нивните аспирации и планови за напредување во кариерата. Графиконот бр.10 ги прикажува податоците за прашањето бр.10.

Графикон бр.10.- Дали сте имале разговор со претставникот за човечки ресурси за вашите планови аспирации и напредување во кариерата.

10. Дали сте имале разговор со претставникот за човечки ресурси за вашите планови аспирации и напредување во кариерата?

152 responses

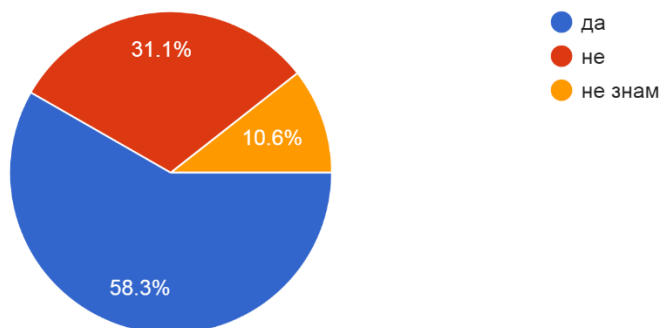


Од системот за евалуација зависи со колку од вработените треба да се работи на нивната обука, надоградба и усовршување. За организирање на програми за развој преку учество во семинари, работилници и друг вид на усовршување, се грижи секторот за човечки ресурси и на вработените им ги пренесува информациите. Во анкетата, од прашањето со број 11 се забележува дека 58,3% од вработените имаат достапност до овие информации. Ова е индикатор за грижата на компаниите која ја имаат за напредокот и развојот на своите вработени. Оттука компаниите сакаат да инвестираат во едукацијата и развој на своите вработени, што е дадено во една од варијаблите во истражувањето. Графиконот бр.11. ги покажува следните податоци:

Графикон бр.11.- Дали за вас се достапни информациите за обуку, семинари, работилници и друг вид на усовршувањ за Вашата работна позиција?

11. Дали за Вас се достапни информациите за обуки, семинари, работилници и друг вид на усовршување за Вашата работна позиција?

151 responses

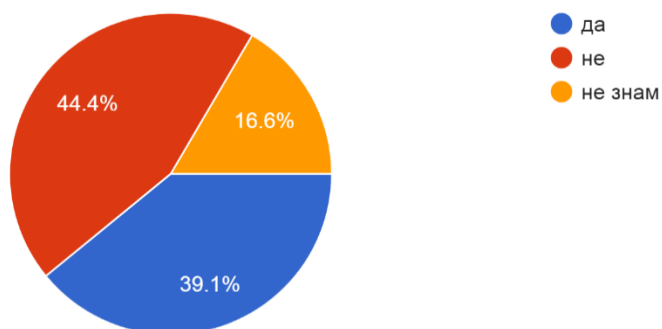


Основната хипотеза во истражувањето се однесува на системот за развој на кариера во компаниите во Македонија, и на конкретно прашање: Дали во организацијата постои програма за развој на кариера? Учесниците во истражувањето на ова прашање одговориле: 44,4% (68 лица) одговориле со ДА, но останатите одговори 39,1%(61 лице) и 16,6% (25 лица) одговориле дека во нивната компанија или не постои програма за развој и не знаат дали постои. Ова значи дека кај повеќе од половина на анкетираниите нема можности за градење кариера во компанијата во која се вработени.

Графикон бр.12 – Дали во вашата организација постои програма за развој на кариера?

12. Дали во Вашата организација постои програма за развој на кариера?

151 responses

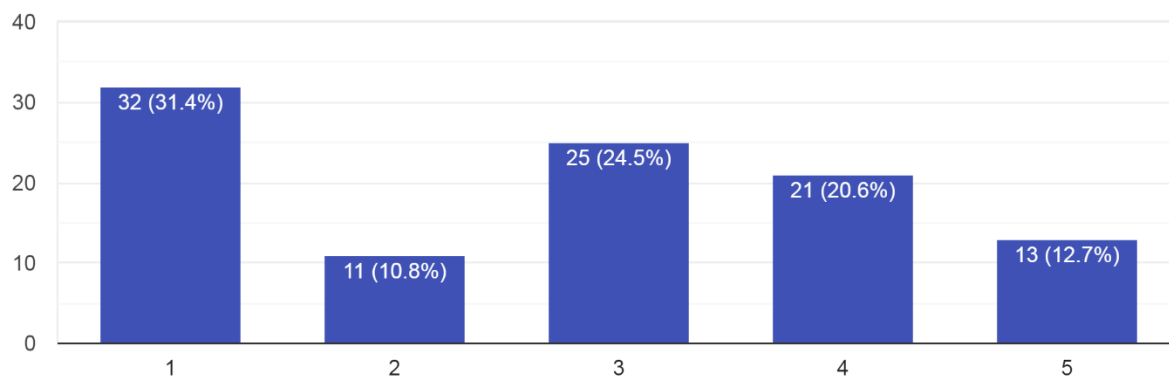


Како надополнување на претходното, следува прашањето кое се однесува на оценка колку програмата за развој на кариера се спроведува. Се забележува дека една третина од испитаниците не одговориле што значи дека во голем дел од компаниите не се спроведува. Оценките на испитаниците покажуваат незадоволство во делот на спроведување на одредени програми за развој во компаниите. Податоците од прашањето бр. 13 се прикажани во столбест дијаграм.

Графикон бр13. -Доколку постои оценете колку програмата се спроведува

13. Доколку постои, оценете колку програмата се спроведува:

102 responses

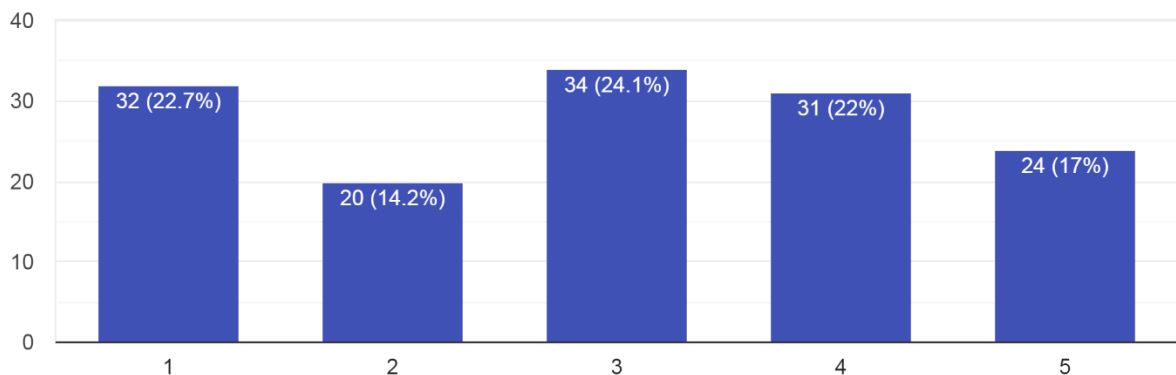


Сознанијата за успехот на компанијата се добиваат од процесот на евалуација. Улогата на секторот за човечки ресурси е да ги спроведе и презентира анализите добиени од овој процес кои се однесуваат за перформансите на вработените. Во македонските компании, анкетата покажува дека во најголем дел евалуација на вработените постои. Општ впечаток се добива дека системот за евалуација не ги задоволува очекувањата на вработените за вреднување на нивните знаења, вештини и способности а со тоа директно се влијае на градење на кариера во компаниите.

Графикон бр.14

14. Дали во Вашата организација постои систем за евалуација и наградување и колку сте задоволни од негова реализација?

141 responses

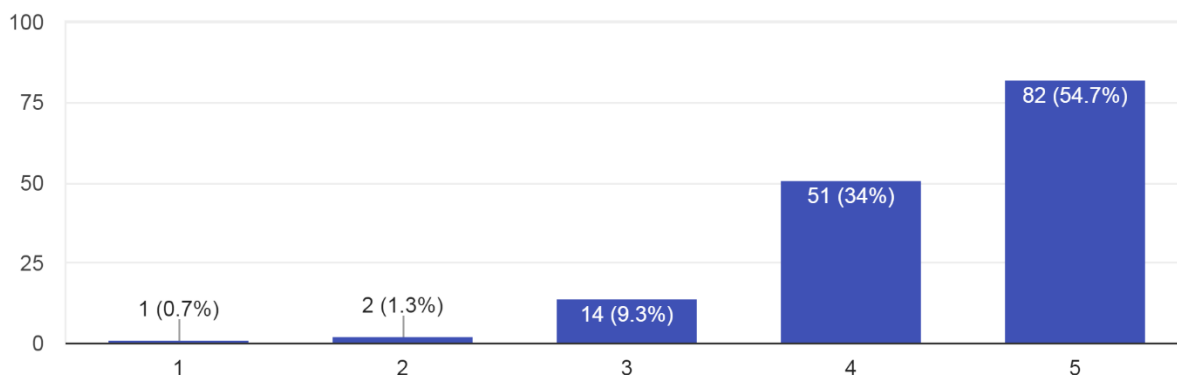


Како вработените ја перципираат кариерата и колку сметаат дека нивниот личен ангажман е најзаслужен за развој се забележува од следното прашање. Податоците се графички прикажани.

Графикон бр 15.

15. Оценете колку Вашиот личен ангажман (во смисла на лично усовршување, работа на меѓучовечк...сл.) е важен за развој на кариера:

150 responses

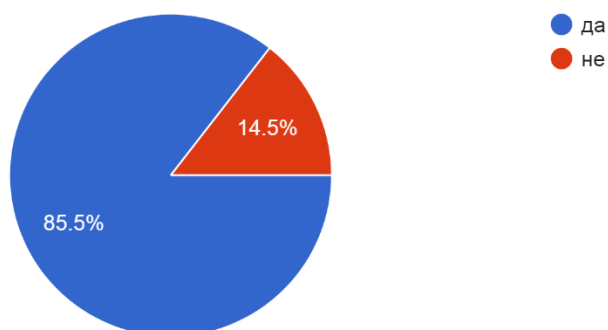


Профилот на секој вработен и квалитетите кои ги поседува како личност се тесно поврзани со можноста за развој. Се потврдува ставот дека поседувањето одредени вештини и способности се пресудни за понатамошно усовршување.

Графикон бр.16

16. Дали поседување на одредени вештини и способности влијае за развој на кариера во компанијата во која работите?

152 responses

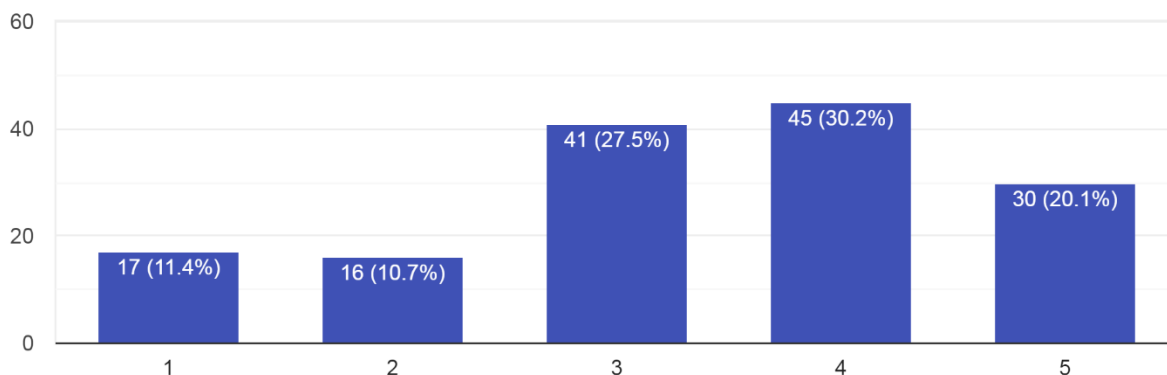


За оценката на задоволство на градење кариера во компаниите може да се каже дека преовладува чувство на делумно задоволство изразено со оценките 4 и 5.

Графикон бр.17

17. Колку сте задоволни од патот на градење на Вашата кариера во организацијата во која се наоѓате:

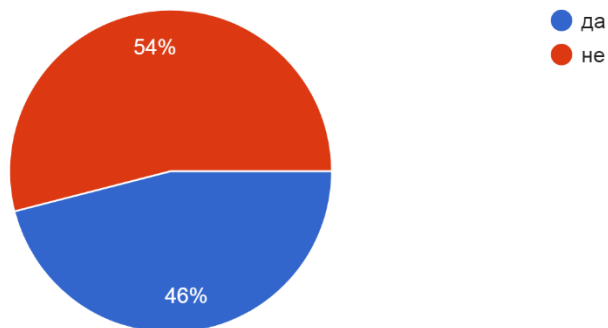
149 responses



Во однос на можностите кои ги нудат компаниите е моментот на ретенција и активностите кои ги преземаат во насока на задржување на вработените, Во компаниите во Р. Македонија ставовите се поделени. Графикн бр.18

18. Дали сметате дека компанијата во која сте вработени презема активности за ретенција- задржување на вработените?

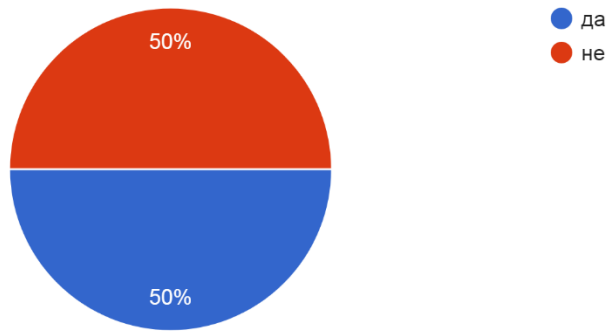
150 responses



Графикон бр.19

19. Дали менаџментот на компанијата ги поттикнува вработените за развој на кариера?

150 responses

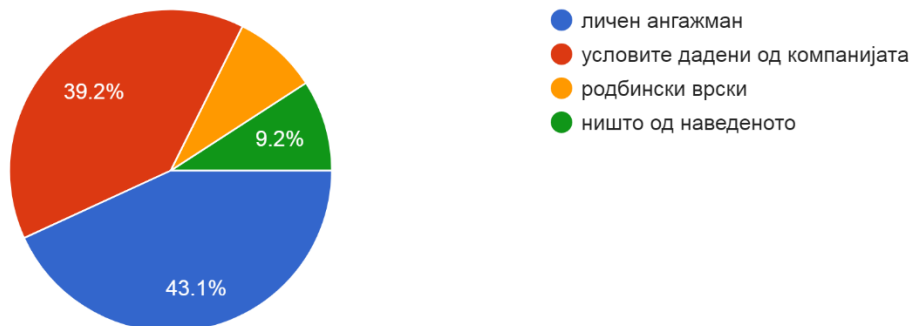


Во однос на факторите кои влијаат на развој и градење на кариера во македонските компании, учесниците во истажувањето го имаат следниот став:

Графикон бр.20

20. Искажете го вашиот став за факторите кои најмногу влијаат на мотивираноста за развој и напредување во кариерата:

153 responses



Од резултатите може да се забележи дека 43% веруваат дека само личниот ангажман ќе им донесе напредување во кариерата и воопшто градење на кариера, додека 39,2% сметаат дека во тоа можат да успеат доколку имаат услови овозможени од страна на компанијата во која се вработени.

Според направеното истражување, спроведено на примерок од 156 лица вработени во компаниите во Р. Македонија, резултатите можат да се поделат на три групи. Во првата се опфатени општи податоци за анкетираниите лица и се забележува дека голем дел се со високо образование со потенцијал за развој и лица на возраст која се одредува во поделбата на кариерен развој, во групата средна кариера, што укажува дека се во доба кога веќе е поставен патот за развој на кариера. Годишите на работен стаж и бројот на години поминати на една позиција во организацијата се фактори од кои зависи понатамошно движење во кариерата на вработените.

Во втора група, прашањата се однесуваат на тоа што е понудено од страна на компаниите во функција на развој на кариера. Општ впечаток според анализата на добиените резултати е дека компаниите сакаат да учествуваат и даваат можности преку обуки, усовршување итн. Меѓутоа задоволството на вработените од овие мерки е на ниско ниво и тоа во најголем дел не се запознаени за овие програми или не се задоволни како се спроведуваат. Според истражувањето се забележува слаба комуникација на секторот за човечки ресурси со вработените, кој би требало да носител на овие активности. Ова исто така се должи на системот на евалуација на кој се истакнува дека е нефункционален.

Како последен фактор за развој на кариера најмногу е заслужен личниот ангажман, желбата за надградување на знаењето и вештините. Најдоброто решение е баланс на соработка од двете страни.

3. Дискусија

Развој на човечки ресурси и градење на кариера во компаниите се клучни термини кои се интерес на овој научен труд. Во теоријата за развој на човечки ресурси се презентирани научни факти дадени од страна на бројни теоретичари кои со долгогодишни истражувања и работа во делот на професионален развој на вработени, успеале да укажат на потребата и неопходност од постојано вложување во овој концепт. Како сегмент кој е од особена важност во развој на вработените во секоја компанија е можноста да изградат свој професионален пат. Остварување на секоја личност на професионално поле, како една од основните потреби на себереализирање, се поистоветува со кариера.

Задачите на истражувањето претставуваат конкретизација на поставените цели и за наведениот проблем на истражување кој се однесува на градење на кариера во компаниите се следните:

- Да се провери дали во компаниите постојат системи за развој;
- Колку компаниите сакаат да инвестираат во развој на своите вработени;
- Улогата на секторот за човечки ресурси во развој на кариера на вработените;
- Да се измери нивото на задоволство на вработените од условите за развој кои ги нуди работодавачот;
- Дали вработените имаат можност за градење кариера во компанијата;

Во релација со претходно наведените цели, задачи и предметот на истражување е поставена основната хипотеза која гласи:

“Малите и средни компании во Р. Македонија, заостануваат во системите за развој на кариера и мобилност на вработени во однос на странските компании.“ За споредба се земени главно компании од американскиот пазар кои спаѓаат во групата на мали и следни по бројот на вработени. Тоа се компании кои се занимаваат со различни дејности но запазено е да се слични со компаниите кои се опфатени во направеното истражување. Компаниите кои се земени за споредба се:

- Advoco⁴⁵ – е компанија која се занимава со консултантски услуги, брои 67 вработени, секторот за човечки ресурси е ставен во раководниот дел заедно со основачот и директорот за финансии, што кажува за статусот кој го има во компанијата, и особено важно е што компанијата етаблирано програма за развој на своите вработени.⁴⁶

- Arkadium- е компанија која се занимава со дејности од компјутерската технологија, производство на дигитални платформи и видео игри, има вработено вкупно 89 лица, секторот за човечки ресурси е воден од еден човек со опис -people operations,⁴⁷

- Great Lakes Brewing Company- компанија која се занимава со производство на пиво во вид на мала пивара, број на вработени е 233.⁴⁸

- Harvest Group⁴⁹ - мала компанија со 85 вработени, чии основачи се луѓе кои претходно работеле во една од најпознатите компании во хемиската индустрија. Поради незадоволството кое го почувствувале работејќи во голема компанија, во смисла на стрес кој секојдневно се јавувал, тројца вработените решиле да отпочнат свој бизнис и да основаат компанија која ќе работи во истата индустрија, застапувајќи мали брендови. Поради овие причини делот за грижа за вработените е од особена важност за управата на компанијата и инвестираат во програми кои ќе обезбедат најдобри услови за работа.

- Life's Abundance- компанија која произведува храна за домашни миленици од квалитетни состојки, бројот на вработени е 51.⁵⁰

- Outdoor pride- компанија која се занимава со одржување на населените места и грижа за животната средина, оваа компанија има два типа на вработени од кои 72 се вработени лица со полно работно време а по потреба, во зависност од сезоната ,

⁴⁵ <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2019/04/30/forbes-small-giants-the-best-small-companies-of-2019/#52e00c02382c>

⁴⁶ <https://www.advocoinc.com/about-us>

⁴⁷ <https://www.forbes.com/companies/harvest-group/?list=best-small-companies#66ef8c2a4f6c>

⁴⁸ <https://www.greatlakesbrewing.com/our-history>

⁴⁹ <https://www.forbes.com/companies/harvest-group/?list=best-small-companies#66ef8c2a4f6c>

⁵⁰ <https://lifesabundance.com/Opportunity/Opportunity.aspx?realname=&cat=0&hdr=&Ath=False&crt=0>

оваа компанија вработува 250 лица, во компанијата секторот за човечки ресурси е важен поради постојано ангажирање и отпуштње на вработените поради сезонскиот тип на работа. ⁵¹

За приближување на различни аспекти на истражувањето се поставуваат помошни хипотези :

- Ако се имплементира систем за кариера тогаш кај вработените ќе се забележи задоволство и поголема ангажираност за развој
- Подобра комуникација помеѓу вработените во компанијата значи поголеми можности за развој на кариера;
- Колку повеќе компанијата инвестира во едукација и обука на своите вработени толку се поголеми условите за кариерен развој,
- Поголема ангажираност на секторот за човечки ресурси. пружа поголем поттик за развој на кариера;

Тврдењето претставено во вид на основна хипотеза ќе се провери со анализа и групирање на прашањата од анкетниот прашалник. Помошните хипотези даваат претстава околу факторите кои имаат влијание на развој на вработените во нашите мали и средни компании.

Истражувањето е спроведено на примерок од 156 испитаници. Структурата на примерокот е опишана во првите прашања од анкетниот лист. Овие прашања се од значење поради тоа што даваат информација за возраста, образованието, работното искуство на вработените. Податоците добиени од прашањето бр.1 до бр.6 се претходно претставени и добиените резултати укажуваат на профилот на испитаниците. Ова значи дека примерокот го сочинуваат 70% жени, 30% мажи, возраста на испитаниците, во најголем дел е од 25 до 40 години.

Структура на примерокот според години на работен стаж е податок кој покажува дека се опфатени лица со долгогодишно работно искуство, застапени со 69%.

⁵¹ <https://outdoorpride.com/company/history>

Табела 1: Структура на примерок според работен стаж

Години на работен стаж	f (апсолутна фреквенција)	f% (релативна фреквенција)	fc% (кумулативна фреквенција)
0-3 години	28	18.1%	18.1%
3-8 години	32	20.6%	38.7%
8-15 години	47	30.3%	69.0%
над 15 години	48	31.0%	100%
Вкупно	155	100%	

Структурата на примерокот според степенот на образование е важна поради фактот што основна појдовна точка за развој е нивото на стручна подготовка стекната низ образовниот процес која претставува база за искачување по скалилата на успехот. Во истражувањето приближно 70% од испитаниците се со високо образование. Од ова може да се донесе заклучок дека се работи за луѓе кои од својот работодавач, очекуваат третман и услови во кои ќе можат да се надградуваат и усовршуваат во работата.

Табела 2 : Структура на примерокот според образование

Образование	f (апсолутна фреквенција)	f% (релативна фреквенција)	fc% (кумулативна фреквенција)
Средно образование	41	26.6%	26.6%
Високо образование	106	68.8%	95.5%
Друго образование	7	4.5%	100%
Вкупно	154	100%	

Кога станува збор за тоа колку години вработените поминале на една иста позиција тогаш се наметнува мислењето дека оние кои се задржале подолго всушност не напредуваат во нивната организација.

Табела 3: Години поминати на иста работна позиција

Години поминати на иста позиција	f (апсолутна фреквенција)	f% (релативна фреквенција)	fc% (кумулативна фреквенција)
над 10 години	34	22.1%	22.1%
6-10 години	32	20.8%	42.9%
4-6 години	31	20.1%	63.0%
1-3 години	57	37.0%	100%
Вкупно	154	100%	

Анкетата покажува дека 42,9 % од испитаниците се на едно место во период подолг од 6 години, а дури 22,1 % над 10 години работат на истата позиција. Знаејќи дека од примерокот 70% се со високо образование, тоа доведува до заклучок дека во компаниите тешко може да се напредува и да се води пат на кариерен развој. За да може да се гради кариера во компанија, мора да постои модел кој ќе овозможи секој вработен да има можност во пократок период да напредува на повисока позиција. Податокот говори дека во нашите компании вработените најмногу се задржуваат на истата позиција што значи дека систем кој ќе се грижи за напредувањето на вработените не постои а доколку го има тогаш не е функционален.

Мислењето дадено во основната хипотеза во трудот, потекнува од сознанија добиени со набљудување на условите кои ги нудат странските компании, кои најчесто се големи мултинационални компании. Информациите за платформите за развој на своите вработени се достапни преку нивните официјални интернет страници како и во другите пишани и електронски медиуми. Секоја од компаниите во делот на презентирање на својата мисија и визија за постоење задолжително содржи јасни определби за грижа на своите вработени и за можностите кои им ги нуди за развој и градење на кариера. Ова се случува од причина што секој сака да соработува со лица кои се врвни професионалци и стручни во својата област. Затоа компаниите секогаш потенцираат дека секоја од нив ги нуди најдобрите можности за усовршување, обуки и семинари на светски најпрестижни универзитети. Примери за моделите за развој кои ги користат горе наведените компании и други големи компании се наведени во делот за ретенција. Активностите за ретенција се блиско поврзани со моделите за развој па поради тоа се смета како неделив сегмент од системот. Прашалникот кој е искористен како инструмент во истражувањето ги содржи прашањата со кои ќе се спореди состојбата во компаниите во нашата држава во однос на странските во системите за развој на вработени и можностите за градење на кариера во компанијата.

Појавата која се испитува е развој на кариера во компаниите. Дали постои систем на мерки и преземање активности за овозможување на развој се појавите што се дадени како варијабли во истражувањето.

Според наведените варијабли, како независна: - Формирање и имплементација на систм за развој на кариера се поврзува со прашањето:

Табела 4: Дали во вашата организација постои програма за развој на кариера

Дали во вашата организација постои програма за развој на кариера	f (апсолутна фреквенција)	f% (релативна фреквенција)	fc% (кумулативна фреквенција)
Не знам	25	16.2%	16.2%
Не	68	44.2%	60.4%
Да	61	39.6%	100%
Вкупно	154	100.0%	

Анкетата покажува дека во повеќе од 60% од компаниите нема или вработените не знаат дека постои програма за развој на кариера.

Табела 5: Изразено задоволство и оценка за состојбата

Тврдења	1	2	3	4	5
На скала од 1-5 оценете го квалитетот на односи и релации со колегите	2.6%	3.9%	24.5%	40.0%	29.0%
Колку сте задоволни од комуникација со вашиот директно претпоставен	5.8%	5.8%	15.6%	33.8%	39.0%
Оценете колку се спроведува програмата за развој на кариера (доколку постои)	30.8%	10.6%	25.0%	21.1%	12.5%
Оценете колку Вашиот личен ангажман (во смисла на лично усовршување, работа на меѓучовечки односи, покажување интерес за нови знаења и вештини и сл.) е важен за развој на кариера	0.7%	1.3%	9.8%	34.0%	54.2%
Колку сте задоволни од патот на градење на Вашата кариера во организацијата во која се наоѓате	11.2%	10.5%	28.3%	29.6%	20.4%

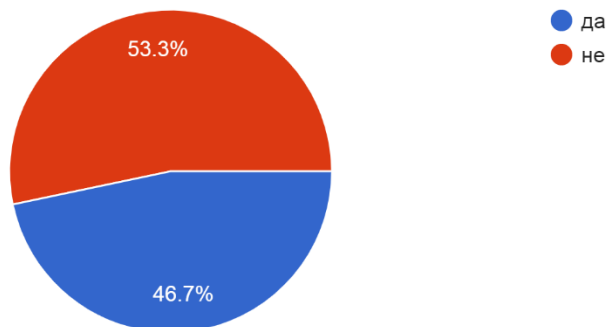
Коментари и заклучоци

- Генерално постои задоволство од односите помеѓу колегите во македонските компании
- Најголем дел од вработените се незадоволни или делумно задоволни ниво (4 и 5) од комуникацијата со претпоставениот
- Повеќе од 66% од испитаниците на прашањето за задоволство од спроведување на програма за развој го оцениле од 1 до 3 со што се покажува нивото на задоволство
- Во 36,6% од компаниите постои незадоволство за системот за евалуација и наградување
- Може да се заклучи дека огромен број од испитаниците 88,2% сметаат дека личниот ангажман е важен за развој на кариера, со што во сваќањето за развој се маргинализира улогата и залагањето на компанијата
- Половина од испитаниците се неодлучни или незадоволни за нивниот кариерен пат

Графикон Бр.1

18. Дали сметате дека компанијата во која сте вработени презема активности за ретенција- задржување на вработените?

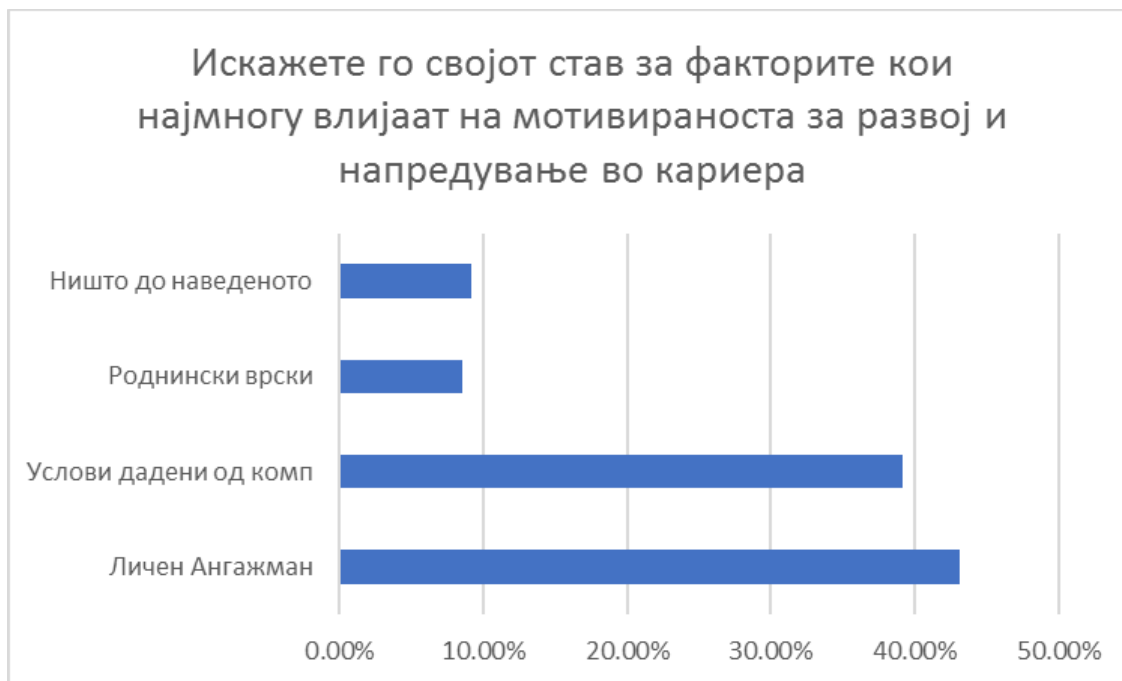
152 responses



Преземање на активности за ретенција, директно влијае на зголемување на можностите за развој, ова значи дека доколку компаниите не понудат услови кои ќе направат нивните вработени да се чувствуваат како највредниот ресурс тогаш тие би заминале од компанијата.

Активности за планирање и можности за развој на кариера, се поврзува со прашањето за искажување на ставот за факторите кои најмногу влијаат за мотивирноста заразвој и напредување во кариерата. Приближно во ист број се застапени одговорите дека личниот ангажман е од најголемо значење но исто толку сметаат дека условите дадени од компанијата се важни пореди просторот кој им се овозможува за учење и усовршување.

Графикон бр.2



Личен ангажман, бидејќи зазема клучно место во развој на кариера, поради тоа направено посебно прашање да се оцени на скала на вредности колку е важен за развој на нивната кариера.

Графикон бр.3



Оваа констатација е поврзана со независна варијабла 2 – Инвестирање во програми за развој , едукација, организирање курсеви итн.

Подобрување на комуникација помеѓу вработените е предуслов за развој на кариера во компаниите. Ова е дадено како варијабла во истражувањето а е поврзана во неколку од прашања во анкетниот лист. За испитување на помошна хипотеза бр. 4 каде се изнесува ставот дека подобрата комуникација со секторот за човечки ресурси е мотив за развој на кариера во компанијата, Ова тврдење се испитува со прашањата:

Графикон бр.4

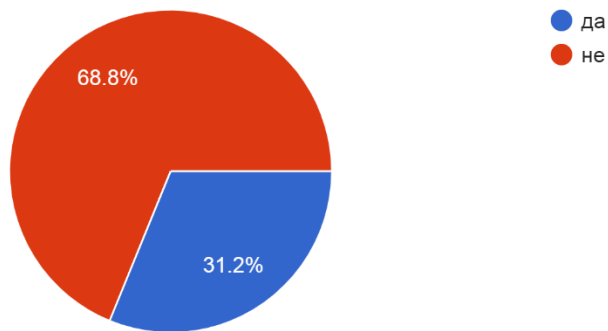


Резултатот покажува дека во компаниите во Македонија вработените никогаш или еднаш годишно, се среќаваат со претставниците во нивните компании. Ова е состојба која покажува дека комуникацијата е на многу ниско ниво што директно влијае на мотивираноста на вработените да напредуваат во работата и воопшто да бидат во состојба да грдат кариера во компанијата. Искуствата од странските компании се во спротивна насока, компаниите во својата работа вклучуваат план за евалуација, поддршка, постојано следење на работата на секој вработен. Тоа е задача на секторот за човечки ресурси и за да се оствари планот наеопходна е комуникација на дневна или неделна база, додека случајот да се случуваат средби еднаш месечно или еднаш годишно е незамислив поради определба на компанијата постојано да има сознанија за профилот на луѓе кои се дел од тимот и според тие сознанија да ги надградува и развива во врвни лидери.

Графикон бр 5

10. Дали сте имале разговор со претставникот за човечки ресурси за вашите планови аспирации и напредување во кариерата?

154 responses

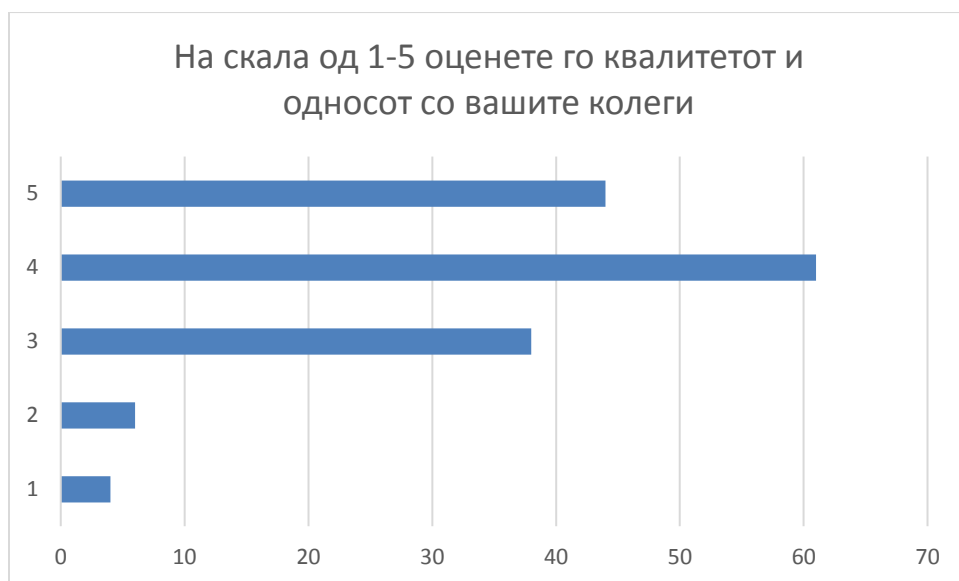


Претходното мислење само се потврдува со одговорите дадени во прашањето:- Дали сте имале разговор со претставникот за човечки ресурси за вашите планови иаспирации и напредување во кариерата. Приближно 70% одговориле негативно. Овој одговор имплицира дека во нашите компании секторот за човечки ресурси ја нема улогата на водител на процесот на развој на вработени и ме учествува во кадровската политика на претпријатието. Во нашите компании секторот за чивечки ресурси во главно ги извршува задачите на административни работници, работи од правнички домен во смисла на изготвување плати, решенија за годишни одмори, изготвување договори за започнување и завршување на работен однос во компанијата исл. Развој на вработени во малите и средни претпријатија во кои е спроведено истражувањето е одлука на менаџерот кој хиерархиски е на едно ниво повисоко или на сопственикот на компанијата. Оваа пракса може да се процени како негативна поради пропусти кои може да настанат во текот на работењето. Моделите за развој на вработени во големите компании се направени во служба на прецизна проценка со користење на алатки на филтрирање, во форма на психолошки тестови, студии на случај, проекти направени токму за таа цел, проценка и насочување на најдобрите за одредено работно место. Со оваа стратегија компаниите ги поставуваат работниците кои најмногу би одговарале на потребите

на работата, при тоа би донеле најдбри резултати а од друга страна ќе им помогнат да се остварат и со посветеност да ги извршуваат работните задачи и на крајот да го добијат најголемиот бенефит од процесот. Задоволството од двете страни гарантира успех на дол рок.

Комуникација помеѓу вработените, во литературата се наведува како еден од предусловите за градење кариера во компаниите. Компаниите кои спроведуваат модели за развој не случајно ги искористиле сознанијата од долгогодишните истражувања на односи помеѓу вработените и според тоа оваа појава ја вреднуваат како исклучително важен сегмент во развој на вработени. Оваа комуникација се одвива на ниво на односи и релации со колегите кои се на иста хиерархиска поставеност и релации и деиректно претпоставениот, најчесто менаџерот поставен во организацјата. Од истражувањето се добиени сознанија за комуникацијата во малите и средни претпријатија во Македонија. Комуникацијата помеѓу колегите е оценета на скала на задоволство.

Графикон бр.6



Може да се забележи дека во компаниите во нашата држава, квалитетот на комуникација е на високо ниво и вработените имаат добри односи со колегите, ова може да се забележи како исполнување на еден од најажните предуслови за развој

на кариера. Во овој контекст е направено испитување на комуникацијата со директно претпоставениот на што се добиени приближни резултат како во комуникација со колегите. Вработените имаат добра соработка со своите шефови. Но дали тоа е доволно за да можат да градат кариера. Искуствата од странските компании кажуваат дека оваа алка во животниот циклус е неизоставен дел и моделот за развој на кариера. Моделите за развој се поставени така што мислењето на директно претпоставениот, менаџер на пониските нивоа и средно ниво, најмногу влијае на патот на градење кариера. Менаџерите се тие кои најдобро ги познаваат своите вработени и можат да ги насочат на делот во кој можат да се развиваат и да напредуваат. По ова прашање кај нас мислењата се поделени, во македонските компании менаџерите во половина од испитаните случаи дале поддршка за развој. Оваа слика е далеку од она посакувано ниво што ќе биде гаранција за долгорочно опстојување и во крајна линија останување на вработените во компанијата во која моментално се наоѓаат доколку немаат поддршка од директвото претпоставениот. Во таков случај лицата кои сакаат да градат кариера би си заминале во потрага на место или компанија која тоа им го овозможува. Во овој момент можат да се искористат различни активности за ретенција на вработените

3.1. Тестирање на хипотези

За да се провери тврдењето на основната хипотеза треба за се направи детална анализа на дадените помошни хипотези. Претходно треба да се нагласи дека системот за развој на вработените се состои од неколку елементи а сите тие се опфатени во анкетниот лист користен како алатка за прибирање податоци при истражувањето. Системите за развој кои се застапени во македонските компании се по пример на странските компании кои се занимаваат со слични дејности. Исто така запазена е големината на компаниите поради споредба на податоците.

Системите за развој во компаниите вклучуваат :

- Евалуација – проценка на можностите за развој,
- Едукација – обуки, семинари, курсеви и други видови на учење,

- Комуникација – односи со директно претпоставениот менаџер, комуникација со секторот за човечки ресурси и комуникација со колегите и
- Мерки и активности – коучинг, менторство и други облици на поддршка во развојот.

Помошните хипотези произлегуваат од основната и се однесуваат на проблемот на истражување или претставуваат поврзаност на две варијабли.

Помошната хипотеза Бр.2 ја покажува релацијата помеѓу комуникацијата на вработените на неколку различни нивоа и развој на кариера. Комуникација на вработените во функција на развој на кариера се одвива на ниво на менаџер и вработен, помеѓу колегите и со секторот за човечки ресурси. Заклучоците извлечени од спроведеното истражување се следните:

- Во македонските компании постои добра комуникација помеѓу менаџерот и вработените (анкета, прашање бр.9),
- Во македонските компании постои добра комуникација помеѓу колегите (анкета, прашање бр.8),
- Во македонските компании постои минимална комуникација со секторот за човечки ресурси (анкета, прашања бр,7 и бр,10).

Од овие заклучоци може да се забележи дека во најголем дел во компаниите постои добра комуникација во функција на развој на кариера, а како недостаток се јавува улогата на секторот за човечки ресурси. Хипотезата се потврдува.

Помошната хипотеза бр.3 - Колку повеќе компанијата инвестира во едукација толку се поголеми условите за развој

Истражувањето под наслов „Positive benefits from a developmental approach to appraisal”- Позитивни придобивки од развојниот пристап при евалуација на вработените. ⁵². Во студијата е направено девгодишно следење на состојбата во која се набљудувала улогата на менаџерите во охрабрување на вработените за нивен развој. Во првата година, 62% од вработените кои имале систем за евалуација во

⁵² ⁵² European Centre for Development of Vocational Trainings (Cedefop). (1975-). *Panorama series 151*. Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities, 2008 str. 26

компаниите, нивните менаџери охрабриле 77% од вработените да одат на обуки. Во втората година се забележало покачување на имплементација на системи за евалуација, со кои биле опфатени 86% (+24% во однос на претходната година), нивните менаџери охрабриле 84% од вработените да одат на обуки.

Табела бр.6

Влијание на систем за евалуација на охрабрување на развојот на вработените	Прва година	Втора година
Евалуација во последните 12 месеци	61%	86%
Менаџментот охрабрува обуки кај вработените	77%	84%

Графикон бр.7



Заклучокот од оваа истражување на CEDEFOP е дека со зголемување на процентот на имплементација на систем за евалуација во компаниите, се зголемува процентот на менаџери кои ги охрабруваат вработените да одат на обуки, а со тоа и да се развиваат.

Во компаниите во Македонија се забележува присуство на програми за обука, усовршување и други форми на стручна подготовка во вид на работилници семинари итн. На вработените им се достапни информациите околу овие развојни програми. Ова се докажува со одговор на прашањето бр. 11, каде приближно 60% се изјасниле дека им се достапни информациите поврзани со нивниот развој.

Според одговорите на прашање бр.13, само 33.3% од вработените ја оцениле со 4 или 5 програмата за развој на кариера, што значи дека останатите се или неутрални или незадоволни, а уште 33% од испитаниците воопшто не одговориле (што значи дека во нивните компании не постои систем за развој на кариера.

Поттикнување за развој од страна на менаџерите всушност значи вклучување на вработените, за кои претходно е направена проценка, во процесот на учење и усовршување преку инструменти за едукација. Едукацијата е нераскинлив дел од целокупниот развој на кариерата, па така секоја програма за развој на кариера содржи план за обука, посетување на семинари, курсеви и други видови на едукативни програми. Со анализа на добиените податоци од истражувањето се заклучува дека инвестирањето во едукација на вработените не се доволни и владее незадоволство од спроведување на развојните програми. Во компаниите во кои постои програма за развој има слаб ефект од спроведувањето. (анкета, Прашање бр.13). што значи дека компаниите кои посветуваат внимание на едукација на вработените го стопираат или го намалуваат нивниот развој. Хипотезата во случајот се потврдува и точно е тврдењето дека колку повеќе компанијата инвестира во едукација на вработените толку се поголеми условите за развој на нивната кариера.

Помошната хипотеза бр.4 го дава тврдењето дека поголема ангажираност на секторот за човечки ресурси дава поголем поттик за развој кај вработените

Водејќи се од основната хипотеза, која е претставена преку тврдењето дека малите и средни компании заостануваат во системите за развој на кариера и мобилност на вработени во однос на странските мали и средни компании, треба да разгледаме каква е улогата на секторот за човечки ресурси влијае на развојот на кариерата на вработените. За да се одреди поблиску, улогата на секторот за човечки ресурси е да осигура поставениот систем на евалуација да е ефикасен и вработените да се задоволни од процесот, менаџерите да бидат вклучени во развојот на своите вработени и компанијата вложува средства во образованието и усовршувањето на своите работени, не само во нивните стручни квалификации туку и семинари за подобрување на нивните вештини во комуникација и градење на добри меѓучовечки односи.

Во компаниите во Македонија, според истражувањето може да се забележи дека не го досегнуваат нивото на развој на своите вработени како што е примерот со претходно наведените. Овој заклучок доаѓа од прашањето бр.13, каде 50 % од испитаниците не се задоволни од процесот на градење на нивната кариера во рамките на компанијата во која работат. Повеќе од 41% од вработените во компаниите кои се предмет на оваа истражување воопшто немале контакти со претставникот за човечки ресурси (прашање бр.7). Како втор индикатор кој го потврдува тврдењето се претставува преку помошната хипотеза 2, која се однесува на комуникацијата помеѓу вработените. Во македонските компании комуникацијата помеѓу вработените е на високо ниво и задоволството кај нив е искажано со висока оценка, што значи дека компаниите нудат добра атмосфера за работа и владеат добри меѓучовечки односи. Исто така е искажано високо задоволство од комуникација со директно претпоставениот менаџер, што наведува на заклучокот дека во македонските компании во најголем дел менаџерите го следат примерот и искуствата од развиените земји.

Како последно од тврдењата кои се поврзуваат со хипотезата, е тврдењето за улогата на секторот за човечки ресурси во компаниите и нивната поврзаност со развој на кариера на вработените. Во странските компании носител на развој на вработените е токму секторот за човечки ресурси. Затоа овој оддел е еден од најзначајните за секоја компанија. Тие се грижат за развој на стручноста и воопшто на развој на личноста во сите области од животот.

Во македонските компании, анкетата покажува поразителни резултат во улогата на секторот за човечки ресурси во развој на кариера на вработените. Со ова, уште еднаш се потврдува дека компаниите во нашата држава заостануваат во развој на кариера на вработените. Ниско ниво на комуникација на вработените со секторот, иако секоја од компаниите што се опфатени во истражувањето има ваков оддел, и моментот каде во прилог на потврдување на хипотезата одат одговорите на прашањето бр.10, каде 68,4% од испитаниците немале разговор со претставникот за човечки ресурси за нивните планови, аспирации и напредување во кариерата, што е показател дека имам голем простор да се подобри улогата и поставеноста на овој сектор.

Она што е главна карактеристика за компаниите кои се грижат за развој на своите вработени е инвестирање во нивно постојано усовршување. Странските компании кои се споредувани ги поставуваат стандардите за развој на високо ниво. Македонските компании се обидуваат, да го достигнат нивото на едукација и обука на вработените. Ова тврдење се потврдува со тоа што кај приближно 60% од испитаниците се запознаени со обуките, стручните предавања и семинари кои се обезбедени од страна на компанијата во која работат. За да се провери дали основната хипотеза се потврдува, треба да се направи преглед на сознанијата добиени од помошните хипотези. Од процесот на обработка на податоците е дојдено до заклучок дека македонските компании во системите за развој кои ги имаат како модел или во пишана форма, во пракса не се во целост спроведуваат. Како дел од системот за развој на кариера на вработените кој не функционира по примерот на странските компании, кое е докажано со потврдување на една од помошните хипотези ео одделот за човечки ресурси.

Истражувањата од Cede for⁵³, улогата на секторот на човечки ресурси е клучна во системот за градење на кариера. Која е улогата и со што се занимава секторот за човечки ресурси во странските компании е дадено преку примерите за Nokia, L'Oréal I Krka.

Во финската компанија Nokia улогата на секторот за човечки ресурси се забележува во нивниот проект кој бил претставен како работилница за развој на кариера. Проектот бил планиран глобално а за негово спроведување биле задолжени сите вработени во секторот разделени во мали локални единици. Секоја локална единица била задолжена за развој на кариера на вработените од својот регион поради тоа што најдобро ги познаваат условите и потребите за развој на кариера на локалните вработени (почитување на нивните потреби, барања, очекувања итн). Единиците за човечки ресурси биле задолжени да ги спроведат насоките и да ги употребат програмите за развој на кариера и по завршување на обуките да ги измерат ефектите од нив.

⁵³ European Centre for Development of Vocational Trainings (Cedefop). (1975-). *Panorama series 151*. Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities, 2008. Str.25-29

Во италијанската L'Oréal улогата на секторот за човечки ресурси е задолжен за спроведување на политиките за развој на сите вработени и секторот е носител на активностите за развој. Главните задолженија на менаџерите на одреден оддел се однесуваат на развој на одредени компетенции.⁵⁴

Krka- Slovenia е фармацевтска компанија од Словенија чиј модел на развој на кариера е значаен поради начинот на кој се спроведува. Развојот се одвива со помош на експерти кои се доделени од страна на секторот за човечки ресурси, а поддржани од директно претпоставениот менаџер. Работа во тимови при развој на кариера во компанијата ако целта е менување на оддел, а исто така експертите или советниците се задолжени за правење на интервјуа за развој на вработените, за секој одделно и за изготвување на годишни планови за едукација. Иницијативата за развој потекнува од советникот во 40% (останатите 40% се на иницијатива на менаџерот и 20% самиот вработен). Важно е да се напомене дека советниците се со долгогодишно искуство во областа на менаџмент на човечки ресурси и поседуваат и знаења од областа на психологијата. ⁵⁵

Во овие примери се покажува улогата на секторот за човечки ресурси и активностите кои се во нивниот домен.

Помошната хипотеза 1 покажува дека системите за развој на кариера се присутни и во македонските компании. Ако се спореди со искуствата од истражувањата во компаниите во Европа се забележува значајна разлика во функционирање на секторот за човечки ресурси, Ова тврдење е елаборирано во хипотезите 2 и 4, докажувајќи недостаток на влијание и поддршка од секторот за човечки ресурси во компаниите.

Во македонските компании одделот за човечки ресурси не учествува доволно во системите за развој, при што се јавува празнина за правилно функционирање на систем за развој на кариера. Основната хипотеза која гласи : - Малите и средни

⁵⁴ Исто

⁵⁵European Centre for Development of Vocational Trainings (Cedefop). (1975-). *Panorama series 151*. Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities, 2008. Str.25-28

компаниии во Р.Македонија заостануваат во системите за развој на кариера во однос на странските, се потврдува

Заклучок

Во сите индустриски гранки, во светот постојат компании кои се лидери. Тој статус се должи на нивната организација, политика на работа и секако луѓето кои се носители на процесите во работата. Зад секое големо име стои човечки капитал правилно распореден во организациската структура. Луѓето со своето активно учество, секојдневно градат делови од таа успешна приказна за секоја од овие компании.

Овие примери наведуваат на прашањето:- Дали во нашиот економски систем може да се оствари сонот една компанија да ги надмине границите на државата и регионот, поточно по примерот на големите да се изгради и прерасне во нешто големо. Улогата на човекиот фактор е јасна.

Процесот на менаџмент со човечките ресурси е во основата на секоја организација на компаниите. Со овој процес се постигнува вистинските луѓе да се постават на вистински места и да се има една база на податоци за можностите на секој вработен во компанијата. Покрај бројните фактори кои влијаат за успешно функционирање на компаниите, управувањето со човечки капитал е клучот за долгогодишен раст и развој. Во направените студии од оваа област е забележано дека само со планирање на човечките ресурси и овозможување развој на вработените, компанијата не мора да се грижи за својата иднина. Преземајќи голем број мерки и активности, со текот на годините, компаниите развиле сопствени системи за развој. Според своите потреби, компаниите даваат рамка во која секој вработен кој има потенцијал може да направи еден пат по кој би се движел неговиот професионален ангажман. Ова со други зборови значи дека компаниите даваат можност за градење кариера. Со оваа можност се обезбедува задоволство од страна

на вработените и тие можат да го дадат својот максимум во работата. Тоа за компанијата обезбедува квалитетен кадар и е гаранција за успех.

Во споредба со компаниите каде организациската структура е поставена во вид на тројка, секторот за човечки ресурси во компаниите учествува во топ менаџментот. Секторот за човечки ресурси е носител на стратешки одлуки во компаниите и ја има улогата на копилот во носењето одлуки заедно со останатите два сегменти кои се дефинирани во организациската структура. Во однос на развој на вработените, вистинската улога на секторот за човечки ресурси, покрај тоа што учествува во извршување на административни работи и регрутација на кадри, се грижи за евалуација, согледување на фактичката состојба и набљудување, подготвоавка на програми за развој, и активно учество заедно во развојот на кариерата на најдобрите.

Целта на овој труд е да се даде придонес во подобрување на состојбите во функционирањето на моделите за развој и градење на кариера во македонските компании. Еден млад ентузијаст не може да ги оствари своите планови и соништа доколку не пронајде место каде ќе може да ги реализира идеите. Затоа стои тврдењето дека не е доволен само личниот ангажман, доколку не постојат одредени услови за напредување. Условите се фактор за развој кој зависи од компаниите. Тие го нудат полето за натпревар помеѓу најдобрите работници. Во компаниите се поставуваат правилата на игра и се мерат постигнатите резултати. Како во секоја игра најдобриот може да биде забележан од другиот тим и да добие подобра понуда за работа. Во современите економски системи овој модел на натпревар се покажал како ефикасно средство за поттикнување на младите за вложување на својот труд во обезбедување на подобра иднина за себе.

Зошто се земени за пример некои од најуспешните странски компании? Овие компании се пример како со својата организациска поставеност се дава можност секој член да помине низ филтерот за развој. Овој модел, може да се заклучи дека недостасува во компаниите во Македонија Целиот концепт на работа во приватните компании во Р. Македонија треба да биде насочен кон надминување на застарените принципи на работа и воведување на нови методи кога станува збор за менаџмент на човечки ресурси. Истражувањето покажува дека голем дел од нив се посветени

на овие проблеми и активно работат на политики кои ќе овозможат услови како во големите светски компании. Овој тренд се забележува од моментот што се повеќе се обрнува вниманието на едукација на вработените, што го покажува прашањето од анкетата, поставено за тоа дали вработените имаат можност за посетување на едукативни курсеви посветени на нивниот развој. Компаниите инвестираат во обуки за своите вработени и посета на различни семинари и едукативни сесии. Недостатокот од овој принцип на работа е што често се случува да посетителите на обуката или не се најсоодветните луѓе за тој вид обука, поради моментот на несоодветна евалуација или по завршувањето на едукативните програми немаат каде да се применат новостекнатите знаења. За надминување на овие и слични ситуации треба да се погрижи секторот за човечки ресурси кој е составен дел од секоја компанија.

Активностите за ретенција на вработените можат да бидат од корист кога станува збор за подобрување на состојба за намалување на трендот на иселување на населението, од економски причини. Економската миграција е нормална појава но доколку нејзината масовност е голема тогаш станува збор за незадоволство кај работоспособното население од условите на пазарот на труд. Интервенција на пазарот на трудот можат да направат компаниите со активни политики за понуда на подобри услови за работа, во кои секако треба да бидат и програмите за поддршка и градење на кариера во рамките на компанијата. Концептот на градње кариера во компаниите е придобивка за целиот економски систем. За да заживее овој концепт треба да се вложат напори во поттикнување на младите да се вклучат активно на пазарот на труд на возраст од 18 години, земено како праг на почеток на градење на професионален пат. Ова е пракса во развиените земји во светот и се покажала како позитивна мерка поради тоа што кај луѓето се работи на стекнување на работни навики, стекнување на искуство, подобрување на комуникациските вештини, самодовербата, преземање иницијатива, поставување и остварување на долгорочни цели. Наведените карактеристики се предуслови за кариерен пат на секоја личност. Кариерата на секој поединец не е само негова лична придобивка туку е печат кој се остава во професијата во која е остварена.

Користена литература

- Арнаудова, В. и Попоски, К. (2010). *Мотивација*. Скопје: Филозофски факултет.
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Бланчард, К., Кару, Д., Париси-Кару, Ј. (2009), *Менаџерот Една Минута-Создава Високо Ефикасни Тимови*. Скопје: Издавачки Центар Три.
- Бланчард, К., Џонсон, С. (2009), *Менаџерот Една Минута-Зголеми Ја Продуктивноста И Сопствениот Просперитет*. Скопје: Издавачки Центар Три.
- Бланчард, К., Зигарми, П., Зигарми, Д. (2009), *Менаџерот Една Минута-Зголеми Ја Ефективноста Станувалки Добар Лидер*. Скопје: Издавачки Центар Три.
- Бланчард, К., Лорбер, Р. (2009), *Менаџерот Една Минута-Практичен Вовед За Подобрување на Перформансите*. Скопје: Издавачки Центар Три.
- Гоцевски, Т. (2015), *Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор*, Скопје: Филозофски факултет при уким.
- Ѓорѓиоски, Б. (2000), *Теорија на одлучување, Книга I*, Скопје: Економски Факултет.
- Ѓуровска, М. (2015), *Социологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет.
- Еванс, Ф. (2004), *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет.
- Икеч, Н. (2005). *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад: ФТХ Издаваштво.
- Кљусева, Н., Вавринович, Н. (2010), *Деловна Култура*, Скопје: Нампрес.
- Колинс, Џ. (2011), *Од добри до одлични*, Скопје: Паблицер.
- Кулиќ, Ж. (2003), *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Београд: Мегатренд универзитет примењених наука.
- Левинсон, К. Џ. (2007), *Герила Маркетинг*, Скопје: Издавачки Центар Три.

- Масимовиќ, М. (2004), *Управљање људским ресурсима у меѓународном пословању, стратешки приступ*, Београд: Институт економских наука.
- Мекеј, Х. (2009), *Како да пливате со ајкули*, Скопје: Паблишер.
- Пејковски, Ј. (2014), *Социјално претприемништво*, Скопје: Филозофски факултет.
- Сајферт, З. (2004), *Менаџмент људских ресурса-апологија хуманог капитала*, Нови Сад: Технички факултет-Зрењанин.
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет.
- Сун Цу. (2013), *Умешноста на војувањето*, Скопје: Издавачки Центар Три.
- Трејси, Б. (2004), *Психологија на Продажбата*, Скопје: Икона.
- Хил, Н. (2008), *Успех- најдоброто од Наполеон Хил* : Издавачки Центар Три.
- Шарма, Р. (2009), *Калуѓерот што го продаде своето ферари* : Издавачки Центар Три
- Anderson, C. (2016), *Ted talks the official ted guide to public speaking*, London: Nicolas Brealey Publishing.
- Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa, Beograd*: Економски факултет.
- Cohen, S. (2002), *Negotiating skills for managers*, London: McGraw-Hill.
- Cushway, Barry. (1994), *Human Resource Management*, London: Kogan Page Limited.
- Dessler, G. (2007), *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd: Data status.
- Dessler, G. (2008), *Human Resource management*. 11th edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- European Centre for Development of Vocational Trainings (Cedefop). (1975-). *Panorama series 151*. Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities, 2008
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, C.F., Shaw, J.B. (1999), *Human Resource Management*, 3rd Edition, New York: Houghton Mifflin Company.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, C.F., Show, J.B. (1990), *Human Resource management*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Gatewood, D. R., Field, S.H. (1998), *Human Resource Selection*. New York: The Dryden Press.

Glanz, A. B. (2002), *Handle With Care: Motivating and Retaining Employees*, New York: McGraw-Hill.

Goldstein, I. L. (1971), *The Application Blank. How Honest are Responses?:* Journal of Applied psychology.

Greenhouse, J.H. (1987), *Career Management*, Hinsdale III: The Dryden Press.

Grenny, J., McMillan, R., Patterson, K., Switzler, A. (2012), *Crucial Conversations*. New York: McGraw-Hill.

Hall, T.D. (1976), *Career in Organizations*, C.A. Goodyear: Pacific Palisades.

Ivancevich, J. M. (2001), *Human Resource Management* 8 edition, McGraw-Hill: Irwin.

Jackson, E.S., Schuler, R.S., Warner, S. (2009), *Management Human Resources*, 10th edition, Mason: South-Western Cengage learning.

Lewis, C. (1985), *Employee selection*, London: Hutchinson.

Lundy, O., Crawling, A. (1996), *Strategic Human Resource Management*, London: Routledge.

Moorhead, G., Griffin, R. M. (1989), *Organizational behavior*, 2ed, Boston M.A.: Houghton Mifflin.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002), *Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Data status*.

Watkins, M.D. (2013), *The First 90 Days*, Boston. Massachusetts: Library of Congress Cataloging-in-Publishing Data

Интернет извори

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.) New Jersey/Prentice Hall, [ISBN 978-0132617697](https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory)
https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory

Cherry, K. "The Situational Theory of Leadership"

<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>

<https://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory/>

Isabel Thottam, Monster contributor, “10 companies with awesome training and development programs”

<https://www.monster.com/career-advice/article>

<https://www.entrepreneur.com/article/296679>

<https://www.theladders.com/career-advice/>

<https://www.kronos.com/about-us>

2017 Training Industri report

<https://trainingmag.com/>

Alexis Crosswell, Senior Content Marketing Manager, Culture Amp.”10 Companies with great learning and development programs

<https://www.cultureamp.com/blog/10-companies-with-great-learning-and-development-programs/>

<https://www.advocoinc.com/about-us>

<https://www.forbes.com/companies/harvest-group/?list=best-small-companies#66ef8c2a4f6c>

<https://www.greatlakesbrewing.com/our-history>

<https://www.forbes.com/companies/harvest-group/?list=best-small-companies#66ef8c2a4f6c>

<https://lifesabundance.com/Opportunity/Opportunity.aspx?realname=&cat=0&hdr=&Ath=False&crt=0>

<https://outdoorpride.com/company/history>

<https://sensum.mk/>

<https://www.creativehub.mk/>

<http://apod.com.mk/en/>

<http://ceed-macedonia.org/>

Прилог

Анкетен лист

Почитувани,

За потребите на изработка на научен труд од областа на човечки ресурси во општествени дејности, Ве молиме за Ваше учество со пополнување на овој анкетен лист. Целта на истражувањето е да се одерди дали во македонските компании постои систем за развој на кариера и мобилност на вработени. Со резултатите на ова истражување се дава придонес во подобрување на квалитетот на менаџмент со човечки ресурси во домашните компании.

Анкетата се спроведува анонимно а добиените податоци ќе се користат само за потребите на овој проект.

Ви благодариме на соработката!

Анкета

1. Пол

- а) машки б) женски

2. Возраст

- а) 20-25 години
б) 26-30
в) 31-40
г) 41-50
д) над 50 години

3. Образование

- а) средно б) високо в) друго

4. Години на работен стаж

- а) 0-3
- б) 3-8
- в) 8-15
- г) над 15

5. Години поминати на иста работна позиција:

- а) 1-3
- б) 4-6
- в) 6-10
- г) над 10 години

6. Години поминати во една работна организација

- а) 0-5
- б) 6-10
- в) 11-15
- г) 16-20
- д) над 20

7. Колку често комуницирате со претставникот за човечки ресурси :

- а) никогаш
- б) еднаш годишно
- в) еднаш месечно
- г) еднаш неделно

8. На скала од 1-5 оценете го квалитетот на односи и релации со колегите:

1 2 3 4 5

9. Колку сте задоволни од комуникацијата со вашиот директно претпоставен:

1 2 3 4 5

не задоволен

многу задоволен

10. Дали сте имале разговор со претставникот од секторот за човечки ресурси за вашите планови аспирации и напредување во кариерата:

а) да

б) не

11. Дали до вас се достапни информациите за обуки, семинари, работилници и друг вид на усовршување за вашата работна позиција:

а) да

б) не

в) не знам

12. Дали во вашата организација постои програма за развој на кариера:

а) да

б) не

в) не знам

13. Доколку постои, оценете колку програмата се спроведува:

1 2 3 4 5

14. Дали во вашата организација постои системот за евалуација и наградување и колку сте задоволни од неговата реализација

1 2 3 4 5

не задоволен

многу задоволен

15. Оценете колку вашиот личен ангажман (во смисла на лично усовршување, работа на меѓучовечки односи, покажување интерес за нови знаења и вештини и сл.), е важен за развој на кариера

1 2 3 4 5

16. Дали поседување вештини и способности влијае за развој на кариера во вашата компанија?

а) да

б) не

17. Колку сте задоволни од патот на градење на вашата кариера во организација на која се наоѓате:

1 2 3 4 5

(не задоволен)

(многу задоволен)

18. Дали сметате дека компанијата во која сте вработени презема активности за ретенција-задржување на вработените?

а) да

б) не

19. Дали менаџментот на компанијата ги поттикнува вработените за развојот на кариера?

а) да

б) не

20. Искажете го важиот став за факторите кои најмногу влијаат на мотивираноста за развој и напредување во кариерата

а) личен ангажман

б) ангажман на компанијата

в) други фактори

г) роднински врски

д) ништо од понуденото