



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје



Филозофски факултет – Скопје

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси
во општествените дејности

Професионалната положба на возрасните работници во приватниот и јавниот сектор

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Кандидат:
Бојана Николова

Ментор:
Проф.д-р Милева Ѓуровска

Скопје, 2018

Членови на комисијата:

- Проф. Д-р Милева Ѓуровска
- Проф. Д-р Антоанела Петковска
- Проф. Д-р Елисавета Сарџоска

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	4
ВОВЕД.....	5
ПРВА ГЛАВА.....	8
МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ, КОНКУРЕНТНИ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Менаџмент на човечките ресурси – дефинициона рамка.....	8
1.2. Продуктивноста на вработените и развојот на бизниси.....	10
1.2.1. Менаџирање со ресурсите на ниво на глобализација.....	11
1.3. Разновидност во работната сила во организациите.....	15
1.3.1. Промените и новите барања на работните места.....	16
ВТОРА ГЛАВА	22
ГЕНЕРАЦИСКИТЕ РАЗЛИКИ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ПРИВАТНИОТ И ЈАВНИОТ СЕКТОР.....	22
2.1. Значењето на колегијалноста и соработката.....	22
2.2. Фактори кои влијаат на колегијалноста	23
2.3. Технологијата како фактор за намалена колегијалност и соработка со возрасните работници.....	24
2.4 Комуникацијата како вештина за надминување на проблемите со колегијалноста помеѓу работниците	28
ТРЕТА ГЛАВА.....	33
ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	33
3.1. Дефинирање на проблемска рамка.....	33
3.2. Прашања	34
3.3. Предмет на истражување	34
3.4. Предметна рамка.....	35
3.5. Цели на истражувањето.....	36
3.6. Хипотетичка рамка	36
3.7. Методи, техники и инструменти на истражување	37
3.8. Добиеени резултати од спроведено истражување	38
ЗАКЛУЧОК	83
БИБЛИОГРАФИЈА:.....	95

АПСТРАКТ

Во денешното модерно општество, за прв пат на работните места се среќаваат четири генерации на вработени луѓе. Во услови каде што владее зголемена конкуренција на човечките ресурси во организациите, вистински предизвик претставува успешното следење и адаптацијата на сите промени кои ги наметнува динамичното опкружување за возрасните работници. При тоа, тие треба постојано да бидат во чекор со новите технологии, да имаат познавање на еден или повеќе странски јазик и успешно да се интегрираат во новата мултигенерациска средина. Предмет на ова истражување се возрасните работници, нивниот пристап кон промените, значењето на работното искуство, односот кон помладите работници, стратегиите кои организациите ги преземаат за поголема вклученост и мотивација на возрасните работници, како и влијанието на стереотипите насочени кон возрасните работници.

Во овој труд, особено ќе обрнеме внимание на областа која се однесува на менаџирањето на човечките ресурси во современите организации, во услови на глобализација и разновидност на работна сила. Ќе ги разгледаме и генерациските разлики, колегијалноста како еден од клучните елементи на работното место, како и технологијата која како фактор влијае на колегијалноста и соработката.

Истражувањето ќе биде насочено кон генерациските разлики помеѓу возрасните и помладите работници, со акцент на возрасните работници и нивната професионална положба во приватниот и јавниот сектор.

Клучни зборови: возраст, ресурси, промени, технологии, комуникација

ВОВЕД

Основната цел на менаџерите на човечките ресурси е вработување на кадри кои ќе бидат продуктивни и профитабилни, односно кадри кои истовремено ќе бидат експедитивни и ефикасни. Од човечките ресурси се очекува постојано да ги следат новите промени кои се случуваат на пазарот на трудот и да ги зголемуваат своите работни перформанси.

Ефективноста на компанијата зависи од нивото на координација на вработените. Следствено на фактот - колку се вработените меѓусебно подобро координирани од аспект на тимска соработка и индивидуално реализирање на зададените задачи, толку повисоко може да се рангира организацијата на хиерархиското ниво. Координацијата низ функциите е од особено значење за ефективното менаџирање со организациите. Секоја стратегија којашто се применува со цел да се изгради конкурентска предност има свои области на знаења и вештини, примарни одговорности, процеси и домени на одлуки. Без разлика на тоа каде се подвлекуваат линиите, стратегиите коишто се применуваат во организациите се поврзани и зависат една од друга¹.

Вработените во организациите треба постојано да се поттикнуваат и мотивираат, со цел да влијаат продуктивно врз работата во истите. Денес, вработените претставуваат на еден начин фундаментални ресурси кои ја планираат, координираат и контролираат конкурентната предност. Затоа, во организациите, фокусот се поставува токму на вработените. Сепак, поттикнувањето на вработените не е воопшто едноставен процес и истиот не може да се спроведе без соодветно планирање и поставување на организациски планови и политики². Од тие причини, изборот на кадрите претставува одговорна задача која менаџерите ја извршуваат со посветено внимание. Во оваа насока, идеалната слика за вработените се сведува на високообразовани, млади кадри кои успеале да се стекнат со соодветна диплома, да научат странски јазик (или јазици) и да работат

¹(Ivekovich, 2006)

²(Wilkins, 2006)

на различни ИТ програми. Меѓутоа, во реалноста, на работните места може да се сретнат четири генерации на вработени.

Генерацијата е дефинирана како препознатлива група чии составни делови се годината на раѓање, возраста како и позначајните животни настани во критичните развојни фази разграничени од пет до седум години во: прв бран, јадро и последен бран.³

Постојат најмалку две гледишта кои се однесуваат на генерациските разлики во работната средина. Првото претпоставува дека заедничките настани влијаат и ја дефинираат секоја генерација⁴ и дека иако индивидуите во една генерација се различни, истите ги поврзуваат слични мислења, вредности како и однесувањето поврзано со заеднички доживеаните настани.

Иако, генерално постојат позитивни релации меѓу генерациите, сепак, многу од конфликтите на работните места претставуваат резултат на генерациските разлики. Овие конфликти пред сè настануваат бидејќи во компаниите постои недостаток од имплементација на стратегии и политики за одржување на кохезивна атмосфера, особено во доменот на интегрирањето на повозрастните групи на вработените лица.

Начинот на обликување на работните задачи, меѓудругото, има цел да ги поттикне вработените на поголема ефикасноста во компанијата⁵. Следствено, кога се работи на еден тимски проект, младите работници поедноставно се вклопуваат, изнесувајќи ги своите предлог идеи кои се често пати иновативни, умеат да се логираат на разновидни он-лајн бази и да пребаруваат податоци, како и да изработуваат презентации според примерите на светски докажани бизнисмени.

За разлика од младите, возрастните работници пак пред да одлучат да презентираат некоја идеја размислуваат долго време, поради што се добива слика дека тие се незаинтересирани или пасивни играчи во тимот. Често пати, возрастните си даваат себеси подолг временски период, имајќи предвид дека секој нов проект е ризик, а нивното искуство им сугерира дека погрешната одлука може да доведе до значајна загуба за компанијата.

³(Kupperschmidt, 2000)

⁴(Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)

⁵(Gutic, 2012)

Додека младите трагаат по светски искуства, возрасните се водат од сопствените искуства и најчесто потсвесно секогаш се потсетуваат на лошите искуства што им предизвикува дополнителен страв за давањето на предлог кој се однесува на воведување на некое ново решение. Оваа ситуација, доколку не се контролира, многу едноставно може да премине во конфликт, бидејќи возрасните даваат отпор кон соработката со млади кадри, кои пак од друга страна изнесуваат голем број на идеи, често пати недоволно аргументирани или добро промислени. Младите кадри сакаат иновации на работните места и понекогаш сметаат дека работата со возрасните може да им претставува пречка во развојот на нивната кариера.

Од друга страна, интеграцијата на интересите на младите и возрасните работници може да доведе до голем успех. Имено, доколку се применат соодветни стратегии за мотивирање и поттикнување на вработените во компаниите, младите можат да научат од возрасните работници како да добијат информации кои се однесуваат на предвидувањето ризици, процесот на анализа на конкуренцијата, проценка на вистинското време за воведување на иновација, пресметка на трошоците, задржувањето на присебноста, привлекувањето на нови, лојални и профитабилни потрошувачи и друго. Од другата страна, пак, возрасните можат да бидат охрабрени за тимска соработка и да учат нови ИТ вештини од младите работници, квалитети кои се практично неопходни и особено потребни во современите компании.

ПРВА ГЛАВА

МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ, КОНКУРЕНТНИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Менаџмент на човечките ресурси – дефинициона рамка

Менаџментот на човечки ресурси како тренд доаѓа од САД и развиените земји во ЕУ каде што многу одамна е јасно спознаено дека токму вработениот кадар на работничкото ниво е клучен фактор за една организација, во поглед на нејзиниот просперитет и конкурентноста на пазарот.

Во Република Македонија, пред повеќе од 15 години, менаџментот на човечките ресурси се појави како наука, а во последните десет години активно започна да се применува во организациите. Колку поуспешно се менаџираат кадрите, толку поголем е развојот на бизнисот којшто се одвива во рамките на таа организација.

Во нашата држава постои фонд за развој на менаџментот на човечките ресурси. Фондот за развој на човечки ресурси (Фонд) е национална платформа активна во промоцијата на квалитетна обука за извршниот менаџмент и менаџмент - консултантството. Фондот е основан како јавно приватно партнерство, односно како Програма во рамките на Агенцијата за поддршка на претприемништвото на РМ (АППРМ). Негови основачи се претпријатија, професионални и бизнис асоцијации и универзитети. Фондот е организација која ја стимулира примената на современите и иновативните менаџмент обуки и консултантството во земјата преку соработката со претпријатијата кои ги користат тие услуги, давателите на услугите, владините институции и меѓународните тела. Тој работи на подигнување на свеста за придобивките кои произлегуваат од користење на обуките за менаџмент и консултантските услуги и стимулира практична обука чии резултати може да се користат директно во претпријатијата. Фондот е организација која ги спојува заинтересираните и вклучените страни во

развојот на менаџментот во Македонија. Крајната цел на Фондот е создавање на успешни и конкурентни компании и институции, како на домашниот, така и на странските пазари⁶.

Менаџментот на човечките ресурси има цел да вработи квалитетни, искусни кадри, да ги (до)обучи за потребите на работното место, да ги задржи кадрите и со инвестирањето во нив бизнисот сè повеќе и сè почесто да станува конкурентен и препознатлив на пазарот.

Современите организации го мерат успехот на своето функционирање според тоа колку може да работат подобро и поинаку во споредба со другите, а разликите помеѓу организациите ги создаваат луѓето коишто работат во нив. Затоа, во теоријата на менаџментот, но и во практиката, најголемо внимание се посветува на истражувањето и примената на најефикасните методи кои се однесуваат на управувањето со човечките ресурси, почнувајќи од нивното планирање, преку регрутацијата и селекцијата, до воведувањето во работата, обуката и развојот, мотивацијата и наградувањето, како и управувањето и т.н. варијабли на организацијата (промените, конфликтите, стресот и слично)⁷.

Дојдено е до заклучок дека организациите коишто постојано инвестираат во вработените, се многу поконкурентни кај потрошувачите во однос на другите компании коишто не инвестираат во своите вработени кадри.

Од човечките ресурси произлегуваат и другите интелектуални ресурси на претпријатието, а од нив, пак, зависи употребата на материјалните ресурси. Вработените во претпријатието ги креираат и реализираат идеите, ги патентираат производите, брендovите, процесите, базите на податоците, информациските системи и ја создаваат организациската култура. Со тоа, луѓето и нивниот интелект, во услови на „економија на знаења“ и „информатичко општество“, стануваат стратегиски ресурс на претпријатието, а најголем предизвик претставува унапредувањето и развојот на човечките потенцијали. За остварување на ваквата цел, решавачка важност има квалитетот на управувањето со човечките ресурси.⁸ Јасно е дека вработените кадри со своите активности ги придвижуваат

⁶(ФонД, 2011)

⁷(Бојациоски, 2011, стр. 1)

⁸(Astin, 2001, p. 35-39)

организациите и им ги отвораат новите, глобални рамки во кои современите организации може во голема мера повеќе да профитираат.

Најголемиот број на современи автори од областа на менаџментот и бизнисот во своите теоретски и практични трудови ги третираат луѓето и нивното управување како основен извор на конкурентската предност на претпријатието и ја објаснуваат нивната решавачка улога за успешноста на истото. Секој месец, успешните менаџери доставуваат извештаи кои се однесуваат нанапредокот на вработените и даваат предлог-насоки за поуспешно развивање на нивните таленти во иднина.

Ваквиот пристап на улогата на човечките ресурси ја наметнува потребата на современите организации да направат сè што е во нивна моќ да ги регрутираат и да ги задржат најдобрите луѓе во своите редови. За таа цел, организациите треба да одредат какви луѓе им се потребни за новите работни услови, како можат да ги привлечат, вработат, мотивираат и да ги направат лојални.

Со други зборови, сосема е јасно дека менаџментот на човечките ресурси го зголемува интелектуалниот капитал на претпријатието како негов невидлив имот. Менаџментот на човечките ресурси за современото претпријатие има улога на фактор со решавачко влијание врз остварените резултати. Единствено неговата целосна интензивна примена во практиката претставува гаранција за континуирано развивање на претпријатието.

Имајќи го ова предвид, интересот е фокусиран на согледување на улогата на менаџментот на човечките ресурси во современите улоги на функционирањето на организациите.

1.2. Продуктивноста на вработените и развојот на бизниси

Развојот на менаџментот на човечките ресурси воопшто не е едноставен сектор во современите претпријатија и бара висок степен на квалификација и обученост. Постојат и низа фактори кои на директен или индиректен начин влијаат на развојот на менаџментот на човечките ресурси. Затоа, менаџерите треба постојано да ги следат сите промени коишто се одвиваат внатре во организацијата

или пак надвор од организацијата, кои истовремено покажуваат видливо влијание врз успехот на бизнисот.

Следењето на промените значи и отворање на нови можности и перцепции за бизнисите. Така, организациите коишто имаат вработени со високи квалификации многу брзо успеваат да ги искористат предностите кои ги нуди меѓународното опкружување и својата понуда и пласман го шират надвор од границите на својата држава.

Ова е така затоа што кадрите коишто ги следат трендовите во светот секојдневно се надградуваат себеси на професионално поле, а тоа неминовно води кон привлекување на поголем број на клиенти, градење на добри односи со нив, добивање на бонуси и бенефиции на работното место и други предности.

1.2.1. Менаџирање со ресурсите на ниво на глобализација

Глобализацијата претставува движење на стоки, услуги, знаење, информации и луѓе преку границите, предизвикувајќи промени во економските, финансиските, социјалните, правно-политичките, технолошките, образовните и работните услови, наметнувајќи потреба од нивно постојано приспособување. Притоа, под поимот економска глобализација подразбираме тенденција на компаниите да ги прошират своите приходи, сопственоста и производството на нови странски пазари.⁹

Поинаку кажано, глобализацијата претставува планетарно движење во коешто земјите меѓу себе се испреплетуваат преку поврзување на луѓе, ресурси, производи, бизниси, идеи, бизнис-планови ислично.

Компаниите ги насочуваат своите операции кон странските пазари поради неколку причини¹⁰:

- **Зголемување на продажбата** – Најголемата македонска фармацевтска компанија „Алкалоид“ преку отворање на свои претставништва во САД и

⁹(Бојациоски, 2009, стр. 26)

¹⁰(Ефтимов, 2009)

Русија се обидува да ги регистрира своите лекови и со тоа да фигурира на најголемите и најрегулираните светски пазари на светот, а сè со цел да реализира неколкукратно зголемување на сопствената продажба и намалување на производствените трошоци. Македонската градежна компанија „Гранит“ преку своите претставништва во странство успеа да победи на неколку странски тендери (Хрватска, Украина) за изградба на локални и регионални патишта, притоа значително зголемувајќи ги своите приходи.

- **Намалување на производствените трошоци** – Позната е констатацијата според која колку се помали трошоците за производството толку се поголеми крајните финансиски резултати, односно крајниот профит кој го остварува претпријатието. „Џонсон Контрол и Џонсон Мети“ преку *гринфилд* инвестиција во слободната економска зона Скопје пренесоа дел од нивните производствени процеси поради зголемените поволности и ниските производствени трошоци.
- **Зголемување на сопственоста** - Неодамна, најстарата француска банка „Сосиет Женерал“ преку купувањето на Охридска банка го зголеми својот капитал и ги прошири своите активности и во Р. Македонија. „Кејблтел“ со купување на 13 македонски кабелски оператори ја зголеми сопственоста и го прошири својот пазар и на овие простори.

Од наведените примери, се добива јасна слика дека предностите од глобалното поврзување се големи и значајни. Со глобализацијата се отвораат можности за бизнисите на општо ниво, но и за човечките ресурси на едно поконкретно ниво. Тоа значи дека со глобализацијата, кадрите имаат можност да научат повеќе за својата експертиза, да се развијат во поголеми професионалци и да ги срушат сите дотогашни бариери во кариерата со коишто се соочувале.

Глобализацијата значајно придонесува за намалувањето на бариерите при конкурирањето за нови работни места како и за зголемувањето на мобилноста на работната сила. Создавањето на единствен светски пазар значително ја динамизира функцијата на менаџментот на човечките ресурси преку

наметнувањето на нови предизвици при водењето на единствената стратегија на компанијата и на менаџментот на човечките ресурси, но и приспособувањето на локалната правна легислатива, обичаите, нормите и културата. Затоа, во современи услови на работење на претпријатијата во Република Македонија сè поважни стануваат меѓународниот и стратегискиот менаџмент на човечките ресурси.

Токму тука лежи најголемата причина зошто кај младите кадри се појавува отпор во однос на критериумите, а истовремено и отпор кај старите кадри кои одбиваат да се надградуваат во согласност со новите критериуми. Во двата случаи, сопствениците на корпорациите продолжуваат да ги негуваат своите потреби за поседување на квалитетни кадри и се постојано во тек со меѓународните промени кои ги имплементираат во домашните компании.

Трендот кој се однесува на промените на карактеристиките на работната сила, потребно е, пред сè, да се определи според диверзифицираноста на работоспособното население.

Табела 1.1. Примарни и секундарни димензии за диверзифицирање на работната сила¹¹

Примарни димензии	Секундарни димензии
Возраст	Образование
Пол	Работно искуство
Раса	Брачен статус
Националност	Родителски статус
Физичка подготвеност	Религиозна определба
Сексуална ориентација	Место на живеење

¹¹Извор: Димитар Б, и Љупчо Е, (2009) Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, стр. 27

Во примарните димензии коишто влијаат во процесот на определувањето спаѓаат: возраста, полот, расата, националноста, физичката подготвеност и сексуалната ориентација, додека пак во секундарните димензии коишто влијаат во процесот на определувањето се вбројуваат: образованието, работното искуство, брачниот статус, родителскиот статус, религиозната определеност и местото на живеење.

Правејќи детална анализа на овие фактори, при вработувањето, менаџерите прават обид да вработат квалитетни кадри коишто нема да покажат негативен ефект туку напротив, за кратко време ќе започнат со масовно придвижување на организацијата и поттикнување на позитивен ефект врз бизнисот.

Во процесот на развојот на менаџментот на човечките ресурси, се појавува потребата од преземање на одредени активности коишто на директен или индиректен начин ја определуваат продуктивноста во современите претпријатија. Тоа се следните активности¹²:

- креирање поповлечни бенефиции за постарите вработени, со цел одложување на нивното пензионирање;
- намалување на степенот на флукуација на вработените;
- *аутсорсинг* (префрлување на помалку важни функции од една фирма или организација на надворешни специјализирани компании со цел да се намалат трошоците) на дел од работата;
- реалокација на дел од процесите во трети земји;
- привлекување на квалификувани имигранти;
- автоматизација на процесите и зголемување на степенот на користење на технологијата;
- поголема инволвираност на компаниите во креирањето на образовните програми за потенцијалните млади работници.

Со нивната координација и имплементација во современите претпријатија, за кус временски период менаџментот на човечките ресурси ги придвижува претпријатијата и им помага во остварувањето на поставените формални политики, планови и цели на претпријатијата. Истовремено, и индивидуалните цели на вработените во современите претпријатија се адаптираат кон општите

¹²(Bogicevic, 2003, p.18)

цели на претпријатието со што се гради биланс на работењето кој резултира со намалени трошоци, а зголемена стапка на профитабилност – основната цел во работата на сите современи претпријатија кои фокусот го поставуваат на менаџментот на човечките ресурси.

Менаџментот на човечките ресурси е во фаза на развој, но сè уште има бројни стратегии и стратешки политики за негово унапредување, со цел организациите да станат уште поконкурентни, да остваруваат меѓународни соработки и да го пласираат своето производство на меѓународниот пазар каде што имаат можност да остварат поголем финансиски капиталза разлика од домашните пазари кои се во голема мера ограничени на одреден круг на клиенти. Повторно, клучна улога имаат кадрите и нивната професионалност во работата.

1.3. Разновидност во работната сила во организациите

Имајќи предвид дека менаџментот на човечките ресурси претставува темел за остварување на конкурентска предност на претпријатијата и дека е тесно поврзан со успешноста на истите, се појавува потребата да се воочи важноста и развиеноста на функциите на менаџментот на човечките ресурси во македонските претпријатија и врз основа на согледаната состојба да се предложат активности и мерки за унапредување на менаџментот на човечките ресурси во нив. Унапредувањето со човечките ресурси претставува особено важна функција за работењето и развојот на претпријатието¹³. Напредокот и развојот секогаш се постигнуваат со воведување на промени во насока на лидерството. Пожелно менаџментот секогаш конкретно и прецизно да одлучува што е она што е потребно да се воведи како промена во насока на развој на кадарот.

Ако претпријатието го набљудуваме како систем кој расположливите ресурси ги трансформира во производи и услуги, сосема е јасно дека во таа трансформација многу важна функција имаат човечките ресурси. Спротивно на својата важност, функцијата на менаџментот на човечките ресурси во нашите

¹³(Richard, 2000)

претпријатија е потценета, како според позиционирањето во организациската структура, така и според нејзиниот буџет и статусот на нејзиниот раководител¹⁴. Кадрите се оние кои ги привлекуваат клиентите, ги услужуваат и со кои клиентите остануваат во контакт за посткорисничка грижа. Оттука, токму кадрите имаат задача да ја реализираат најголемата обврска поврзана со нивниот однос кон клиентите како потрошувачи кои го создаваат крајниот профит на бизнисот.

Конкретно, на организациите им се потребни кадри со разновидни карактеристики, со цел квалитетно пополнување на работните места. Така, во организациите се среќаваат:

- млади, амбициозни кадри и
- стари, искусни кадри.

Двата вида на кадри си имаат свои особености и значајности. Она што е потребно е искуствата да се пренесуваат, а доколку дојде до судир, негативните последици се рефлектираат врз организацијата која ќе работи со помала профитна стапка и ќе располага со кадар со намалена продуктивност, односно кадар кој ќе покажува пад во работните перформанси.

1.3.1. Промените и новите барања на работните места

За анализата на човечките ресурси треба да се имаат предвид времето и условите во коишто функционираат претпријатијата. Ерата на информатичката технологија ги промовира знаењето и креативноста како клучни извори на конкурентската предност на претпријатието. Претпријатието кое умее и има способност континуирано да учи, а неговите луѓе да стекнуваат знаења и креативност, ќе биде секогаш во предност пред своите конкуренти. Организациското учење доби улога на критична компетентност на претпријатието без која истото не може да смета на опстанок на пазарот. Во таква ситуација, сосема логично е што човечките ресурси имаат примат на капиталот и материјалните ресурси¹⁵.

¹⁴(Robbins,2003)

¹⁵(Бојаџиоски, 2011, стр.8-11)

Со развојот на технологијата, се дојде до промена на квалификациите, при што секој оглас задолжително ја истакнува потребата од познавање на странски јазици и ИТ вештини, со цел кандидатот да може да одговори на потребите на работното место. Доколку овие квалификации не се поседуваат, во тој случај кандидатите се дисквалификувани и не го добиваат работното место, дури и да имаат теориски познавања од областа.

Ваквата улога и важност на менаџментот на човечките ресурси споредени со конкретната состојба на оваа функција во нашите претпријатија, ја наметнува потребата од брза промена пред сè на содржината на нејзините активности. Искуството покажува дека младите кадри се амбициозни и брзо ги совладуваат новите технологии поради што се конкурентни на пазарот. Но, тука се појавува проблемот на неадаптацијата на старите кадри кои од една страна се искусни, а од друга страна немаат соодветни ИТ познавања.

Тоа е состојбата како во јавниот, така и во приватниот сектор. Со воведувањето на електронското работење, тренд кој потекнува од Европската Унија, дојде и до масовна промена на критериумите за вработување. Оттука, кадрите коишто не одговараат на е-квалификациите се автоматски одбиени и заменети со други кадри кои се истакнуваат со подобри резултати во однос на е-работата на работното место.

Во огласите за работа се наведуваат услови и критериуми кои треба да бидат исполнети. Познавањето на странски јазици и компјутерски вештини се секогаш клучни критериуми. Кандидатите аплицираат со основни, средни и високи познавања. Се вработуваат најдобрите.

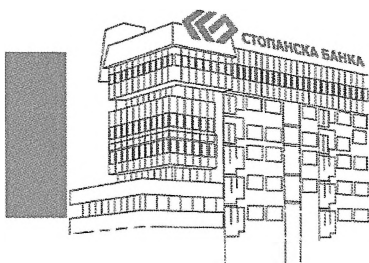
Организациите сакаат амбициозни и искусни кадри кои нема да имаат потреба постојано да ги испраќаат на дообучување, затоа што обуката се третира како инвестиција. Но, доколку ги надминува плановите, таа може да се гледа и како апсолутен трошок кој треба да го сноси организацијата.

Наведеното можеме да го поткрепиме со пример од Стопанска банка каде во огласите за вработување јасно се наведени критериумите за истото. Станува збор за огласи во кои младите кадри често пати гледаат недостаток на квалификации

без искуство и огласи во кои старите кадри гледаат критериуми за кои сметаат дека никогаш не ги поседувале.

Кадрите во зрели години се соодветни и привлечни поради фактот што секогаш стои препораката дека се учи и кога се работи и обратно, затоа што теоријата не вреди без праксата, но и праксата е тешка без соодветната теориска материја.

Секој недостаток од знаење и ненавремено посветување води до проблеми, недоразбирања и појава на слабости на организацијата во која се работи. Тоа ги поттикнува менаџерите да преземаат ригорозни мерки за контрола на вработените и да започнат да прават анализа на промените кои настануваат на пазарот наспроти промените кои настануваат во менаџментот на човечките ресурси во организацијата.



Доколку сте амбициозни и желни за предизвик и сакате да станете дел од една од водечките банки во Р. Македонија - тогаш повете и обидете се!

Стопанска банка АД-Скопје, членка на НБГ - најголемата финансиска групација во Југоисточна Европа објавува

О Г Л А С

За прием на работник на работно место

Во Дирекција за управување со средства и проценка на имот- Сектор за административна поддршка:

Инженер за проценка на имот и технички работи – дипломиран градежен инженер или дипломиран архитект, со VII степен (четиригодишно оформено образование или 300 кредити според европски кредит трансфер систем), со работно искуство.

Кандидатите освен погоренаведените услови треба да ги исполнуваат и следниве услови:

- Минимум 5 години работно искуство во соодветната област
- Активно познавање на англиски јазик
- Познавање на работа со компјутери
- Возачка дозвола Б категорија
- Прецизност, точност и аналитичен пристап во работењето
- Деловен и професионален однос
- Способност за работа во кратки временски рокови и справување со стрес
- Способност за комуникација, тимска работа

Положен стручен испит за проценувач на недвижен имот како и искуство во проценка на недвижен имот, се смета за предност.

Банката обезбедува конкурентен пакет на плата, квалитетна и пријатна работна средина, дополнителна обука и можности за усовршување и професионален напредок на своите вработени.

Ве молиме Вашето CV (кратка биографија) на англиски и македонски јазик, да го доставите најдоцна до **21.11.2012 година** на e-mail: **human.resources@stb.com.mk**, или на адреса **Стопанска банка АД Скопје, Сектор за кадри, ул.11 Октомври бр.7,1000 Скопје, со назнака за кое работно место аплицирате.**

Само селектираните кандидати ќе бидат известени и повикани на интервју.

Ве молиме без телефонски јавувања.

www.stb.com.mk



СТОПАНСКА БАНКА АД - СКОПЈЕ
членка на НБГ групацијата

На ваша страна

Промената се наметнува понагласено и поради сознанието, потврденои во истражувањето, дека во повеќе наши претпријатија управувањето со човечките ресурси се сведува на администрирање на работните односи, кое го вршат еден или повеќе референти.

Спротивно на тоа, во светот е прифатена практиката дека содржината на менаџментот на човечките ресурси опфаќа повеќе важни функции: планирање на човечките ресурси, анализа на работата, регрутација и селекција на човечките ресурси, обука и развој на човечките ресурси, оценување на перформансите, плаќање на човечките ресурси, развој и унапредување во кариерата, управување со стресните состојби во организацијата и слично.

Некои од овие активности, како на пример, програмите за сукцесија на менаџерите, управувањето со стресни состојби се многу малку застапени, додека други се извршуваат рутински, но на непрофесионален и несистематски начин и по потреба, како на пример регрутацијата и селекцијата.

Неизвршувањето или несистематското и непрофесионално извршување на некои од активностите на менаџментот на човечките ресурси има особено негативни последици врз ефикасноста на функционирањето на претпријатието.

Кога станува збор за придонесот за создавање и одржување на конкурентската предност на организациите, во ерата на „економија на знаење“, човечките ресурси стануваат доминантни, додека улогата на материјалните и финансиските ресурси во однос на нив се релативизира. Луѓето ги создаваат идеите, а потоа идеите ги менуваат производите и услугите, создаваат профит, ги подобруваат условите за работа и живеење и придонесуваат за зголемување на задоволството од работата.

На тој начин луѓето, како жив фактор на организацијата, со нивните знаења, способности и вештини и со креативноста најмногу придонесуваат за подобрување на конкурентската способност и за остварување на целите на организацијата¹⁶. Економијата на знаењата кај човечките ресурси е неопходно да биде во постојан пораст затоа што со зголемувањето на конкуренцијата станува јасно дека е

¹⁶(Beardwell, 2004, p.88-92)

потребно да се развиваат и менаџерските способности кај вработените кадри во организациите.

Ваквата улога на луѓето ја истакнува важноста на менаџментот на човечките ресурси и потребата за поширока примена на неговите активности во функционирањето на организациите, како основа за поголема успешност.

Во претпријатијата од земјите со развиена пазарна економија ваквата улога на менаџментот на човечките ресурси е силно афирмирана и управувањето со човечките ресурси спаѓа во редот на најважните функции во претпријатијата. Во македонските претпријатија, состојбата во тој поглед е сосема незадоволителна.

На пазарот сè уште се присутни кадри кои немаат соодветни познавања поврзани со работните позиции на коишто работат. Старите кадри без соодветни познавања од технологијата се распоредени на места каде што клиентите треба да бидат услужени брзо и квалитетно. Од друга страна, пак, младите кадри коишто се недоволно искусни се исто така инволвирани во директен контакт со клиентите кои имаат потреба од некој којшто темелно ја познава работата, а ваквите кадри, за жал, го немаат потребното искуство.

Ова е огромен предизвик за современите менаџери кои често пати се соочуваат со следните прашања:

- Дали на местото на стариот искусен кадар треба да се постави млад, амбициозен кадар?

- Дали амбицијата кај младите вреди повеќе од искуството на постарите?

- Дали генерацискиот јаз има потенцијал да даде негативни резултати на бизнисот?

Во продолжението на магистерскиот труд детално се елаборира проблемот на односот „СтариVS. Млади“ генерации, односно кадри во современите организации, при што активно се врши проценка во однос на нивната функционалност и идните перспективи на работните места.

ВТОРА ГЛАВА

ГЕНЕРАЦИСКИТЕ РАЗЛИКИ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ПРИВАТНИОТ И ЈАВНИОТ СЕКТОР

2.1. Значењето на колегијалноста и соработката

Успехот на организацијата неминовно се поврзува со успехот и ангажманот на работниците коишто работејќи заедно придонесуваат за успешна реализација на задачите на работното место, односно константен развој на бизнисот. Тој се развива во поглед на привлекувањето на клиентите кои ќе ги купуваат производите и ќе ги плаќаат услугите кои ги нуди бизнисот од соодветната бранша. Бизнисот, исто така, бележи напредок во поглед на конкурентноста и остварувањето победа над конкурентот.

Нивото на соработка помеѓу вработените е честа тема на дебати во организациите бидејќи кога темата на разговор се генерациските разлики, менаџерите неминовно доаѓаат до констатацијата дека вработените не соработуваат доволно и понекогаш забораваат на колегијалноста. Тоа е една од причините поради кои во јавните и приватните организации се менаџираат тимови за работа со кадри кои имаат допирни точки на работното место, но од друга страна, не успеваат да се поврзат и успешно да работат тимски.

Колегијалноста е значајна затоа што организациите со силни кадри успеваат да се пробијат на меѓународниот пазар, да го зголемат капацитетот на производството и да се наметнат кај клиентите, убедувајќи ги дека тие се вистинскиот избор за нив. Да се биде колегијален значи да се споделуваат успехите, но и знаењата, искуствата и вештините кои човекот ги акумулирал како индивидуа во текот на животот и кариерата, некој што инвестирал во себе и знае што точно е потребно да се постигне успех како поединец, но и како составен дел од еден тим.

Со цел да се реши проблемот со колегијалноста, се тргнува од основната точка - дека младите кадри се стремат кон постојан напредок, сакаат да ги искористат образовните институции за да дојдат до подобро работно место, како и сознанието дека не сакаат да го трошат своето време и да им излезат во пресрет на постарите работници кои јавуваат потреби од помош, особено во полето на технологијата. За да се реши проблемот потребен е стратешки пристап подносна длабока анализа во однос на тоа како да се приближат вработените едни кон други, да се намали пренагласениот индивидуален пристап и да се мотивира колективната, тимска работа.

2.2. Фактори кои влијаат на колегијалноста

Колегијалноста претставува силна страна на организацијата во услови кога вработените се мотивирани да работат заедно, сплотено и со исти цели. Спротивно на тоа, кога вработените не негуваат кооперативен пристап кон своите колеги, доаѓа до нарушување на колегијалните односи и до промени во расположението на кадрите, најчесто проследено со демотивација на работното место.

На колегијалноста влијае пред сè разликата во годините. Возрасните работници негуваат традиционален пристап кон работата, а младите работници градат еден сосема поинаков, современ пристап кон неа. Потоа, како следен фактор, се анализира искуството. Возрасните работници се потпираат на искуството што го имаат веќе стекнато, додека младите работници се потпираат на факултетското знаење. Тие брзаат да го збогатаат своето искуство во енормно кус рок што предизвикува непријатни емоции кај возрасните работници. Предвид се зема и енергијата. Младите работници поседуваат поголема енергија и се подготвени побрзо да завршат одредени работни задачи без да се заморат, додека кај возрасните работници секоја работна задача бара дополнителна енергија, повеќе внимание и подолг временски период.

Имајќи ги предвид сите наведени фактори, пристапив кон анализа на факторот технологија како современ фактор кој видно ги нарушува односите помеѓу работниците во современите организации, од еден аспект поради стравот од

неможност за совладување кај возрастните работници, а од друг аспект поради реалната потреба од користењето на технологијата која возрастните работници недоволно ја прифаќаат или ја игнорираат. Во исто време, младите работници го користат овој предуслов со цел да се наметнат кај работодавачите и да се здобијат со повеќе бенефиции, како на пример унапредување.

2.3. Технологијата како фактор за намалена колегијалност и соработка со возрастните работници

Со развојот на технологијата се предизвикаа значајни промени во однос на работните места во организациите. Врвниот менаџмент ја доживува технологијата како начин за побрзо и поефективно извршување на работните задачи. Младите работници тоа го видоа како шанса да влезат во е-светот и да ги унапредат своите технолошки вештини на работното место. Но, тоа не беше лесно прифатено од страна на возрастните работници кои дотогаш беа навикнати на еден сосема поинаков начин на работа кој се сведуваше на традиционален пристап со запишување белешки и рачно работење, со традиционални печати и хартиено потпишани договори.

NSEAD Emerging Markets Institute (2016) во своето истражување дојде до следните резултати:

- Само 3% од вработените специјалисти во моментот користат апликации за виртуелна реалност (VR) на работното место. Но, 30% сметаат дека VR ќе направи револуција во следната деценија, покажува истражувањето спроведено од INSEAD Emerging Markets Institute, Universum, MIT Leadership Centre и The Head Foundation.

- Во истражувањето кое опфаќа над 18.000 студенти и професионалци од целиот свет и кое ги опфаќа генерациите X, Y и Z, дојдено е до заклучок дека сегашните и идните вработени имаат огромни очекувања за технологијата во поглед на развојот на кариерата, за кои повеќето работодавачи се неподготвени. Оваа констатација е најсилно изразена меѓу претставниците на Generation Z (родени помеѓу 1997 и 2002 година), кои се прилично возбудени и одушевени од

можностите на VR и 42% од нив очекуваат платформата да има големо влијание врз нивната кариера во иднина.

- Разликата меѓу технолошките очекувања и реалноста се рефлектира и во истражувањето меѓу сегашните професионалци, од кои речиси две третини од генерацијата Y (родени во 80-тите и 90-тите години) и X (70-тите и почетокот на 80-тите години) ги сметаат дигиталните можности на работодавачите за важни, но едвај 40% сметаат дека во моментот компаниите ги овозможуваат овие очекувања.

- И сегашните и идните млади вработени очекуваат технолошките иновации да доведат до поголема флексибилност во работата. Благодарение на трендот на „фриленс економијата“, при што технологијата им овозможува на луѓето да работат кога сакаат и каде сакаат, над 70% од испитаниците меѓу сите генерации велат дека флексибилните работни услови претставуваат важна можност за нив во следните 10 години.

- Технологиите, исто така, нудат многу можности за различни обуки, кои ги интересираат вработените. На прашањето дали ќе земат учество во он-лајн курс, меѓу 70 и 80 отсто од анкетираниите од сите генерации одговараат потврдно. Но, работодавачите не треба автоматски да го прифатат мислењето дека младите генерации сакаат да се образуваат и да учат само со помош на технологијата. При дадениот избор помеѓу он-лајн курс и предавање кое би се одвивало во живо, 69% од генерација Z избрале програма лице в лице, додека само 13% преферираат курс кој ќе се одвива на интернет. Во исто време, интересно е дека два пати поголем процент – 25% од генерација X гравитираат кон он-лајн обука која може да се должи на нивната позафатена работна програма.

- Овие наоди ги покажуваат разликите помеѓу очекувањата и реалноста, а корпоративните лидери треба да се подготвени при развојот на организациите и изборот на специјалисти. Тие се соочуваат со два главни предизвици. Кај првиот, компаниите се правилно насочени кон развивање на силни дигитални технологии за крајните корисници, но не ја покажуваат истата посветеност кон „бекофис“ технологијата – како интелегентни алатки за заедничка работа и четплатформи за вработените. Навикнати на многуте практични производи за широка

потрошувачка, младите професионалци очекуваат да ги најдат истите ефективни апликации и во работата. Вториот предизвик е недостатокот на професионални вештини. Бројни студии покажуваат несогласување помеѓу дигиталните можности на организациите и нивните идни потреби. Привлекувањето и задржувањето на квалификуваните професионалци станува сè потешко. Сето ова значи дека инвестирањето во „бекофис“ технологиите ќе се исплати во иднина, кога ќе дојде време вработените да ги оценуваат работодавачите, или кога ќе се вработуваат нови специјалисти.

Entrepreneur (2017) во своето истражување доаѓаат до следните резултати:

- Повеќе од 74% од милениумците веруваат дека технологијата им го олеснува животот, за разлика од 31% од луѓето од генерацијата X (родени меѓу 1980 и 2000). Помладите генерации едноставно имаат поинаква перцепција кога станува збор за технологијата, а тоа директно се рефлектира на нивното однесување на работното место. На пример, помладите вработени понекогаш ги земаат своите паметни телефони на состаноци со цел да фаќаат забелешки или да бараат информации на интернет. Постарите вработени, од друга страна, се држат до традиционалните методи од типот на нотес и пенкало. Овие избори можат да се доживеат како некултурни или застарени, во зависност од тоа кого ќе прашате.

- Оваа поделеност ќе бележи пораст доколку компаниите го менуваат примарниот начин на комуницирање, на пример, премин од електронска пошта на Google Hangout и останати апликации за групна комуникација, без претходна консултација со вработените кадри од сите генерации. Но, генерацискиот јаз може да се намали, па дури и целосно да се елиминира. Голем број од лидерите наоѓаат начини како да ја олеснат транзицијата кон нови технологии. Програмите за менторирање, на пример, можат да поттикнат меѓугенерациско споделување на знаењето.

- Развојот на технологијата придонесе и кон зголемување на побарувачката за технолошки вештини. Една студија открива дека недостатокот од кадри предизвикал 39% од работодавачите во САД да се соочат со проблеми при регрутирањето на нова работна сила. Кога пак ќе успеат да најдат вработени, тие се типично помлади. Средната возраст на вработените во една успешна технолошка

компанија е под 35 години. Генерацијата е единствениот најголем предвидувач за тешкотии при вработувањето, а компаниите се обидуваат да го намалат јазот во вештините со тоа што ги поедноставуваат формуларите за да ги направат што е можно повеќе интуитивни. Постарите генерации најчесто не ги разбираат технолошките поими или термините од социјалните мрежи кои нивните деца ги користат, ниту пак кога тие ќе им објаснат што всушност работат. Но, недоразбирањето предизвикано од терминологијата што ја користат нивните деца не значи дека е невозможно да се разбере нивната професија. Секоја генерација искусила промени и може да научи нови вештини.

- Помладите работници многу ја ценат креативноста, иновативноста и флексибилноста на работното место. Ова може да предизвика тензија кај постарите генерации кои пак повеќе го ценат традиционалниот работен модел со фиксно работно време. Колку работниците кои го сочинуваат најголемиот дел од работната сила се помобилни, толку повеќе компаниите ги прифаќаат дигитализираните модели на соработка и комуникација кои овозможуваат дополнителна мобилност во работењето. Помладите работници ја перципираат технологијата како предност која им овозможува да бидат продуктивни каде и да се, додека ова не е случајот и кај постарите генерации. За да се справат со проблемот, компаниите треба да претстават модели на работа на далечина, технолошки алатки за комуникација и други сродни бенефити како дел од политиката на компанијата која ги цени флексибилните потреби на секоја генерација. Доколку се дизајнираат работни стратегии кои ќе бидат секому од корист, компаниите ќе можат да го искористат различниот талент и да ја искористат технологијата во правец на намалување на разликите помеѓу генерациите.

Возрастните работникако да се во постојан застој во однос на технологијата и добиваме претстава како да не покажуваат амбиција за нејзиното совладување, поттикнати од идејата дека нивното пензионирање се ближи и одамна завршило времето кога тие учеле како да напредуваат на работното место. Не им е од интерес како да ги импресионираат клиентите или пак како би можеле да ги извршат работните пред да заврши предвидениот временски рок за

реализација. Сето тоа неминовно треба да се промени. Кадрите треба да станат свесни дека е потребно да го негуваат концепт на доживотно учење сè додека се на работното место, бидејќи клиентите доаѓаат со соодветни барања кои треба да бидат исполнети брзо и ефикасно со цел клиентот да се задржи и да се придобие неговата доверба.

Крајната цел и идеја е тој да даде пофални зборови за бизнисот и вработените на своите најблиски соработници кои, исто така, претставуваат потенцијални клиенти.

Согласно наведените резултати од спроведените истражувања, се дава препорака дека современите организации (со акцент на менаџерите кои се задолжени за вработените) треба да ги мотивираат работниците да ја гледаат технологијата како алатка за идна визија и поголем напредок на работното место.

Технологијата треба да се гледа како можност за поврзување, наместо како извор на конфликти. Вработените треба да ја користат со цел да бидат подобро поврзани и да си ги пренесуваат работните задачи, наместо да се обвинуваат себеси за недоволното познавање на технологијата и изнаоѓањето начини како истата да се одбегне или игнорира. Никогаш не е доцна да се совлада технологијата (да се има барем минимално основно познавање) и на тој начин да се влијае ефективно на организацијата и бизнисот кој се развива.

2.4. Комуникацијата како вештина за надминување на проблемите со колегијалноста помеѓу работниците

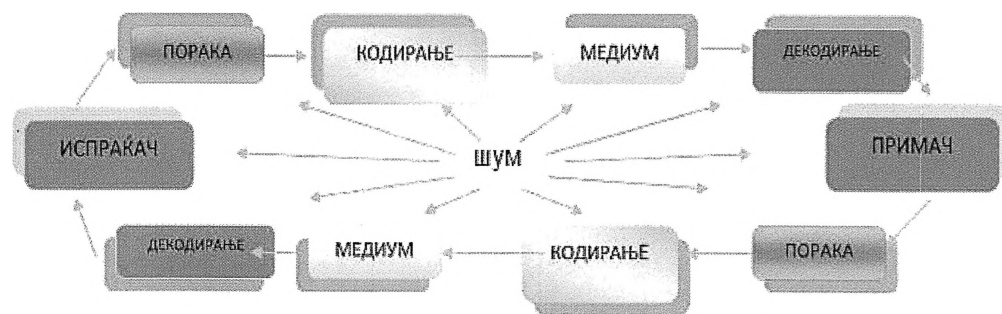
Комуникацијата претставува пренесување на информации помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, со цел да се оствари на заемно разбирање. Таа е средство со чија помош информираме, убедуваме, мотивираме и ги водиме поединците кон заедничката цел¹⁷. Во организациите кои вработените комуницираат меѓусебно (без оглед на генерациските разлики) видливи се поголеми резултати наспрема оние организации во кои нема успешна

¹⁷(Puravas, 2004, стр. 44)

комуникација, ниту пак обиди за воспоставување на комуникација помеѓу колегите и соработниците.

Успешноста, како на организацијата, така и на лидерот, зависи од тоа колку комуникацијата е ефикасна и ефективна, па во оваа насока, доколку организацијата ги постигнува целите зборуваме за организација каде што преовладува мотивирачка комуникација. При мотивирачката комуникација се одвива процес кој содржи две фази: фазата на пренос и фазата на повратна информација¹⁸.

За да преовладува ваков вид на комуникација во организацијата, од големо значење е да постои интерес за комуникација од двете страни (младите и возрастните работници). Со постоењето на интерес практично се овозможува и реализација на комуникацијата, и истата вродува плод во вид на ефикасна работа. Кога комуникација е присутна, работниците отворено разговараат за нивните потреби, успеси и неуспеси. Кога таа е затворена, а работниците не разговараат отворено, фрустрациите и недовербата остануваат прикриени и тоа води до организациско колапс.



Слика 2.1. Процес на мотивирачка комуникација¹⁹

Согласно сликата 2.1., комуникацијата не е едноставна, туку претставува целосен процес содржан во неколку фази низ кои се процесира пораката и доаѓа до примателот, а е испратена од испраќачот кој ја пушта со конкретна цел.

¹⁸(Wheatley, 2000, pp. 111-117)

¹⁹Извор: Петковиќ, М. (2003) *Организациона понашања*, Граматик, НБС-Београд, стр. 333

Почнувајќи од фазата на пренос, испраќачот, личноста или групата која сака да ја сподели информацијата со друга личност или група, одлучува за пораката, односно каква информација сака да пренесе. Потоа, испраќачот ја претвора пораката во симболи или јазик, односно во процес наречен кодирање. Пораките често се кодирани во вид на зборови. Кога е кодирана, пораката се пренесува преку медиум до примачот, личноста или групата за која е наменета.

Наредната фаза е т.н. фаза на декодирање во која примачот ја интерпретира и се обидува да ја разбере давајќи смисла на пораката²⁰. Кога работниците покажуваат интерес за прифаќање на пораката, тоа и се реализира. Пораката ја добива соодветната смисла и има значење за унапредување на односите помеѓу вработените и обратно; во услови кога истата не е проследена со интерес, често пати наидува на бариери.

По декодирањето, следува фаза во која се дава повратна информација. Оваа фаза е поттикната од примачот, кој се јавува во улога на испраќач. Примачот одлучува каква порака да испрати до оригиналниот испраќач, кој станува примач, ја кодира, и ја пренесува преку избраниот медиум. Пораката може да содржи потврда дека оригиналната порака е примена и разбрана, или сугестија за тоа дека оригиналната порака треба да биде преформулирана или пак да вклучи барање за повеќе информации, со цел истата да биде подобро разбрана, односно да се избегне двосмисленоста и неразбирливоста²¹. Согласно начинот на примање на пораката се детерминира и успехот на пораката, но се гледа и мотивираноста како работникот реагира и дали се грижи за успехот во организацијата, свесен дека ако се ангажира да ја прими пораката ќе придонесе за соработка и обратно – доколку не се ангажира, ќе предизвика контра-ефект.

Оригиналниот испраќач ја декодира пораката при што се потврдува дека е постигнато заемно разбирање. Доколку оригиналниот испраќач утврди дека не е постигнато вакво разбирање, испраќачот и примачот кружат низ целиот процес онолку пати колку што е потребно да се постигне заемно разбирање. Повратната информација ги отстранува недоразбирањата, обезбедува дека пораките се точно

²⁰(Петковиќ, 2003, стр. 335)

²¹(Wilkins, 2006, p. 345)

интерпретирани и им овозможува на испраќачите и примачите да постигнат заемно разбирање²².

Некои бариери за мотивирачка комуникација во организациите потекнуваат од испраќачите. Кога пораките се нејасни, нецелосни или тешко разбирливи, кога се испратени преку неадекватен медиум или кога нема повратна информација, се нарушува мотивирачката комуникација со што се создава негативна реализација во организацијата. Други бариери во комуникацијата потекнуваат од примачот. Кога примачите не посветуваат внимание или не ги слушаат пораките, или пак кога не вложуваат напор да го разберат значењето на пораката, постои веројатност комуникацијата да биде причина за демотивација кај вработените. Надминувањето на овие бариери се постигнува со примена и развивање на комуникациски вештини (способности), како кај лидерите, така и кај останатите вработени во организацијата. Со цел да се надминат овие бариери и ефективно да комуницираат со другите, лидерите (како и другите членови на организацијата), мора да поседуваат или да развиваат одредени комуникациски способности. Некои од овие способности се посебно важни кога лидерите испраќаат пораки, други се критични кога лидерите примаат пораки²³. Овие способности му помагаат на лидерот да биде способен да разменува информации; ќе се појават информации кои му се потребни да донесува добри одлуки и да презема акција, а воедно ќе може да постигне групна мотивација во организацијата. Организационската ефективност зависи од способноста на лидерите (како и на другите членови на организацијата), ефективно да испраќаат пораки на луѓето, како внатре, така и надвор од организацијата²⁴. Комуникациски вештини кои лидерот треба да ги има како испраќач на мотивирачки пораки се состојат од следните елементи²⁵:

²²(Waugh, 2004, p. 133)

²³(Петковиќ, 2003, стр. 338)

²⁴(Wilkins, 2006, p. 134)

²⁵(Ralf, 2005)

1. Испраќање пораки кои се јасни и целосни
2. Испраќање пораки во вид на симболи кои примачот ги разбира
3. Одбирањена медиум кој е соодветен на пораката
4. Одбирање на медиум кој го надгледува примачот
5. Одбегнување филтрирање и изобличување на информацијата
6. Осигурување дека во пораките е изграден механизам на повратна информација
7. Обезбедување точна информација, за да се постигне сигурност дека не се шират гласини, кои доведуваат до заблуда

Лидерите добиваат толку многу пораки колку што и испраќаат. Поради тоа, тие мора да поседуваат или да развиваат комуникациски вештини кои им овозможуваат да бидат ефективни примачи на пораки. Најбитни се три комуникациски вештини на лидерите кои се јавуваат во улога на примачи на пораки, и тоа²⁶:

1. Посветување внимание
2. Станување добар слушател
3. Заземање ставови кои се јасни, а се недвосмислени

Согласно претходно наведеното, добиваме јасна слика дека поради генерациските разлики и нееднаквиот пристап кон искористување на потенцијалот на технологијата, доаѓа до значајни бариери во комуникацијата помеѓу помладите и повозрасните работници. Но, сите овие бариери може да се надминат, доколку постои интерес од двете страни. Во оваа насока, станува јасно дека токму комуникацијата е фактор кој влијае на унапредувањето на односите помеѓу работниците и само во услови кога тие комуницираат едни со други и се отворени во однос на потребите. На тој начин може да ја зголемат својата колегијалност и да создадат една подобра работна атмосфера погодна за работа, наспроти атмосфера во која преовладуваат недоразбирања, незадоволство и конфликти.

²⁶(Robbins, 2013)

ТРЕТА ГЛАВА

ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

3.1. Дефинирање на проблемска рамка

Основниот проблем на истражувањето се генерациските разлики помеѓу вработените во компаниите, со акцент на возрастните вработени. Со стареењето на возрастните кадри и со вработување на нови, млади кадри се доби еден вид на претстава дека во компании се појавуваат конфликти на интереси помеѓу вработените поттикнати од различните искуства, интереси и ставови за исти работи. Денес, менаџерите се соочени со предизвикот успешно да ги изменаираат меѓугенерациските односи кои се јавуваат на работните места, како и целосно да го искористат потенцијалот на возрастните вработени, односно соодветно да ги ангажираат, мотивираат и да го искористат нивното работно искуство кое претставува адут кој го поседуваат. Возрастните вработени лица не треба по достигнувањето на врвот на својата кариера едноставно да бидат оставени да го одбројуваат времето до своето пензионирање, туку треба соодветно на нивното работно искуство и компетенциите да бидат ангажирани во организацијата со што истата ќе оствари конкурентска предност.

Професионалната положба на работниците се однесува на работната позиција на која тие се поставени како носители на соодветни знаења и вештини. Професионалната положба на повозрастните работници значајно започна да се менува, откако менаџерите сознаа дека на пазарот на трудот се бараат вработени со познавања на странски јазици и кои поседуваат вештини за работа на интернет и други компјутерски програми. Исто така, дипломата од високо образовна институција стана неопходен критериум без кој речиси и не се вработуваат нови кадри. Во оваа насока, најголем дел од возрастните работници не учеле странски јазици, не посетувале факултет и немаат познавања од компјутерско работење.

Од аспект на демографските промени, доколку една компанија настојува да оствари развој на глобалниот пазар, треба успешно да менаџира со своите „возрасни“ вработени. Истите претставуваат извор на конкурентска предност на пазарот, чија вредност може само да расте со текот на годините. Тоа е поради нивното искуство, постојаноста и професионалната мрежа на контакти развиени во текот на нивната кариера. Бројот на вработени кои ги исполнуваат условите за пензија секојдневно се зголемува. Овој демографски тренд означува дека компаниите може да изгубат некои од своите најiskusни работници. Но, пензионирањето е природен процес поради што менаџерите треба да настојуваат да создадат услови за мотивирање при соработката со младите кадри и да успеат да ги натераат да учат од искуствата на возрасните кадри кои се пред пензионирање. На овој начин ќе создадат потенцијал кој ќе ги замени успехите на веќе докажаните возрасни работници.

3.2. Прашања

Со цел успешно да се елаборира професионалната положба на возрасните работници, со истражувањето треба да се даде одговор на следните прашања:

- Дали постојат разлики во професионалната положба на возрасните работници во приватниот и јавниот сектор?
- Какви се стратегиите за менаџирање со возрасните вработени во приватниот, а какви во јавниот сектор?
- Во кој сектор подобро се управува со потенцијалот на возрасните работници?

3.3. Предмет на истражување

Генерално, предметот на истражување во магистерскиот труд е насочен кон работниот амбиент со акцентна професионалната положба на возрасните работници. Меѓутоа, работниот амбиент е значително определен од страна на менаџментот на претпријатието (стратегии на претпријатието, долгорочните или

краткорочните цели, некои персонални аспекти и друго). Така, предмет на анализа ќе бидат конкретните стратегии на претпријатието и низа други прашања поврзани со работниот амбиент. Со оглед на поставените прашања, беше очекуваше да се воочат разлики во приватниот и јавниот сектор кои се однесуваат на:

- Стратегиите кои се применуваат за мотивација и поголема вклученост на возрасните работници;
- Пристапот кон промените (особено, промените во областа на технологијата);
- Значењето на работното искуство во современите организации на работење;
- Односот на младите работници кон повозрасните вработени лица;
- Односот на менаџерите кон повозрасните работници;
- Влијанието на стереотипите насочени кон возрасните вработени лица.

3.4. Предметна рамка

Да се има совршено успешна кариера и професионални достигнувања е особено важно за секоја генерација. Меѓутоа, возрасните имаат поинаков однос кон работата, и генерално кон нивната кариера. Нивната професионална положба може да бидат дел од посебна анализа, бидејќи тие се одликуваат со специфични карактеристики и имаат посебни барања во однос на другите групи на работници. Нашата држава пред транзицискиот период имаше поинаков систем на работни односи од оној кој се инсталираше подоцна. Се чини дека повозрасните работници во своето искуство имаат втемелено дел од преттранзициската организација на работата. Во ова истражување се настојува да се анализира искуството на овие работници, кон што тежнее оваа генерација и каков е пристапот на младите кон повозрасните. Се смета дека „Baby boomers“ генерацијата котира високо бидејќи работниците од 60-тите години на 20 век се сметаат за најпродуктивни, работливи,

тимски играчи и добри ментори. Најниско рангирани се во делот на приспособувањето и соработката со другите луѓе. Со оваа анализа се настојува да се истражат и карактеристиките на повозрасната генерација на работници во РМ.

Во рамките на организациските стратегии посебно внимание се посвети на специфичностите на мотивацијата за работа кај повозрасните работници. Со оглед на нивното искуство, се очекува повозрасните работници да претендираат кон сигурни работни места, сигурни плати, признанија, социјална инклузија во рамките на организацијата и сл.

Значаен домен на организациите претставува и интергенерациската комуникација која, исто така, е дел од предметот на истражување.

3.5. Цели на истражувањето

Теориски цели: Елаборирањето на стратегија за зголемување на достоинството на возрасните работници и елиминирањето на стереотипите како помладите луѓе се подобри, полни со енергија, и се повеќе технолошки и бизнис ориентирани поради што возрасните вработени треба веднаш да заминат во пензија. Стекнувањето на научни сознанија за професионалната положба на возрасните работници во приватниот и јавниот сектор и систематизација на сознанијата во магистерскиот труд.

Практична цел: Со спроведувањето на анализата ќе се истражи проблем кој досега е недоволно проучен, а неговата актуелност е прилично голема. Со истражувањето ќе се збогати библиографскиот фонд поврзан со селектираната проблематика.

3.6. Хипотетичка рамка

Општа хипотеза: Постои значителна разлика во професионалната положба на возрасните работници во јавниот и приватниот сектор.

Посебни хипотези:

- Возрасните работници имаат подобра социо-професионална положба во приватниот сектор од работниците во јавниот сектор;
- Работното искуството нема значително влијание врз социо-професионалната положба на возрасните работници во јавниот сектор;
- Стратегиите и политиките за управување на возрасните работници влијаат позитивно на нивната професионалната положба, а со тоа и на нивната ефективност;
- Обуките и другите видови на интегративни активности од страна на компаниите влијаат позитивно на професионалната положба на возрасните работници;
- Конфликтите помеѓу генерациите генерално се јавуваат поради недостатокот од познавање на ИТ вештини од страна на возрасните работници.

3.7. Методи, техники и инструменти на истражување

Со оглед на предметната рамка и поставените цели, се идентификуваа методите и инструментите преку кои се дојде до теориски и емпириски податоци. Проблемот кој се истражува е нов, нетипичен и несистематизиран. Оттаму, како неопходност се наметна теориското истражување во кое беа применети методите од општата научна методологија (логички методи на дескрипција, анализа, синтеза, заклучување, дескрипција).

Самиот наслов наложи примена на компаративниот метод-вршење на споредба меѓу професионалната положба на возрасните работници во приватниот и јавниот сектор. Имено, со спроведувањето на истражувањето и со примената на компаративниот метод се овозможи сознание за тоа каква е професионалната положба на возрасните, а каква на помладите генерации во организациите од приватниот наспрема организациите од јавниот сектор.

Исто така, во истражувањето беше применет и квантитативниот метод. Беше спроведено емпириско истражување преку анкетен прашалник кој опфати вкупно

200 испитаници (100 возрасни работници, од кои 50 вработени во јавниот и 50 во приватниот сектор и 100 помлади работници, од кои 50 вработени во јавниот и 50 во приватниот сектор).

Основната цел на ова истражување е да се дојде до релевантни сознанија во однос на професионалната положба на возрасните работници во организациите од јавниот и приватниот сектор, но и да се направи споредба со помладите работници вработени во наведените сектори и да се осознаат разликите помеѓу работните ангажмани во однос на нивните вештини, искуства и знаења.

3.8. Добиени резултати од спроведено истражување

Со истражувањето се опфатени вкупно 200 испитаници, од кои 100 испитаници се на возраст од 42 години и постари од 42 години и 100 испитаници на возраст од 18 до 41 години, вработени во јавниот и приватниот сектор во Република Македонија. Истражувањето во јавниот сектор ги опфати органите на државната управа, односно административните службеници вработени во министерствата, самостојните органи на државната управа и органите во состав на министерствата, како и вработените во органите на државната и локалната власт, како и вработените во јавните институции што вршат дејност од областа на образованието, здравството, социјалната заштита и заштита на детето итн. Во однос на испитаниците од приватниот сектор, во истражувањето беа опфатени вработените во поголемите банки во РМ, приватните здравствени установи, адвокатските друштва, телекомуникациските компании, како и помалите приватни фирми.

1. Возрасна група од 42 години и постари од 42 години

Табела 3.1

Пол	Број на испитаници
Женски	54
Машки	46

Табела 3.2

Вид на организација	Број на испитаници
Јавен сектор	50
Приватен сектор	50

2. Возрасна група 18-41 години

Табела 3.3

Пол	Број на испитаници
Женски	53
Машки	47

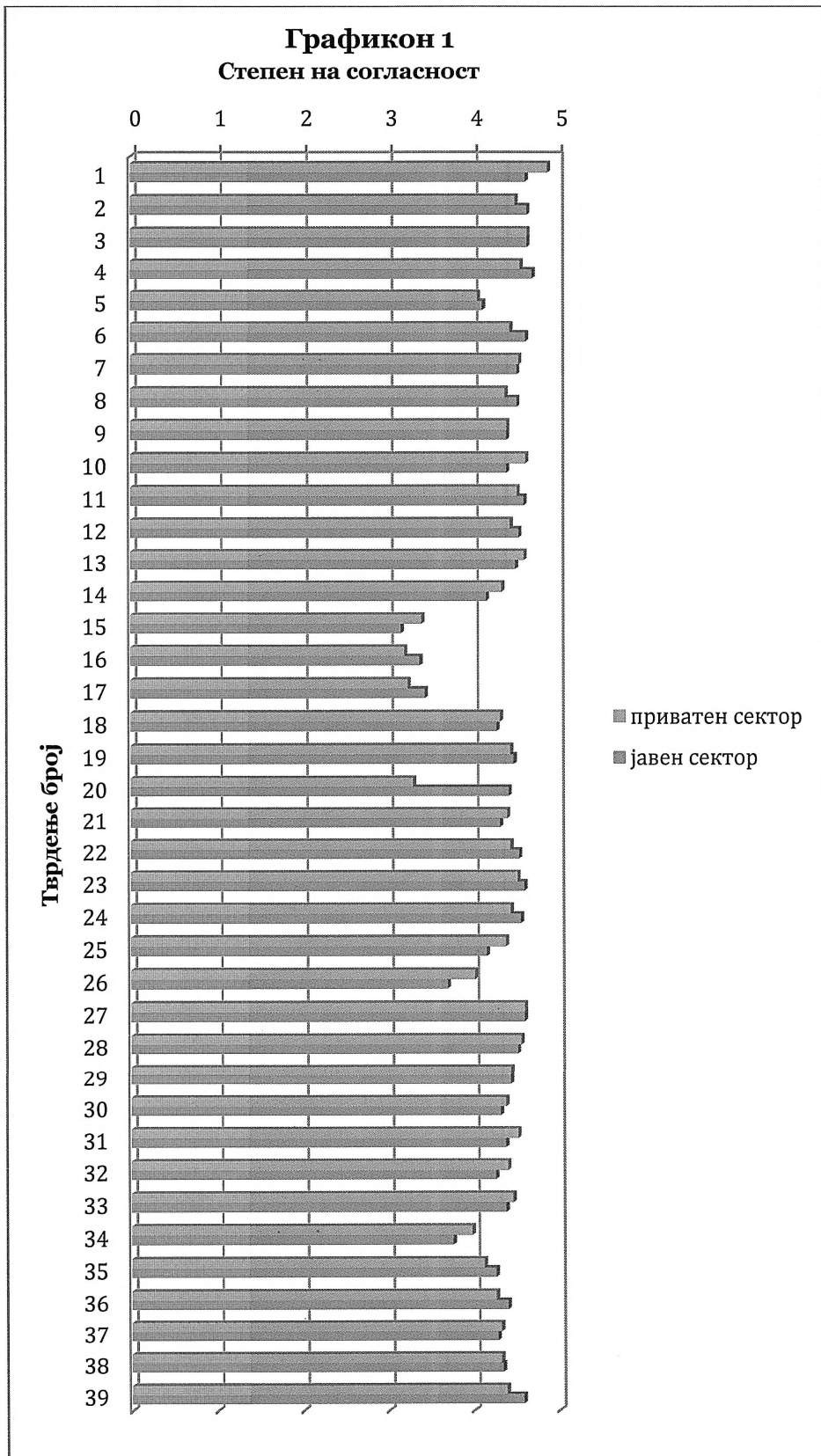
Табела 3.4

Вид на организација	Број на испитаници
Јавен сектор	50
Приватен сектор	50

Структурата на анкетниот лист ја сочинуваат пет групи на прашања кои се директно поврзани со проблематиката која е предмет на истражување на овој магистерски труд. Беа поделени во 5 групи на прашања, и тоа:

1. Работно искуство
2. Промени во работната околина
3. Обуки и едукација
4. Комуникација и интеракција
5. Плати и надоместоци

По спроведеното истражување во приватниот и јавниот сектор не се забележани значителни разлики во ставовите на вработените од возрасната група од 42 години и постари од 42 години. Заеднички доживеаните настани, сличните мислења, вредности и однесувања имаат влијание на вработените од една генерација, без разлика дали работат во ист или различен сектор. Степенот на согласност по однос на дадените тврдења на вработените од возрасната група 42 години и постари од 42 години, е прикажан во графиконот 1.



1. Работно искуство

1.1. Во динамичното бизнис опкружување во кое стопанисуваат современите организации, потребата за следење на новите практики е неизбежна. Работното искуство како такво се стекнува преку работа во одредена бранша или занимање и овозможува создавање шеми и полесно препознавање и совладување на проблемите кои се јавуваат во секојдневната работа. Со оглед на фактот дека за успешно функционирање потребно е постојано приспособување на променливите услови на работното место и постојано учење на нови вештини, се наметнува прашањето - дали работното искуство како сознание за одредени практики кои се покажале успешни во конкретната работа е сè уште соодветно вреднувано? Истото претставува најсилен адут на возрастните работници во однос на нововработените. Во истражувањето беше поставено прашањето – *„Дали вашите претпоставени го вреднуваат Вашето мислење?“* Резултатите ќе бидат претставени одделно за групата возрастни работници и за групата на млади работници. Во табелата подолу ги прекажуваме добиените резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	2	2	28	67	4,58
Возрасни групи: 18 - 41 год.	6	4	33	45	8	3,41

Табела 3.5. **Моите претпоставени го вреднуваат моето мислење!**²⁷

Од добиениот резултат може да се заклучи дека возрастните работници поседуваат сознанија за тоа дека нивното мислење се почитува, но и за добра позиционираност во работната организација. Вреднувањето на мислењето на

²⁷Извор: Истражување

возрасните работници е од особено значење за целокупната организација, со оглед на фактот дека истите имаат богато професионално искуство од областа во која работат и одлично познавање на деловните практики. Кога се работи за возрастни работници, не секогаш главен мотиватор се материјалните награди. Нематеријалните награди, како уважувањето, истакнувањето и почитувањето играат многу поголема улога во мотивацијата на возрастните работници. Кај помладите испитаници, по однос на првото прашање, повеќе изразена е општата согласност, како и неутралноста, отколку целосната согласност која беше особено изразена во резултатите кај возрастните работници. Ваквата дистрибуција на податоците, исто така, покажува дека возрастните работници се посамоуверени и имаат различна професионална положба во однос на младите работници.

1.2. Долгогодишното професионално работно искуство означува дека вработениот има солидни познавања од областа во која работи. Работното искуство претставува значаен показател во совладувањето на препреките со кои се соочуваат вработените во извршувањето на секојдневните задачи. На тврдењето: „*Моето искуство е важно за моите соработници*“, статистичката обработка ги даде следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	2	2	29	66	4,55
Возрасни групи: 18 - 41 год.	3	4	5	60	28	4,06

Табела 3.6. **Моето искуство е важно за моите соработници**²⁸.

Стектатите знаења, поседуваните вештини, сознаените техники во работата го сочинуваат работното искуство на еден работник. Почитувањето на тоа искуство е од големо значење за возрастните работници. Според добиениот резултат, во

²⁸Извор: Истражување

испитаните организации, вреднувано е искуството на возрасните работници. Помладите работници не располагаат со долгогодишно работно искуство како нивните постари колеги, меѓутоа според добиените резултати, истите сметаат дека работното искуство е, исто така, подеднакво важно како за нив, така и за нивните соработници.

1.3. Споделувањето на информации е особено важно во сите организации. Во работна средина каде што секој работник се изолира во својата работа и нема интеракција со останатите вработени, знаењето нема да се пренесува помеѓу вработените. Кога не бараат совет, работниците пропуштаат голема можност да добијат дел од знаењето од своите колеги. На тврдењето „Моите соработници честопати бараат совет од мене“, со статистичка обработка на добиените податоци, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	2	2	30	65	4,54
Возрасни групи: 18 - 41 год.	2	7	16	58	17	3,81

Табела 3.7. **Моите соработници честопати бараат совет од мене**²⁹.

Консултациите помеѓу вработените се исклучително значајни затоа што со пренесувањето на стекнатите знаења се влијае продуктивно врз зголемувањето на ефикасноста во организацијата. Во испитаните организации, вработените меѓусебно се консултираат, потпирајќи се на знаењата на возрасните работници. Од анализата на одговорите на помладите работници, може да се увиди дека тие во најголем број се согласуваат со тврдењето „Моите соработници честопати бараат совет од мене“. Возрасните работници имаат поголемо работно искуство од помладите работници, и како такви, можат да им пренесат знаење во врска со

²⁹Извор: Истражување

работата на своите помлади колеги. Меѓутоа, учењето е двонасочен процес. Постарите работници можат да побараат совет од нивните помлади колеги за новите технологии, преземањето ризици, новите вредности, термилошки изрази итн.

1.4. Возрастните работници како луѓе со големо работно искуство, имаат огромен придонес за успешното функционирање на организацијата, пред сè поради тоа што во услови на постојани промени во опкружувањето во кое една организација функционира, професионализмот не зависи од возраста.

На тврдењето „Работното искуство е значајно за целокупната организација“ поставено до возрастните работници, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	2	1	25	71	4,63
Возрасни групи: 18 - 41 год.	1	5	4	42	48	4,31

Табела 3.8. Работното искуство е значајно за целокупната организација³⁰.

Возрастните работници, како што и претходно споменавме, врз основа на своето работно, но и животно искуство, можат да ги препознаат потенцијалните проблеми кои би се појавиле во работата и да понудат соодветни решенија.

Исто така, и најголемиот број испитаници на возраст од 18-41 години се потполно согласни со тврдењето дека работното искуство е значајно за целокупната организација. Тоа докажува дека истите се свесни дека работното искуство им овозможува диференцирање во услови на зголемена конкуренција на пазарот на трудот.

1.5. Работното искуство, како што веќе истакнавме погоре, претставува особено важен чинител, како за вработените, така и за целокупната организација.

³⁰Извор: Истражување

Меѓутоа, поради брзите промени во делувањето на организацијата, се чини дека менаџерите повеќе ги вреднуваат способноста за приспособувањето на промени и брзината на учење на нови вештини, отколку работното искуство.

На тврдењето - *Работното искуство повеќе не е значаен фактор*, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	12	5	2	24	57	4,09
Возрасни групи: 18 - 41 год.	22	53	13	8	4	2,19

Табела 3.9 **Работното искуство повеќе не е значаен фактор**³¹.

Тврдењето „Работното искуство е значајно за целокупната организација“, има висок степен на согласност од страна на возрасните работници, но, исто така, висок степен на согласност има и тврдењето „Работното искуство повеќе не е значаен фактор“.

Во овој случај не станува збор за висока согласност на две контрадикторни тврдења. Според претходно наведеното, но и според добиените резултати, најголемиот дел од испитаниците сметаат дека иако работното искуство е значајно за целокупната организација, најчесто менаџментот не го има тоа предвид. Исто така, работното искуство како фактор за вработување е променлив, не секогаш се појавува како клучен критериум, поради што некогаш доаѓа и до несогласување со возрасните испитаници кои се повикуваат токму на искуството секогаш кога се планира ефикасноста на организацијата.

Голем број на испитаници од возрасната група 18 - 41 години, покажуваат огромно несогласување со тврдењето „Работното искуство повеќе не е значаен фактор“. Овој резултат се должи пред сè на тоа што во потрага по нова работа, голем дел од

³¹Извор: Истражување

помладите работници не го исполнуваат критериумот работно искуство којшто е клучен елемент за вработување во една организација.

1.6. Добриот ментор може да направи големи промени во кариерата на работникот кој го подучува. Многу професионалци истакнуваат дека во нивниот професионален развој голема улога играле поединци кои инвестирале време и енергија во поглед на нивното усовршување. Генерално, тоа се поединци кои добро ја познаваат работата и имаат големо работно искуство.

На тврдењето „Имам желба и трпение да ги подучувам новите вработени“, добиени се следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	4	1	33	62	4,53
Возрасни групи: 18 - 41 год.	/	6	18	51	25	3,95

Табела 3.10. **Имам желба и трпение да ги подучувам новите вработени**³².

Согласно добиените резултати, испитаните возрасни работници се достапни и мотивирани да ги подучуваат вработените, свесни дека за профитирањето на една организација од големо значење е истата да ја водат квалитетни кадри. Еден од ефективните начини на мотивација на возрастните работници е мотивирањето со уважување. Подучувањето на нововработените, им овозможува на возрастните работници да го пренесат своето знаење и на тој начин да го докажат своето професионално искуство.

Од добиените резултати може да се заклучи дека и помладите испитаници сакаат да ги подучуваат нововработените. Кога на вработените им се дава прилика да ги подучуваат своите нововработени колеги, тие добиваат потврда од своите претпоставени дека истите имаат доверба во нив и во нивното знаење и ваквиот

³²Извор: Истражување

процес кој се одвива на работното место дава можност за интеракција и запознавање со нововработените колеги.

1.7. Да се биде добар менаџер не претставува способност за извршување на сите задачи самостојно. Добрите менаџери се способни да ги препознаат работниците кои успешно би ги завршиле доделените задачи. Доделувањето на важни и сложени задачи од страна на менаџерите означува и доверба дека истите ќе бидат успешно и навремено завршени од страна на работниците на кои им се доделени, додека за работниците истото означува доверба и почит од страна на менаџерот.

Во овој случај работниците се повеќе посветени на својата работа, но и на организацијата во којашто работат.

На тврдењето „Кога има за извршување важна и комплицирана задача претпоставениот ми ја доделува мене“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	1	3	34	61	4,53
Возрасни групи: 18 - 41 год.	/	6	23	22	12	2,29

Табела 3.11. Кога има за извршување важна и комплицирана задача претпоставениот ми ја доделува мене³³.

Испитаните возрасни работници (согласно добиениот резултат) се темел на кој надредените се потпираат кога се во прашање комплицираните задачи кои би било тешко да се реализираат од страна на помладите работници кои поседуваат далеку посиромашно работно искуство.

Добиените резултати покажуваат дека помладите работници се речиси подеднакво неутрални или покажуваат општа согласност со тврдењето. Тоа се должи на

³³Извор: Истражување

помалото работно искуство коешто истите го имаат и соодветно на тоа комплицираните задачи менаџерите им ги доделуваат на работниците со поголемо работно искуство.

1.8. Учењето на работното место е социјална алатка. Истото овозможува социјална интеракција меѓу вработените. Секојдневно и неформално, работниците ги споделуваат искуствата со своите колеги. Споделувањето искуства на работното место претставува моќна стратегија за социјално учење. Иако искуствата се лични, сепак може да се извлечат и многу заклучоци од нив кои би им помогнале на останатите колеги кога би се соочиле со сличен проблем. Исто така, споделувањето на искуството дава и чувство на гордост, а со тоа и поголема мотивација за работа.

На тврдењето „Новите вработени се отворени за искуството на вработените со подолг стаж во организацијата“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	1	5	34	58	4.45
Возрасни групи: 18 - 41 год.	6	18	27	35	14	3.33

Табела 3.12. **Новите вработени се отворени за искуството на вработените со подолг стаж во организацијата³⁴.**

Од големо значење за организацијата е токму желбата за споделување на знаење и искуство. Добиениот резултат (табела 3.19) покажува дека испитаните возрасни работници сметаат дека новите вработени го вреднуваат искуството на возрасните работници поради што се консултираат со нив во текот на реализацијата на работните задачи.

Отвореноста е особено важна карактеристика која треба да ја поседуваат нововработените, но и возрасните со подолг работен стаж во

³⁴Извор: Истражување

компанијата/институцијата. Истата означува желба за учење на нови работи, способност за користење на алтернативни пристапи во решавањето на проблемите, способност за лесна адаптација во случај на променлива организациска култура.

Во овој случај, дел од помладите вработени се согласуваат дека се отворени за искуството на вработените работници во организацијата коишто имаат подолг стаж, но исто така подеднаков број на испитаници се неутрални по однос на ова тврдење, пред сè поради тоа што истите ја претставуваат групата на работници која треба да е отворена за искуството на своите возрастни колеги.

1.9. Спроведувањето на конзистентни и соодветни системи на наградување се клучни за успехот на организациите од аспект на задржувањето на квалитетните работници и нивното мотивирање. Во таа смисла, воспоставувањето на систем на наградување кој ќе кореспондира со професионалното искуство на вработените е од големо значење, како за вработените така и за целокупната организација.

На тврдењето „Вработените кои имаат поголемо работно искуство се соодветно наградени“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	2	8	30	58	4,40
Возрасни групи: 18 - 41 год.	29	35	22	9	5	2,26

Табела 3.13. Вработените кои имаат поголемо работно искуство се соодветно наградени³⁵.

³⁵Извор: Истражување

Испитаните возрасни работници сметаат дека работното искуство во голема мера им е соодветно наградено. Наградата како еден од начините на мотивација игра голема улога во целокупното задоволство од работата. Добро поставениот систем на наградување создава работници кои настојуваат да ја докажат својата вредност и имаат поголема лојалност кон организацијата. Работното искуство треба да биде и наградено.

За разлика од повозрасните колеги, помладите испитаници сметаат дека поголемото работно искуство не е соодветно наградено. Тоа се должи пред сè на големите економски промени и несигурноста на работните места, односно условите под кои се вработуваат. Сè повеќе организации преферираат вработувања со договор на определено време, со тоа што по истекот истиот може да се прекине или продолжи. Ваквата ситуација не остава простор за сигурност на работното место, а со тоа и стекнување на професионално искуство од дна област, кое секако треба да биде соодветно наградено.

1.10. Возрасните работници не се продуктивни како нивните помлади колеги - тврдење кое е во голема мера прифатено од сите чинители на пазарот на трудот. За истите се тврди дека не само што не се продуктивни, туку и се покрути во однос на мобилноста на работното место, не бараат унапредувања, итн.

Спротивно на претходното, работното искуство кое го имаат возрасните работници, ги прави попродуктивни од нивните помлади колеги. Основата на нивната продуктивност е нивното животно искуство, мудрост, односно, способноста да препознаваат „шема на однесување“ па според тоа да носат одлуки кои ја зголемуваат продуктивноста. Во овој случај, истите прават помалку грешки во однос на нивните помлади колеги, кои сè уште учат, а следствено на тоа прават и повеќе грешки.

На тврдењето: „Вработените со поголемо работно искуство се попродуктивни и поефективни од другите вработени“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	/	3	35	60	4,51
Возрасни групи: 18 - 41 год.	7	40	28	21	4	2,75

Табела 3.14. Вработените со поголемо работно искуство се попродуктивни и поефективни од другите вработени³⁶.

Од претставениот резултат, може да заклучиме дека, испитаните возрасни работници сметаат дека продуктивноста и ефективноста произлегуваат од работното искуство. Колку работниците се поiskusни, толку истите се и повеќе продуктивни.

По однос на тврдењето „Вработените со поголемо работно искуство се попродуктивни и поефективни од другите вработени“, поставено на помладите работници, а во однос на согласноста на испитаниците може да се констатираат речиси потполно спротивни резултати.

Ваквата перцепција на помладите работници е поради тоа што во ситуација на употреба на различни најнови технологии на работното место, помладите работници полесно се снаоѓаат и побрзо учат. Поради тоа, на помладите работници за извршување на одредени задачи не им е потребно долгогодишно работно искуство. Исто така, помладите работници се поенергични, имаат поголема желба да се докажат, а со тоа се смета дека се и попродуктивни од нивните возрасни колеги.

Но, возрасните работници, иако користењето на најнови технологии не им е најсилна страна, придонесуваат кон продуктивноста во организацијата преку своето долгогодишно професионално искуство.

³⁶Извор: Истражување

2. Промени во работната околина

Во последните неколку децении сведоци сме на константни промени во начинот на работата кои се должат на многу различни фактори меѓу кои позначајни улоги имаат глобализацијата, брзиот развој на технологијата, зголемувањето на животниот век и др. За разлика од претходно кога работниот ден беше ограничен на конкретен временски период, на пример од 07.00 до 15.00 часот, денес се појавуваат нови облици на работа, хонорарна работа, работа од дома, се одржуваат телеконференции и не секогаш е потребно физичко присуство на работното место за да се извршат сите дадени задачи навремено. Новите технологии овозможуваат лесно поврзување помеѓу организациите во целиот свет, а со тоа и бројни бенефити во поглед на развојот на бизнисот.

Напредокот на технологијата ја предизвикува потребата за постојано адаптирање кон неа, односно константно учење. На помладите работници не им претставува никаков проблем адаптацијата на новите технологии, пред сè поради тоа што истите ги користат постојано во најголемиот дел од својот живот.

2.1 Во рамките на прашалникот беше поставено тврдењето: „Поради брзите промени чувствувам дека постојано морам да учам“, а во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	1	3	35	61	4,56
Возрасни групи: 18 - 41 год.	1	12	10	59	18	3,81

Табела 3.15. **Поради брзите промени, чувствувам дека постојано морам да учам**³⁷.

³⁷Извор: Истражување

Динамичното бизнис опкружување ја наметнува и потребата за постојано учење. Согласно резултатите, брзите промени ги поттикнуваат работниците да учат и да ги развиваат нивните работни перформанси. Во однос на ова тврдење, генералниот впечаток е дека возрасните работници се тие коишто се повеќе оптоварени со потребата од учење. Еден од стереотипите за возрасните работници е дека кај нив постои поголем отпор кон промените. Кон прашањето за професионалното учење, помладите работници пристапуваат со умереност. Нивната адаптивност е поголема доживувајќи ги промените како нормален процес.

Но, од добиените резултати, може да заклучиме дека и помладите работници како и нивните повозрасни колеги имаат чувство дека постојано треба да учат и да се надградуваат, со цел да бидат во тек со промените кои ги налага работната средина. Иако, за разлика од своите повозрасни колеги имаат подобра основа на познавање на јазици и компјутери, сепак потребата да бидат во тек со промените, наложува постојано учење и надградба.

2.2. Конкуренцијата на работните места во организациите е неизбежна во деловниот живот на сите луѓе. Некогаш и самите компании креираат средина во која вработените се натпреваруваат помеѓу себе за подобра позиција, бонуси и други поволности. Натпреварот помеѓу вработените во повеќето случаи е добар, бидејќи ги мотивира да вложат повеќе напор и да постигнат подобри резултати. Конкуренцијата ја зголемува психолошката активација и овозможува повисоки перформанси. Во зависност од тоа какви чувства предизвикува кај работниците, конкуренцијата на работното место може да поттикне креативност или неетичко однесување.

На тврдењето: „Постои голем натпревар за подобра позиција помеѓу вработените во организацијата“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	1	4	36	58	4,49
Возрасни групи: 18 - 41 год.	4	25	14	39	18	3,42

Табела 3.16. Постои голем натпревар за подобра позиција помеѓу вработените во организацијата.³⁸

Согласно добиениот резултат, испитаните возрасни работници сметаат дека има голема конкуренција во организациите во кои работат. Иако конкуренцијата на организациски план има позитивни ефекти (натпреварувањето води кон поголема продуктивност на трудот), на индивидуален план таа може да мотивира или пак демотивира и да предизвикува стрес. Резултатите покажуваат дека помладите испитаници изразуваат многу поумерен став во однос на повозрасните работници. За разлика од нивните повозрасни колеги, помладите работници ја доживуваат конкуренцијата поинаку и, исто така, имаат поголем елан за натпревар.

2.3. На работното место секојдневно се соочуваме со многу стереотипи за вработените. Може да се каже дека работната средина ги креира истите. Па така, генералната перцепција за возрастните работници е дека се бавни, помалку мотивирани, тешко учат, имаат отпор кон промени, додека помладите работници се незрели, нелојални, енергични, иновативни, со големи познавања од технологијата. Во овој случај, помладите работници се перципирани како поагресивни кога се работи за докажување на работното место, бидејќи се помотивирани да остварат напредок во кариерата за разлика од нивните возрасни колеги кои се веќе на „залезот“ на кариера.

³⁸Извор: Истражување

На тврдењето: „Новите вработени се многу амбициозни и самоуверени, се чини како да знаат сè“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	/	5	31	63	4,55
Возрасни групи: 18 - 41 год.	4	23	24	32	17	3,35

Табела 3.17. **Новите вработени се многу амбициозни и самоуверени, се чини како да знаат сè³⁹.**

Според добиените резултати каде што воочуваме голем степен на согласност, може да се заклучи дека испитаните возрасни работници сметаат дека нивните помлади колеги се поенергични во начинот на искачување на скалата во поглед на развојот на кариерата, повеќе сакаат да напредуваат, па според тоа и повеќе да се истакнуваат, иако немаат соодветно искуство и знаење.

Помладите вработени, исто така, во најголема мера се согласуваат со даденото тврдење, но во овој случај неможе да се занемари и високата неутралност и несогласување.

Може да заклучиме дека еланот и енергијата, но и желбата за докажување кои ги поседуваат новите вработени, оддаваат впечаток на голема самоувереност, која понекогаш ѝ делува иритирачки на средината.

2.4. Со зголемувањето на старосната граница за пензионирање и воопшто зголемувањето на животниот век, на работното место денес се среќаваат повеќе генерации на вработени. Во денешните мултигенерациски работни средини за

³⁹Извор: Истражување

менаџерите, најдобро би било кога сите генерации би имале меѓусебно разбирање и почит. Но, реалноста е поинаква.

Вработените од различни генерации секојдневно се соочуваат со предрасуди и стереотипи. Така, наместо меѓугенерациско зближување, на работното место постои тенденција вработените од различни генерации да преферираат да работат со лица блиску до нивната генерација и генерално да се социјализираат со лица чија возраст е поблиска до нивната.

На тврдењето „Преферирам да работам со лица кои се блиску до мојата возраст“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	4	1	12	32	51	4,25
Возрасни групи: 18 - 41 год.	8	38	26	24	4	2,78

Табела 3.18. Преферирам да работам со лица кои се блиску до мојата возраст⁴⁰.

Од резултатите можеме да заклучиме дека возрастните работници имаат желба да работат со кадри на возраст приближна до нивната (табела 3.31). Ако дефиницијата за генерација е група на индивидуи кои се на приближна возраст, имаат слични идеи и интереси, тогаш добиените резултати се очекувани, пред сè бидејќи полесно остваруваат соработка лицата кои делат слични ставови и мислења.

Согласно добиените резултати, помладите работници се повеќе отворени за соработка со своите повозрасни колеги.

⁴⁰Извор: Истражување

2.5. Може да констатираме дека едно од најголемите достигнувања на менаџерот за човечки ресурси е постигнувањето лојалност кај вработените кон организацијата во која работат. Лојалноста, генерално, не се постигнува само со финансиски награди. Постојат и други параметри кои влијаат можеби и многу повеќе како што се задоволството од работата, добрата комуникација со менаџерите и другите вработени во организацијата, статусот на работникот во организацијата, односно признавањето на неговиот труд, итн. Генерално е прифатено тврдењето дека возрасните работници се полојални од нивните помлади колеги.

На тврдењето: „Доколку полесно би нашол друго работно место би го напуштил ова“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	9	28	17	18	28	3,28
Возрасни групи: 18 - 41 год.	2	20	26	21	31	3,59

Табела 3.19. Доколку полесно би нашол друго работно место би го напуштил ова⁴¹.

За да се изгради лојалност, потребни се две страни, односно за да имаме лојални работници, потребно е и самата организација да биде лојална кон нив. Средината во која дејствуваат денешните организации предизвикува несигурност кај вработените. Организациите, поради несигурните економски услови, отпуштаат голем број на вработени, притоа не земајќи ја предвид нивната лојалност. Тие што остануваат на работните места не се соодветно наградени за нивната лојалност,

⁴¹Извор: Истражување

додека новите генерации на помлади работници имаат поинакви очекувања за нивната кариера, и нечесто се гледаат себе си на едно работно место подолго време. Сето тоа предизвикува намалување на лојалноста кај возрасните работници.

Во споредба со повозрасните колеги, помладите работници покажуваат за нијанса поголема согласност со тврдењето дека би го напуштиле работното место доколку најдат подобро работно место од сегашното. Помладите генерации полесно прифаќаат ризик и имаат тенденција да ги менуваат работните места додека не најдат работа која најдобро им прилега.

2.6. Развојот на технологијата има огромно влијание на работата на организациите. Од создавањето на првиот компјутер до денес, технологијата презема многу задачи и обврски од вработениот кадар. Така, многу работни обврски кои до пред извесно време беа извршувани од страна на луѓе, денес се заменети со компјутерите. Ваквата ситуација која ја намалува потребата за човечки ресурси и истите ги заменува со технологија, неминовно води до намалување на работните места.

Денес, непознавањето на информатичките технологии претставува хендикеп, бидејќи истите се јавуваат речиси во сите аспекти на секојдневниот живот. ИТ вештините се директно поврзани со напредувањето на работното место.

Со оглед на тоа дека нивната кариера ја започнале во други услови, односно услови на недоволно развиени технологии, возрасните работници во најголема мера немаат исти познавања од ИТ како нивните помлади колеги, а за да го задржат и да напредуваат на нивните работни места, потребно е да имаат барем елементарно познавање од ИТ светот.

На тврдењето: „Имам солидни познавања од ИТ“, во однос на согласноста нема испитаници кои покажуваат целосно несогласување со одговорот.

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	24	41	17	18	3,29
Возрасни групи: 18 - 41 год.	2	9	13	46	30	3,93

Табела 3.20. **Имам солидни познавања од ИТ**⁴².

Доколку се земе предвид високата неутралност во однос на согласноста, заедно со несогласувањето дека испитаниците поседуваат солидни познавања од ИТ се доаѓа до констатацијата дека возрастните работници имаат проблем со адаптирањето во областа на ИТ техниките кога од нив се бара да извршат работна задача во тоа поле.

Во однос на помладите работници, добиените резултати се очекувани, со оглед на тоа дека користат информатички технологии од најрана возраст и истите ги ползуваат постојано во секојдневниот живот.

2.7. На тврдењето: „Имам солидни познавања на странски јазик“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	27	34	17	22	3,34
Возрасни групи: 18 - 41 год.	/	2	6	50	42	4,32

Табела 3.21: **Имам солидни познавања на странски јазик**⁴³.⁴²Извор: Истражување

Согласно добиените резултати, возрасните работници во најголем степен се неутрални и не се согласуваат со даденото тврдење. Според тоа може да заклучиме дека возрасните работници имаат проблем со адаптирањето во областа на странските јазици кога од нив се бара да извршат работна задача во тоа поле (да комуницираат со клиенти кои не го владеат мајчиниот јазик).

Во услови на глобализација и лесно поврзување на културите од целиот свет, секојдневно се среќаваме со мноштво на странски јазици, па поради тоа и учењето на истите е многу полесно. Од добиените резултати може да заклучиме дека најголем дел од испитаните помлади работници имаат солидно познавање на странски јазици. Ваквите резултати се очекувани, со оглед на тоа дека овие генерации почнуваат со учење на странски јазици од најрана возраст.

3. Обуки и едукација

Добрите менаџери ја препознаваат важноста на обуките и едукацијата на вработените. Добро организираните и соодветните обуки за едукација на вработените носат бројни поволности за организацијата и за вработените кои ги посетуваат истите. Така, преку соодветни обуки и едукација се овозможува следење на најновите технологии, предност пред конкуренцијата, зајакнување на постоечките и креирањето на нови вештини на вработените, зголемувањето на задоволството на вработените.

3.1. На тврдењето: *Организацијата има развиени практики за едукација на вработените*“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

⁴³Извор: Истражување

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	5	7	33	53	4,30
Возрасни групи: 18 - 41 год.	12	35	22	25	6	2,78

Табела 3.22. Организацијата има развиени практики за едукација на вработените⁴⁴.

Едукацијата треба да биде континуирана и да опфаќа разновидни содржини адаптирани на потребите на организацијата и вработените. Конкретните едукативни програми кои ги пресретнуваат потребите за унапредување на знаењето на вработените овозможуваат бројни поволности, како за вработените, така и за организацијата. Согласно добиените резултати, во организациите во кои работат возрастните испитаници се негуваат техники за постојана едукација, со цел унапредување на работните перформанси.

Доколку ги споредиме добиените резултати, може да заклучиме дека испитаните помлади работници сметаат дека организациите во кои работат немаат доволно развиени практики за едукација на вработените.

3.2. Како што беше и претходно напоменато, ефективните обуки носат бројни поволности за организациите и вработените. Со добри и конкретни обуки кои ги таргетираат вистинските работници кои имаат потреба од обука, се зголемува задоволството од работата и можноста за подобар ефект во извршување на работните задачи.

На тврдењето „Обуките ги вклучуваат речиси сите вработени“, во однос на согласноста на испитаниците се дојде до следните резултати:

⁴⁴Извор: Истражување

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	3	5	31	60	4,46
Возрасни групи: 18 - 41 год.	16	28	27	23	6	2,75

Табела 3.23. Обуките ги вклучуваат речиси сите вработени⁴⁵.

Возрастните испитаници учествуваат во голем број обуки, а со тоа имаат можност да го надградат своето знаење. Во овој случај, обуките не само што се постојани туку и вклучуваат голем број од возрастните испитаници, што иницира на фактот дека истите имаат можност да се развиваат во поглед на нивните формални знаења.

Помладите работници сметаат дека програмите за обуки во организациите во кои работат не ги опфаќаат сите вработени. Иако генерално е прифатено мислењето дека организациите повеќе инвестираат во обуките на помладите и нововработените работници, сепак резултатите покажуваат голема неутралност и несогласување кога е во прашање инклузивноста на сите вработени во обуките во организацијата.

3.3. На тврдењето: „Често сум дел од обуките“, во однос на согласноста се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	3	4	35	57	4,44
Возрасни групи: 18 - 41 год.	14	19	33	32	2	2,89

Табела 3.24. Често сум дел од обуките⁴⁶.⁴⁵Извор: Истражување⁴⁶Извор: Истражување

Возрасните испитаници, согласно добиените резултати, како на претходното, така и на ова тврдење, покажуваат висок степен на согласност во однос на нивната вклученост во програмите за обука. Покрај постоењето на обуките во организациите во кои работат, се дојде до резултатот дека истите се посетувани од страна на работниците и за нив постои голем интерес. Во случајот со младите работници имаме речиси ист број на испитаници кои се согласни, неутрални или покажуваат несогласување во одговорот по однос на даденото тврдење. Овие резултати ги дополнуваат претходните, односно тврдењето дека обуките ги вклучуваат речиси сите вработени, на коешто помладите работници покажаа висок степен на несогласување во однос на нивните повозрасни колеги.

3.4. На тврдењето „Посетувам голем број на обуки“ се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	4	3	1	37	55	4,36
Возрасни групи: 18 - 41 год.	18	32	28	22	/	2,54

Табела 3.25. Посетувам голем број на обуки⁴⁷.

Согласно добиените резултати, возрасните испитаници се согласни дека посетуваат голем број на обуки. Колку е поголем бројот на посетените обуки, толку е поголема веројатноста дека работникот ќе оди во нагорна линијаво поглед на кариерата.

⁴⁷Извор: Истражување

3.5. На тврдењето „Обуките кои ги организира организацијата во која работам придонесуваат за развој на капацитетот на вработените“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	3	4	32	61	4,51
Возрасни групи: 18 - 41 год.	10	17	23	46	4	3,17

Табела 3.26. **Обуките кои ги организира организацијата во која работам придонесуваат за развој на капацитетот на вработените⁴⁸.**

Во однос на ефектот на обуките, согласно добиениот резултат, возрастните работници сметаат дека обуките кои се спроведуваат во рамките на организациите придонесуваат за развој на капацитетот на работниците. Од добиените резултати, може да заклучиме дека помладите испитаници, како и нивните повозрасни колеги во најголем степен се согласни дека обуките придонесуваат за развој на капацитетот на вработените.

3.6. На тврдењето „Обуките придонесуваат за акумулирање на поголемо знаење и искуство кај вработените“, поставено на возрастните работници се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	1	3	35	61	4,56
Возрасни групи: 18 - 41 год.	10	11	17	50	13	3,48

Табела 3.27. **Обуките придонесуваат за акумулирање на поголемо знаење и искуство кај вработените⁴⁹.**

⁴⁸Извор: Истражување

Во поглед на конкретните ефекти, возрастните испитаници се согласни дека обуките акумулираат знаење и го подобруваат искуството на вработените. И помладите работници, како и нивните повозрасни колеги, во најголем степен се согласни дека обуките придонесуваат за акумулирање на поголемо знаење и искуство кај вработените.

3.7. На тврдењето „*Благодарение на обуките, моите вештини и знаења не застаруваат*“, поставено на возрастните работници се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	2	2	36	59	4,50
Возрасни групи: 18 - 41 год.	8	18	18	50	6	3,28

Табела 3.28. **Благодарение на обуките, моите вештини и знаења не застаруваат⁵⁰.**

Добиениот резултат говори за индивидуални перцепции, со што се повторува ефикасноста од обуките, според која со истите вработените добиваат трајни сознанија кои им помагаат подобро да одговорат на задачите кои им се делегирани.

Според добиените резултати на сите прашања од групата „Обуки и едукација“, може да се донесат следните заклучоци:

Возрасните вработени во голема мера сметаат дека организациите во кои работат имаат добри практики во однос на обуките и едукацијата, кои вклучуваат голем број на вработени.

⁴⁹Извор: Истражување

⁵⁰Извор: Истражување

Возрасните работници се согласни дека честопати се дел од обуките, посетуваат голем број на обуки кои придонесуваат за развој на нивните вештини и капацитети.

Учествувањето во обуките кои се насочени кон развојот на постоечките и стекнувањето на нови вештини, придонесува возрасните работници да се адаптираат на брзите технолошки и организациски промени, да се избегне застарувањето на вештините, но и да се одржува работната сила која ќе може да одговори на предизвиците кои ги носи променливото бизнис опкружување.

На тврдењето „Често сум дел од обуките“ единствено се појавува поголема разлика во степенот на согласнот помеѓу возрасните работници во јавниот и приватниот сектор. Според добиените резултати, возрасните работници во јавниот сектор посетуваат повеќе обуки од возрасните работници во приватниот сектор.

За разлика од нив, помладите работници, во најголем дел не се согласуваат со тврдењата дека организацијата има развиени практики за едукација. Најголем дел од нив сметаат дека не посетуваат доволен број на обуки, но согласни се дека обуките имаат позитивен ефект во поглед на акумулирањето на знаење, искуство, како и стекнувањето на нови и одржувањето на веќе стекнатите вештини.

Иако генерално е прифатено тврдењето дека обуките се повеќе насочени кон помладите работници, во овој случај, испитаните возрасни работници посетуваат поголем број на обуки од нивните помлади колеги.

Оваа ситуација можеби се јавува поради тоа што помладите вработени сè уште се запознаваат со работата, и нивните обуки се од типот „on site“.

Секојдневно, на работното место, повозрасните колеги имаат потреба од нови знаења од областа во која работат, поради што најчесто посетуваат обуки на коишто предаваат специјалисти од дадената област и на кои може да разменуваат искуства.

4. Комуникација и интеракција

Во денешните услови на работа, за поединецот е многу тешко да постигне успех на работното место, без притоа да комуницира со своите соработници. Ефективната комуникација и интеракција е клучна за градењето на успешна кариера. Секој вработен треба да комуницира со своите колеги, да споделува идеи и проблеми, со цел да дојде до ефективни решенија.

Еден од клучните услови за вработување е да се биде тимски играч, односно работникот да може да функционира во тим, бидејќи на тој начин се постигнуваат подобри резултати. Одржувањето на добри односи со соработниците е од особено значење со оглед на фактот дека поединецот најголемиот дел од своето време го поминува на работното место.

4.1. На тврдењето „Полесно ги извршувам работните задачи кога работам сам“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	3	5	5	34	53	4,29
Возрасни групи: 18 - 41 год.	2	18	25	29	26	3,59

Табела 3.29. Полесно ги извршувам работните задачи кога работам сам⁵¹.

Во однос на ефикасноста, се забележува дека возрасните работници особено ја нагласуваат индивидуалноста во работата со висок степен на прифаќање на ставот дека кога работат сами тие се поефикасни. Помладите работници покажуваат поголема неутралност на даденото тврдење. Иако се смета дека помладите работници се повеќе ориентирани кон тимската работа, во табела 3.29 преовладува општата согласност.

⁵¹Извор: Истражување

4.2. На тврдењето „Работата во група не е многу ефективна“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	10	14	2	28	46	3,86
Возрасни групи: 18 - 41 год.	2	38	32	18	10	2,96

Табела 3.30: Работата во група не е многу ефективна⁵².

Согласно добиениот резултат, возрастните испитаници повторно ја нагласуваат индивидуалноста. Тимската работа бара флексибилност, односно прилагодување кон останатите членови во тимот. Во многу случаи, постојат дисфункционални тимови, чии членови влегуваат во конфронтација и конфликт или вината за својот неуспех ја префрлаат на останатите членови во тимот.

Испитаните возрасни работници во однос на двете тврдења покажуваат висока согласност кога се работи за индивидуалноста, односно повеќе преферираат да работат индивидуално отколку во тим, додека нивните помлади колеги, исто така, ја ценат индивидуалноста, но сепак имаат и висок степен на несогласување со тврдењето дека работата во тим е неефективна.

4.3. Врската на вработените со нивните претпоставени директно влијае врз работењето на организацијата. Од нивните претпоставени вработените очекуваат помош во работата, препознавање на вредностите и согласно тоа - унапредување. Довербата е еден од клучните елементи во оваа врска. Таа се гради обострано, кога вработените ги извршуваат доделените задачи навремено и ефикасно и кога претпоставените ги наградуваат вработените за нивниот вложен труд.

⁵²Извор: Истражување

Оваа врска носи многу позитивни промени како развој на кариерата на вработените, намалување на отпорот кон промени од страна на вработените, лојалност, итн.

На тврдењето „Постои голема доверба од претпоставените за тоа како ја вршам работата“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	1	2	33	64	4,60
Возрасни групи: 18 – 41 год.	2	2	17	58	21	3,94

Табела 3.31. Постои голема доверба од претпоставените за тоа како ја вршам работата⁵³.

Добиените резултати во табелата 3.57 сведочат дека испитаните возрасни работници се сигурни дека надредените им веруваат во однос на нивните квалитети и достигнувања на работното место.

Работното искуство е уште еден елемент кој придонесува кон градење на доверба во врска со квалитетното извршување на работите. Може да се заклучи дека и помладите работници се во најголем дел согласни со тврдењето, но повеќето покажуваат општа согласност, односно не се толку сигурни како нивните возрасни колеги. Добиениот резултат покажува дека е потребно време и искуство да се изгради самовербата по однос на работата.

Тенденцијата возрасните работници да бидат заменети од помлади работници не е ништо ново, пред сè поради генералните стереотипи дека истите веќе имаат утврдени начини на работа кои е многу тешко да се променат, во многу

⁵³Извор: Истражување

случаи немаат големи познавања од технологијата, покажуваат отпор кон промени, итн.

Од друга страна, пак, за помладите работници се смета дека се пофлексибилни, имаат големи познавања од технологија и странски јазици, дека се тимски играчи и генерално се поамбициозни.

Во овие случаи не се земени предвид предностите и недостатоците на едните и другите. Некои организации со ангажирање на помлади работници се обидуваат да заштедат од аспект на тоа дека возрасните работници имаат подолг стаж и професионално искуство кои треба да бидат вкалкулирани во нивната плата, што не е случај со помладите работници.

4.4. На тврдењето „Се случило во мојата организација да дојде нов работник на работно место на колега кој работел повеќе од 15 години“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	1	3	33	61	4,49
Возрасни групи: 18 - 41 год.	14	18	16	37	15	3,23

Табела 3.32. Се случило во мојата организација да дојде нов работник на работно место на колега кој работел повеќе од 15 години⁵⁴.

Возрасните работници се согласни дека низ праксата, тие биле заменети со помлади кадри кои дошле на местото на работници кои долги години работеле на конкретно работно место (табела 3.32).

Помладите работници исто така, во најголем број се согласни дека во организацијата во која работат нивен постар колега е заменет од страна на помлад работник.

⁵⁴Извор: Истражување

4.5. Денес не постои организација каде што нема повеќе генерации на вработени. Тоа се должи пред сè на зголемувањето на старосната граница за пензионирање. Менаџирањето на различите генерации и создавањето на работна средина каде што истите ќе можат да функционираат заедно претставува вистински предизвик за менаџерите.

На тврдењето „Новите и долгогодишните вработени имаат одлична комуникација и соработка во мојата организација“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	1	7	33	57	4,42
Возрасни групи: 18 - 41 год.	10	17	37	29	7	3,06

Табела 3.33. Новите и долгогодишните вработени имаат одлична комуникација и соработка во мојата организација⁵⁵.

Сублимирано, резултатот сведочи дека не се присутни видливи конфликти помеѓу младите и старите кадри во организациите во кои работат испитаниците (табела 3.33).

Помладите работници, согласно добиените резултати, во најголем број се неутрални по ова тврдење, но исто така и голем број од нив покажуваат општа согласност во одговорот, па може да заклучиме дека не постојат големи генерациски несогласувања во организациите каде што работат младите и возрасните испитаници.

4.6. Угледот на работното место се гради константно, преку извршување на секојдневните работни задачи. Кога еден вработен покажува добри резултати во

⁵⁵Извор: Истражување

поглед на својата работа, тој покажува одговорност и остава добар впечаток кај претпоставените, а со тоа гради углед.

Но, за да се изгради угледот не е потребно само да се покаже добра работа. Всушност тоа е само еден дел. За добар углед потребни се и добри меѓучовечки односи, бидејќи истиот не се гради само помеѓу вработениот и неговите претпоставени, туку и преку односот со колегите.

На тврдењето „Во мојата организација, вработените кои работат повеќе години, уживаат посебен углед“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	4	5	36	53	4,34
Возрасни групи: 18 - 41 год.	4	24	23	39	10	3,27

Табела 3.34. Во мојата организација, вработените кои работат повеќе години, уживаат посебен углед⁵⁶.

Имајќи предвид дека возрастните работници сакаат да бидат почитувани и вреднувани, тие внимаваат на својот углед. Исто така, за разлика од помладите работници кои не работат толку долго време во конкретната организација, возрастните работници имаат можност подолго време да го градат својот углед во организацијата. Долгогодишното професионално искуство е елемент кој придонесува тие да бидат вреднувани. Согласно добиените резултати (графикон 3.63) испитаните возрасни работници уживаат посебен углед и вреднување во организациите во кои работат.

И помладите работници, како и нивните возрасни колеги, во најголем дел се согласуваат со тврдењето. Според добиените резултати, може да се заклучи дека во организациите во кои работат и помладите и возрастните работници, вработените

⁵⁶Извор: Истражување

со долгогодишно професионално работно искуство уживаат посебен углед, пред сè поради тоа што истите се имаат реализирано во однос на кариерата во организацијата, а нивното знаење стекнато преку работното искуство претставува вреден ресурс кој е од корист за сите вработени.

4.7. Постојат многу предности кога се работи за ангажирање или задржување на возрастните работници, а една од нив која постојано се споменува е лојалноста. Се смета дека возрастните долговработени работници ѝ се полојални на организацијата во која работат од нивните помлади колеги.

Ова тврдење произлегува од тоа што долговработените својата кариера ја градат во една организација и на тој начин се идентификуваат со неа. Исполнувањето на целите на организацијата е процес за кој е потребно време, и само доколку вработениот е подолго време во истата организација почнува да го гледа својот труд низ призма на исполнување на тие цели.

Лојалноста се зголемува кај вработените кои растат заедно со организацијата. Но, како што и претходно беше напоменато, лојалноста е двостран процес, односно, за да имаме лојални вработени потребно е нивната лојалност да биде признаена и наградена.

На тврдењето „Кај долговработените постои поголема лојалност кон организацијата“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	1	/	5	41	53	4.45
Возрасни групи: 18 - 41 год.	4	22	23	33	18	3.39

Табела 3.35. Кај долговработените постои поголема лојалност кон организацијата⁵⁷.

⁵⁷Извор: Истражување

Со вреднувањето, доаѓа и лојалноста. Возрасните работници во најголем број се согласуваат со тврдењето дека долговработените се повеќе лојални од нововработените. Потребно е време за да се создаде лојалност.

Помладите работници покажуваат дека по однос на погоренаведеното тврдење, најголем број од испитаниците се согласни дека долговработените се повеќе лојални. Ова може да означува општо согласување помеѓу сите генерации од испитаниците дека лојалноста на вработените се гради со текот на времето.

4.8 Иако може да се каже дека ниту еден вработен не е целосно задоволен од организацијата во којашто работи, постојат вработени кои во голема мера се задоволни и вработени кои воопшто не се задоволни. Организациите кои имаат задоволни вработени се оние кои имаат фер однос кон своите вработени, споделуваат информации со вработените, ги слушаат нивните мислења, сугестии и желби, им помагаат во развојот на нивната кариера, го ценат трудот, имаат предвид дека вработените имаат свој приватен живот надвор од работата, итн. На тврдењето „Дали посакувате некој Ваш близок (пријател – роднина) да се вработи во организацијата во која работите“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	3	3	3	40	51	4,33
Возрасни групи: 18 - 41 год.	16	35	4	26	9	2,47

Табела 3.36. Дали посакувате некој Ваш близок (пријател – роднина) да се вработи во организацијата во која работите?⁵⁸

Анкетираниите возрасни работници сметаат дека организациите во кои работат се добро место за работа и развој, па според тоа истото би им го препорачале на своите блиски пријатели или роднини.

⁵⁸Извор: Истражување

Од друга страна, пак, помладите работници во најголем број не се согласуваат со даденото тврдење, односно не би ја препорачале организацијата во којашто работат на близок пријател или роднина.

Оваа ситуација може да биде резултат на незадоволството од условите за работа, но и желбата да не се мешаат деловниот и приватниот живот, што е неизбежно во ваква ситуација.

4.9. Во организациите има постојана интеракција помеѓу вработените. Тоа претставува начин на решавање на секојдневните проблеми кои се јавуваат на работното место. Тука има и размена на идеи и заедничка работа со цел постигнување на заедничките цели. Секојдневното создавање на пријателски врски на работното место има позитивно влијание на вработените. Овие врски не секогаш се создаваат хоризонтално, односно помеѓу вработените на исто ниво. Вработените може да имаат пријателски врски со своите претпоставени.

На тврдењето „Дали често можете да разговарате за општи работи со претпоставените (да испиете кафе со нив)“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	/	3	5	39	53	4,42
Возрасни групи: 18 - 41 год.	2	7	14	48	29	3,95

Табела 3.37. Дали често можете да разговарате за општи работи со претпоставените (да испиете кафе со нив)?⁵⁹

Испитаните возрасни работници имаат блискост со претпоставените. Со оглед на тоа што имаат богато професионално искуство и како такви се почитувани во организацијата, честопати и претпоставените може да им се обратат за совет што води кон создавање на пријателски врски помеѓу нив.

⁵⁹Извор: Истражување

Како и нивните возрастни колеги, испитаните помлади работници во најголем дел се согласуваат дека имаат пријателска врска со своите претпоставени. За помладите генерации тоа не е ништо невообичаено, бидејќи истите имаат и пријателски однос со своите родители, а со развојот на технологијата добиваат можност да имаат пристап до информации од различни области, со што се намалува авторитетот на возрастните, кои до неодамна имаа поголеми општи знаења од помладите.

4.10. Користењето на пауза во текот на работното време носи бројни поволности за работниците. Паузата овозможува одмор за нашиот мозок и можност за подобро фокусирање на работните задачи и зголемување на продуктивноста. Секој бира како ќе ја искористи паузата - сам или во друштво.

На тврдењето „Најчесто паузата ја користам сам/а“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	11	6	10	31	42	3,87
Возрасни групи: 18 - 41 год.	33	33	23	7	4	2,16

Табела 3.38. Најчесто паузата ја користам сам/а⁶⁰.

Испитаните возрастни работници преферираат да ги користат своите паузи сами, без присуство на своите колеги.

За разлика од своите возрастни колеги, помладите испитаници преферираат паузата да ја искористат во друштво.

4.11. По однос на претходното тврдење „Дали често можете да разговарате за општи работи со претпоставените (да испиете кафе со нив)“, за кое имаше висок степен на согласност од страна на возрастните работници, очекувано е на следното

⁶⁰Извор:Истражување

тврдење да има висок степен на согласност поради тоа што испитаните возрастни работници имаат тенденција да создаваат пријателски врски со своите претпоставени.

На тврдењето „На моите приватни прослави имам обичај да ги поканам и претпоставените“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	5	3	12	31	49	4,16
Возрасни групи: 18 - 41 год.	16	36	16	18	14	2,78

Табела 3.39 На моите приватни прослави имам обичај да ги поканам и претпоставените⁶¹.

Имајќи ги предвид добиените вредности, постарите работници ги почитуваат претпоставените и во приватните односи при што упатуваат покани до нив кога станува збор за некои значајни случувања (табела 3.39).

Кога се работи за помладите работници, иако имаше висока согласност на претходното тврдење, па според тоа извлечен е заклучокот дека испитаните помлади работници одржуваат пријателски врски со претпоставените, сепак, истите одржуваат дистанца кога се работи за нивниот приватен живот.

5. Плати и надоместоци

Сите вработени позитивно реагираат на награди, без разлика дали истите се материјални или нематеријални. Наградувањето означува признание на трудот кој вработениот го вложува и потврда дека неговата работа е вреднувана. Наградите играат голема улога во продуктивноста на вработените, односно со признавање на

⁶¹Извор: Истражување

трудот на работникот, се зголемува и неговата мотивација за подобро и поефективно работење. Воспоставувањето на правилен и пред сè фер систем на наградување е од корист како за работникот така и за работодавачот.

5.1. Кога една организација ја одредува висината на платите и наградите за вработените, секогаш мора да ги има предвид економските услови во кои делува, законските регулативи, одговорноста која ја носи работното место, како и потенцијалот на работниците. Како што и претходно беше напоменато, кога вработените се соодветно наградени, нивната мотивација се зголемува и воопшто задоволството од работата, а со тоа и продуктивноста.

На тврдењето „Критериумите за плати се објективни и правични“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	4	2	5	35	54	4,33
Возрасни групи: 18 - 41 год.	24	36	22	15	3	2,37

Табела 3.40. Критериумите за плати се објективни и правични⁶².

Во однос на платите, возрасните испитаници се согласни дека присутни се објективни и правични критериуми. Согласно добиените вредности (табела 3.40), возрасните работници се задоволни од плаќањето на трудот.

За разлика од нивните возрасни колеги, најголем дел од испитаните помлади работници сметаат дека критериумите за плати не се објективни и правични. Ова може да се должи пред сè на тоа што возрасните работници во голем дел се наградуваат врз основа на нивното професионално искуство. Исто така, зголемувањето на платата генерално е пропорционално на стажот кој го има работникот.

⁶²Извор: Истражување

5.2. Создавање на фер и коректен систем на наградување е особено значајно за организациите, бидејќи во спротивно истиот нема да има соодветен ефект. Доколку се наградуваат работници кои не заслужуваат награда, а од друга страна работниците кои се продуктивни не се наградени, се создава револт и отпор.

На тврдењето *“Вработените кои имаат поголемо знаење и вештини се соодветно наградени”*, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	5	2	4	36	53	4,30
Возрасни групи: 18 - 41 год.	31	37	12	17	3	2,24

Табела 3.41. **Вработените кои имаат поголемо знаење и вештини се соодветно наградени⁶³.**

Испитаните возрасни работници сметаат дека во организациите во кои работат, системот на плати и награди е соодветен на компетенциите на вработените. Кога истото тврдење им беше поставено на помладите работници најголем број од нив покажуваат несогласување во одговорот, односно сметаат дека системот на наградување во организациите во кои работат не се темели на компетенциите на вработените.

5.3. На тврдењето *„Платите растат соодветно на искуството и продуктивноста на вработените“*, се дојде до следните резултати:

⁶³Извор: Истражување

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	3	5	3	34	55	4,33
Возрасни групи: 18 - 41 год.	28	38	15	16	3	2,28

Табела 3.42. Платите растат соодветно на искуството и продуктивноста на вработените⁶⁴.

Имајќи ги предвид резултатите, испитаните возрастни работници сметаат дека платите и наградите во организациите во кои работат растат соодветно на професионалното искуство, вештините и продуктивноста на работниците. Според добиените резултати, испитаните возрастни работници се задоволни од системот на плати и наградување во нивните организации.

Како и претходно, најголем број од помладите испитаници покажуваат несогласување кога се работи за фер плати и награди во организациите во кои работат.

5.4 На тврдењето „Генерално сум задоволен/на од платата во споредба со другите работници“, се дојде до следните резултати:

Степен на согласност	Потполно не се согласувам	Не се согласувам	Ниту не се согласувам ниту се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Средна вредност
Возрасна група на работници (над 42 год.)	2	1	2	37	58	4,48
Возрасни групи: 18 - 41 год.	27	25	16	23	9	2,62

Табела 3.43. Генерално сум задоволен/на од платата во споредба со другите работници⁶⁵.

⁶⁴Извор: Истражување

⁶⁵Извор: Истражување

Испитаните возрасни работници повторно покажуваат висока согласност кога се работи за задоволството од висината на платата. Испитаните помлади работници сметаат дека системот на плати и наградување во организациите во кои работат не е правилно воспоставен, па соодветно на тоа истите во најголем број покажуваат несогласување со тврдењето „Генерално сум задоволен/на од платата во споредба со другите работници“.

Според добиените резултати, испитаните возрасни работници повеќе се задоволни од системот на наградување во организациите во кои работат, за разлика од нивните помлади колеги.

ЗАКЛУЧОК

Брзиот развој на технологијата наметнува промени во сите сфери на животот, а сето тоа носи големи промени на пазарот на трудот. Денес, на работните места се среќаваат повеќе генерации, пред сè поради зголемувањето на животниот век и зголемувањето на старосната граница за пензионирање.

Голям предизвик за менаџерите е да успеат да ги искоординираат сите генерации, со оглед на тоа што секоја од нив има свои ставови и навики кои во голема мера се разликуваат.

Успехот на организацијата неминовно се поврзува со успехот и ангажманот на работниците коишто работејќи заедно придонесуваат за успешна реализација на задачите на работното место, односно, придонесуваат развој и напредок на бизнисот.

Тоа значи да се развива бизнисот во поглед на привлекување на клиенти кои ќе ги купуваат производите и ќе ги плаќаат услугите кои ги нуди истиот.

Следно, во поглед на конкурентноста и остварувањето на победа над конкурентот. Нивото на соработка помеѓу вработените е честа тема на дебати во организациите, бидејќи кога еднаш ќе се начне темата за генерациските разлики, тогаш неминовно менаџерите доаѓаат до констатацијата дека вработените не покажуваат доволна соработка и понекогаш забораваат на колегијалноста. Тоа е голема причина зошто во јавните и приватните организации се менаџираат тимови за работа со кадри кои имаат допирни точки на работното место, но од друга страна, не успеваат да се поврзат и успешно да работат во тим.

Согласно истраженото во магистерскиот труд се дојде до општиот заклучок дека се присутни разлики во однос на положбата на младите наспрема возрасните работници.

Наспроти генерално прифатеното мислење дека возрасните работници се претежно изолирани од менаџментот во организациите, нивното мислење не е вреднувано, како и тоа дека се помалку продуктивни и даваат отпор на промени, резултатите од истражувањето покажуваат дека всушност истите се вреднувани на

работното место, нивното мислење се зема предвид и менаџерите сметаат на нивното богато работно искуство.

Во делот „1. Работно искуство“, од добиените резултати, може да заклучиме дека работното искуство на испитаните возрасни работници е вреднувано од страна на нивите помлади колеги и менаџментот во организациите во коишто работат. Работникот со долгогодишно професионално работно искуство има солидни познавања од областа во која работи, истиот е посамоуверен, а исто така и попродуктивен, поради тоа што неговото искуство од областа во која работи му овозможува препознавање на одредени проблеми кои претходно се јавиле во работата и со тоа и можност за нивно полесно совладување.

Испитаните возрасни работници се вреднувани на нивното работно место во поглед на нивното работно искуство, наспрема ставот дека нивното мислење не се зема предвид од страна на претпоставените и нивните помлади колеги.

Резултатите покажуваат дека соработниците на возрасните работници често пати бараат совет од нив и генерално има висока согласност од двете групи на испитаници на тврдењето дека работното искуство е значајно за целокупната организација. Сепак, испитаните возрасни работници сметаат дека работното искуство повеќе не е значаен фактор, пред сè поради динамичните услови во кои организацијата делува, како и потребата од постојано приспособување на промените кои ги наметнува бизнис околината, а со тоа и потребата од постојано учење на нови вештини.

Во целокупниот процес на совладување на нови знаења и потребата постојано да се биде во тек со развојот на новите технологии, се чини дека професионалното работно искуство како да се занемарува и не се вреднува, иако во пракса не е така. Испитаните помлади работници сметаат дека работното искуство е доста значајно, поради тоа што на пазарот на трудот работното искуство претставува клучен фактор за избор на кандидат за вработување.

Испитаните возрасни работници се согласни дека важните и комплицираните задачи им се доделуваат ним, а со тоа се согледува и довербата која ја имаат претпоставените во нив.

Сметаат дека имаат добра соработка со помладите колеги, дека истите се отворени за колаборација и сакаат да им биде пренесено знаењето од нивните возрасни колеги.

Исто така, испитаните возрасни работници сметаат дека нивното професионално искуство е соодветно наградено, за разлика од испитаните помлади колеги кои сметаат дека работното искуство не им се наградува соодветно.

За разлика од нивните возрасни колеги кои се вработуваат во поинакво општествено уредување и вообичаено нивното прво вработување е во организацијата во која сè уште работат, а со тоа имаат и можност да стекнат богато работно искуство во истата, помладите испитаници на пазарот на трудот се соочуваат со голема конкуренција, несигурни работни места, несоодветна материјална компензација итн. Истите многу тешко го стекнуваат посакуваното работно искуство, кое и како што претходно беше напоменато, е еден од клучните фактори за вработување, а и доколку го стекнат тоа не е соодветно наградено, пред сè поради условите на стопанисување на повеќето организации.

Генерално прифатеното тврдење дека возрасните работници се помалку продуктивни е една од предрасудите со кои истите се соочуваат. Меѓутоа, долгогодишното работно искуство претставува предност во поглед на извршувањето на секојдневните задачи, поради репетитивноста на истите, но и во поглед на евентуална појава на проблем, кој може брзо да се реши поради солидното познавање на работата, што не е случај кога се работи за помладите неискусни работници кои не можат да компензираат со нивната флексибилност, познавање на јазици и компјутери, итн.

Промените во бизнис опкружувањето налагаат и постојано адаптирање кон нив и постојано учење на нови вештини, со цел подобрување на перформансите на вработените. Резултатите од истражувањето покажуваат дека не само испитаните возрасни работници кои под притисок мораат постојано да се адаптираат на новонастанатите ситуации во секојдневната работа, туку и нивните помлади колеги, кои според општо прифатеното мислење се пофлексибилни во однос на промените во работата, го имаат истиот впечаток.

Во делот „**2. Промени во работната околина**“, може да заклучиме дека постои голема согласност кај испитаниците од двете возрастни групи во однос на тврдењата „Поради брзите промени чувствувам дека постојано морам да учам“, но и во однос на тврдењето „Постои голем натпревар за подобра позиција помеѓу вработените во организацијата“.

Општо прифатено е мислењето дека компетитивноста е карактеристика на помладите вработени, кои треба допрва да се докажуваат и се поамбициозни од нивните возрастни колеги кои веќе се на залезот на кариерата.

За разлика од помладите испитаници, возрастните испитаници преферираат да работат со лица кои се блиски според возраста до нивната генерација, најверојатно поради енергичноста на помладите испитаници, за кои сметаат дека се премногу амбициозни и самоуверени.

Очекувана висока согласност од помладите испитаници има во делот на познавање на странски јазици и ИТ вештини, со оглед на тоа што истите од најрана возраст имаат пристап до различни технологии како и учењето на странски јазици од најрана возраст, за разлика од нивните возрастни колеги кои се среќаваат со компјутерски технологии на работното место подоцна во нивната кариера, а во детството немале голем избор за учење на странски јазици.

Обуките и едукацијата на вработените се особено важни со оглед на постојаните промени во бизнис опкружувањето. И самите вработени сметаат дека за да бидат конкурентни како во организацијата во која работат, така и на пазарот на трудот, треба постојано да ги надградуваат своите вештини и знаења, а добрата организација треба сето тоа да им го овозможи, бидејќи конкретните едукативни програми кои ги пресретнуваат потребите за унапредување на знаењето на вработените, овозможуваат бројни поволности како за вработените, така и за организацијата.

Во делот „**3. Обуки и едукација**“ од страна на испитаните возрастни работници, присутна е висока согласност на речиси сите тврдења. Спротивно на општо прифатеното мислење дека возрастните работници се заборавени од менаџментот, може да заклучиме дека испитаните возрастни работници се вклучени во обуките и програмите за едукација кои ги организира организацијата

во која работат. Истите посетуваат голем број на обуки и преку нив ги унапредуваат своите вештини и знаења.

За разлика од нив, испитаните помлади работници покажуваат повисок степен на неутралност и несогласување со дадените тврдења во однос на обуките и едукацијата. Истите сметаат дека иако обуките овозможуваат унапредување на знаењето и вештините на вработените, сепак тврдат дека не се доволно вклучени во програмите за обуки и едукација кои ги организира организацијата во која работат.

Квалитетните менаџери знаат дека добрите меѓучовечки односи на работното место се од особена важност за организацијата. Добрите меѓучовечки односи ја зголемуваат продуктивноста, предизвикуваат пријатни чувства и го зголемуваат задоволството од работата кај вработените.

Од друга страна, пак, лошите меѓучовечки односи предизвикуваат негативни чувства, тензија и влијаат негативно на продуктивноста на вработените. Поради сето горенаведено, менаџментот во многу организации настојува да создаде позитивна интеракција помеѓу вработените, преку организација на разновидни активности кои ќе го зајакнат тимскиот дух на вработените.

Испитаните возрастни работници генерално покажуваат висок степен на согласност со тврдењата во делот **„4. Комуникација и интеракција“**. Според добиените резултати, поголемиот број од испитаните возрастни работници се индивидуалци, односно сметаат дека подобро ги извршуваат работите индивидуално, отколку тимски и дека работата во тим не е многу ефективна. Исто така, преферираат паузата да ја користат сами.

Претпоставените имаат доверба во нив во однос на извршувањето на работните задачи и, исто така, градат пријателски однос со нив, што е резултат пред сè на нивното професионално искуство, со оглед на тоа што имаше висока согласност и на тврдењето „Дали Вашите претпоставени го вреднуваат Вашето мислење?“.

Според тоа може да заклучиме дека претпоставените можат да се потпрат на советот што ќе го добијат од возрастните работници. На овој начин се зајакнува односот помеѓу возрастните работници и нивните претпоставени.

Спротивно од помладите испитаници, возрасните испитаници покажаа висока согласност на тврдењето „Се случило во мојата организација да дојде нов работник на работно место на колега кој работел повеќе од 15 години“, односно сметаат дека возрасните кадри сè повеќе се заменуваат со помлади кадри.

Покажаа висок степен на согласност по однос на комуникацијата и соработката со помладите колеги, додека за истото тврдење испитаните помлади работници покажуваат општа согласност, но најмногу неутралност во одговорот.

Сметаат дека како професионалци во конкретно поле на работа уживаат углед во организацијата и се полојални од нивните помлади колеги. Тоа се должи на фактот што преку долгогодишна работа во една организација, вработените почуваат да се идентификуваат со организацијата.

Во однос на делот „**5. Плати и надоместоци**“, возрасните испитаници покажуваат висок степен на согласност по однос на сите тврдења. Според нив, во организациите во коишто работат има правични и објективни критериуми за наградување. Вработените кои имаат поголемо знаење и вештини се соодветно наградени и генерално се задоволни од висината на нивната плата во споредба со другите работници.

Соработката помеѓу вработените е значајна затоа што организациите со силни кадри успеваат да се пробијат на меѓународниот пазар, да го зголемат капацитетот на производството и да се наметнат кај клиентите, убедувајќи ги дека тие се вистинскиот избор за нив. Да се биде колегијален значи да се споделуваат успехите, но и знаењата, искуствата и вештините кои се насобрани во човекот како индивидуа која инвестира во себе и која се надградува со цел да создаде посакуваната кариера со сигурни чекори.

За да се реши проблемот со колегијалноста, се тргнува од основната точка дека младите кадри се стремат кон постојан напредок. Тие сакаат да ги искористат образовните институции со цел да имаат пристап до подобро работно место и не сакаат да го трошат своето време помагајќи им на старите работници кои се јавуваат со потреби за помош, особено од областа на технологијата. За да се реши овој проблем потребен е стратешки пристапноснодлабока анализа во однос на

тоа како да се приближат вработените едни до други, да се намали пренагласениот индивидуален пристап и да се мотивира колективната, тимска работа.

Од друга страна, возрасните работници имаат професионално искуство кое е стекнато низ долги години работа во одредена област. Со оглед на социоекономските околности во кои се наоѓа Р.Македонија, може да се каже дека за голем дел од возрасните работници првото вработување им е воедно и последно во организацијата во која сè уште работат. Тоа им овозможува многу добро познавање на самата организација, нејзините политики и големо познавање на дејноста на организацијата или институцијата. Истите се реализирани во поглед на кариерата и претставуваат многу добри ментори на нововработените. Предизвик во оваа ситуација е воспоставувањето на добар однос и соработка помеѓу нив и нововработените, односно помладите колеги.

Во однос на хипотетската рамка, со оглед на малиот број на испитаници, не можат во потполност да се потврдат или негираат поставените хипотези.

Општа хипотеза:

Постои значителна разлика во професионалната положба на возрасните работници во јавниот и приватниот сектор.

Согласно добиените резултати, не постои значителна разлика во професионалната положба на возрасните работници во јавниот и приватниот сектор. Согласноста за професионалната положба кај двете групи на испитаници (јавен и приватен сектор) е речиси идентична и се повторува во сите групи на прашања, односно во сите групи на тврдења постојат идентични резултати на испитаните работници од двата сектори.

Постојат големи разлики помеѓу јавниот и приватниот сектор (како на пр. разлики во платите, комуникацијата со претпоставените, можностите за обука и професионално надградување и резултатите од истото, итн.), па според тоа очекувано е и вработените во двата да покажуваат разлики во ставовите кои се однесуваат на нивната професионална положба.

Но, со оглед на тоа дека се работи за генерации чие прво вработување било во периодот на социјалистичкото уредување или во преоден период од едно во друго

уредување, истите имаат сличен став по однос на целокупната работна околина, но исто така, и менаџерите имаат сличен однос кон нив, без разлика дали се работи за вработени во приватен или јавен сектор.

Во овој случај хипотезата не може да се потврди, согласно добиените резултати, но исто така и поради малиот број на испитаници.

Х1: Возрасните работници имаат подобра социопрофесионална положба во приватниот сектор од работниците во државниот сектор.

Идентичните резултати покажуваат дека социо-професионалната положба на испитаните возрасни работници во приватниот сектор не е подобра од социо-професионалната положба на испитаните возрасни работници во јавниот сектор. Испитаните возрасни работници во двата сектори, согласно добиените резултати, имаат добра социо-професионална положба, односно и во двата сектори тие се вреднувани според нивното професионално искуство, имаат добар однос со нововработените и организациите во коишто работат, иако се работи за возрасни вработени кои се на залезот на кариерата, инвестираат во нивниот професионален развој.

Хипотезата не може да се потврди во целост, од добиените резултати, но и поради малиот број на испитаници.

Х2: Работното искуството нема значително влијание врз социопрофесионалната положба на возрасните работници во јавниот сектор.

Работното искуство како клучна вредност на возрасните работници е ценето и вреднувано од страна на претпоставените и организациите во кои тие работат. Високата согласност на тврдењата од делот „работно искуство“ покажува дека претпоставените бараат совет од нив околу работата и секогаш кога треба да се изврши некоја комплицирана задача им се обраќаат на возрасните работници. Хипотезата може да се потврди исклучиво по однос на испитаниците кои учествуваа во истражувањето, но поради малиот број на испитаници истата не може да се потврди во целост. Од добиените резултати може да се заклучи

декаработното искуство на возрасните испитаници е клучниот фактор поради кои тие се добро платени, наградувани и високо почитувани.

Х3: Стратегиите и политиките за управување на возрасните работници влијаат позитивно на нивната професионалната положба, а со тоа и на нивната ефективност.

Професионалното искуство, како можност за препознавање на „шеми на однесување“ во работата ги прави возрасните работници многу попродуктивни од нивните помлади колеги, на кои им треба повеќе време да изнајдат решение за некој проблем во работата, пред сè поради недостатокот на професионално работно искуство. Кога претпоставените ги имаат предвид предностите кои ги носи професионалното искуство можат и поефикасно да управуваат со вработените. Стратешкото управување со знаењата на возрасните ја унапредува нивната професионална адаптација и положба во организацијата во која работат. Хипотезата е потврдена, само по однос на испитаниците кои учествуваа во истражувањето.

Х4: Обуките и другите видови на интегративни активности од страна на компаниите влијаат позитивно на професионалната положба на возрасните работници.

Испитаните возрасни работници покажаа висока согласност однос на тврдењата за политиките на обуки и едукација во организациите во кои работат. Според добиените резултати, испитаните возрасни работници активно се вклучени во обуките кои ги организира организацијата во која работат и истите допринесуваат за нивниот професионален развој. На тој начин, се унапредува професионалната адаптација и положба на возрасните работници во организацијата во која работат. Според тоа, хипотезата е потврдена по однос на возрасните испитаници кои беа дел од истражувањето.

Х5: Конфликтите помеѓу генерациите главно се појавуваат поради недостатокот од познавање на ИТ вештини од страна на возрасните работници.

Испитаните возрасни и помлади работници покажуваат разлика во согласноста со дадените тврдења по однос на промените во работната околина.

Познавањето на информатичките технологии е едно од тврдењата на кои има значителна разлика во согласноста. Така, возрасните испитаници во најголем број покажуваат неутралност и општо несогласување во одговорот, додека помладите работници покажуваат општа и потполна согласност во одговорот.

Хипотезата е потврдена во однос на испитаниците кои беа дел од истражувањето и согласно добиените резултати, возрасните работници не владеат со ИТ и странски јазици, а во исто време имаат впечаток дека младите делуваат како да знаат сè и не се подготвени да ги споделуваат нивните знаења, но очекуваат од возрасните работници тие да им ги пренесат искуствата.

Возрасните работници претставуваат вредна „сопственост“ на една организација, и покрај тоа што за нив се врзуваат стереотипи од типот дека не се флексибилни, имаат отпор кон промени, бавно учат и се помалку продуктивни. Доколку менаџерите не успеат да го искористат соодветно нивниот потенцијал, организацијата ќе изгуби работници кои имаат голема вредност.

Возрасните работници располагаат со големо професионално искуство, кое најчесто го имаат стекнато во организацијата во која сè уште работат, па според тоа имаат огромно познавање не само на работата, туку и на самата организација.

Работното искуство им овозможило да имаат потполно разбирање на работата, да донесуваат одлуки кои се базираат на претходни искуства од успеси и грешки и затоа нивните ставови по однос на конкретни проблеми и тешкотии кои се јавуваат вообичаено го даваат најдоброто решение. Возрасните работници се посамоуверени од нивните помлади колеги и носат стабилност на работното место. Еден од стереотипите е дека возрасните работници се отпорни на промени, но кога се работи за Р. Македонија, возрасните работници во својата кариера ја имаат почувствувано промената на стопанскиот систем во пазарна економија, а тоа можеби се и најголеми промени на работното место.

Возрасните работници, во текот на кариерата имале повеќе промени, како во професионалниот, така и во приватниот живот, ги прифатиле новите околности и барања и успешно се адаптирале.

Согласно добиените заклучни согледувања, се препорачува менаџментот во организациите да имплементира политики со чија помош ќе биде искористен потенцијалот на возрасните работници, пред сè нивното професионално работно искуство. Возрасните работници може да бидат ангажирани како советници, односно ментори на нововработените. Менаџерите треба да го признаат професионалното искуство кое го поседуваат возрасните работници. Мотивацијата прекууважување кај возрасните работници е многу поефикасна отколку материјалните награди. Правилното искористување на професионалното и животното искуство на возрасните работници носи бројни поволности за целата организација и останатите вработени.

Како што споменавме и претходно, присуството на повеќе различни генерации на работното место претставува голем предизвик за менаџерите, од аспект на менаџирање на меѓучовечките односи помеѓу вработените.

Секоја генерација има свои предности и недостатоци, а добрите менаџери треба да ги препознаат и соодветно да го искористат потенцијалот на сите вработени. Притоа, истите треба да се сконцентрираат на позитивните страни на вработените. Сите вработени сакаат да бидат почитувани, без разлика на возраста. Со формирањето на мешани тимови од возрасни и помлади работници во кои знаењето и искуството на возрасните и енергијата и еланот, но и компјутерските вештини на помладите работници ќе се вкрстат, ќе се создаде работна средина во која ќе биде искористен потенцијалот на сите вработени. Така, помладите работници ќе имаат искусни ментори, а возрасните работници, исто така, ќе имаат помош во поглед на совладувањето на новите технологии. Исто така, и покрај отпорот на возрасните работници, ќе биде промовирана тимската работа. На овој начин, се зајакнуваат социјалните врски помеѓу вработените и се намалува меѓугенерацискиот јаз.

Менаџерите, исто така, треба да создадат средина во која ќе обезбедат хоризонтална и вертикална комуникација. Бидејќи и самите треба да бидат пример, пожелно е да комуницираат секојдневно со вработените, да охрабруваат креирање на социјални врски помеѓу нив, да креираат и спроведуваат политика на

„отворена врата“, да одржуваат редовни состаноци со вработените со што ќе создадат средина каде што сечие мислење е важно.

На овој начин ќе добијат најкорисни информации директно од извршителите на секојдневните задачи, со што ќе се создаде можност полесно да се согледаат и решат проблемите кои се јавуваат секојдневно, но, исто така, ќе имаат и посреќни вработени кадри.

БИБЛИОГРАФИЈА:

- Bahtijarevic, J. (2000) *Menadzment ljudskih potencijal*, Golden marketing, Zagreb,
- Bakic, N. (2009) *Karijere*, Fotolija, Srbija
- Bakic, N. (2008) *Karijere*, Fotolija, Srbija,
- Бојациоски, Д. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје,
- Бојациоски, Д. (2003) *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје,
- Bolman, L. (2000) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco,
- Cappelli, P. (2010) *Managing the older worker – How to prepare for the new organization order?*, Harward Business Press, Boston,
- Cardy, R. (2004) *Performance Management: concepts, skills and Exercises*, Armonk, M E Sharpe, New York,
- Chan & Ho. (2000) *Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals*, Advances in Management , Harper Collins, New York,
- Chatterjee, D. (2002) *Leading Consciously*, Viva Books Pvt. Ltd., New Delhi,
- Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England
- Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice*, Kogan Page Limited, London,
- Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset*, New york press, New York,
- Дракулевски, Љ. (1999) *Лидерство*, Економски факултет, Скопје,
- Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје,

- Дракулевски, Јб. и Шуклев, Б. (2001) *Стратегиски менаџмент, Економски факултет, Скопје*,
- Gary, D. (2005) *Human Resource Management*, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London,
- Galetic, L. (2002) *Upravljanja placama*, Fotolija, Srbija,
- Gutic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi*, Fotolija, Srbija,
- Hawley, C. (2009) *Managing the older employee*, Avon, Massachusetts,
- Entrepreneur (2017)
<http://www.inovativnost.mk/%D1%82%D1%80%D0%B8-%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D0%BE-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D0%BB%D0%B8%D1%98%D0%B0%D0%B5/>, InovationsMK Publications, Skopje
- Клековски, С. (2008) *Менаџмент со човечки ресурси*, прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје,
- Lattimore, S. (2008) *Title Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York,
- Luecke, R. (2005) *Kako zaposliti i zadržati najdobri ljude*, Harvard business, Srbija,
- Mason, D. (2000) *Voluntary nonprofit enterprise management*, Plenum Press, New York,
- Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3,
- Mitch, McCrimmon. (2006) *Burn! 7 Leadership Myths in Ashes*, Self Renewal Group, UK
- Milkovich, G. (2005) *Plache i modeli nagradzivanja*, Fotolija, Srbija,
- Mithani & Dastane. (2009) *Managerial Economics*, Himalaya Publishing House, India,

- Mithu, A. (2001) „Some Cultural and Moral Implications of Inclusive Education in India—a Personal View.“ *Journal of Moral Education* 30 ,
- Mlinaric, V. (2006) *Plache*, Fotolija, Srbija,
- Nalebuff, B. and A. Brandenburger (2000) *Competitive and cooperative business* , Harper Collins, New York,
- Наумовска, В. (2008) *Стратегиски менаџмент*, Европски универзитет, Скопје,
- Наумовска, В. (2008) *Менаџмент и мотивација*, Европски универзитет, Скопје,
- Наумовска, Л. (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски универзитет, Скопје,
- Наумовска, Л. (2008) *Основи на менаџмент*, Европски универзитет, Скопје,
- Normann, R. and R. Ramírez. (2000) *From Value Chain to Value Constellation Designing* , Harper Collins, New York,
- North, C. (2008) *Upravljanje znanjem*, Fotolija, Srbija,
- Interactive Strategy, (2006) " Harvard Business Review strategies for the digital economy." *Strategy & Leadership* 25(6): 28-23
- Ivekovich, D. (2006) *HR Menadzment-suvremeni pojmovnik*, Fotolija, Srbija,
- Naibitt. (2002) *Megatrends 2000*, William Morrow and Company, New York,
- NSEAD Emerging Markets Institute (2016) <http://standard.mk/shto-ochekuvaat-generaciite-x-y-z-od-tehnologiite-na-rabotnoto-mesto/> , StandardMK Publications, Skopje
- Patel, N, V. (2006) *Organization and systems Design: Theory of Deferred Action, Basing Stoke: Palgrave*, Macmillan India Ltd., New Delhi,
- Pupavac, D. (2004) *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometi*, Fotolija, Srbija,
- Петковиќ, М. (2003) *Организациона понашања*, Граматик, НБС-Београд,

- Ralf, P. (2005) *Attentional Deficit Versus Impaired Reality Testing: What is the Role of Executive Dysfunction in Complex Visual Hallucinations?* Behavioral and Brain Sciences, Sage Publications, London
- Robbins, S. (2003) *Bitni elementi organizacijskog ponashanja*, Fotolija, Srbija
- Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh*, Fotolija, Srbija
- Sasha, P. (2004) *Ljudska strana upravljanja ljudime*, Fotolija, Srbija,
- Sasha, P. (2005) *Tamna strana upravljanja ljudima*, Fotolija, Srbija,
- Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*, JosseyBass, San Francisco,
- Sircha, V. (2003) *Menadzeri i kreativnost*, Fotolija, Srbija,
- Slater, R. (2004) *Jack Welch on leadership*, Tata Mc Graw-Hill Inc, New York,
- Simoneti, J. (2007) *Strateshko vodenje intrevjua*, Fotolija, Srbija,
- Стаменковски, А. (2009) *Стратегиски менаџмент*, Европски универзитет, Скопје,
- Falco, R. (2004) *Motivacija*, 3rd edition, Fotolija, Srbija,
- Wayne Mondy and Robert M Noe. (2004) *Human Resource Management*, 9th Edition, Paperback - May 27, San Francisco,
- Wayne, M. (2003) *Human Resource Management*, 10th Edition, Paperback - May 23,
- Wilkins J.N. (2006) *Achievment motivation and perceived academic climate among latino youth*, Colege of Arts and Sciences, Georgia State Unuversity, New York,
- Wheatley, J. (2000) *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler Publications, New York
- Шуклев, Б. (2010) *Менаџмент*, шесто издание, Економски факултет, Скопје,