



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

II ЦИКЛУС НА СТУДИИ

ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ – ПРИСТАПОТ КОН
ОБУКИТЕ И РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Кандидат:

Оливера Никодиновска

бр. 4867/15

Скопје, 2018

СОДРЖИНА

1. ПРВ ДЕЛ

1.1. ВОВЕД ВО ПРОБЛЕМОТ	1
1.2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	6
1.3. СТРУКТУРАЛЕН ПРИСТАП ВО ОБРАБОТКАТА НА ИСТРАЖУВАЧКИОТ ПРОБЛЕМ.....	7
1.3.1. Операционализација на предметот на истражување	8

2. ВТОР ДЕЛ

2.1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ И ДИМЕНЗИИ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ.....	9
2.1.1. Дефинирање на поимот мултинационална компанија	9
2.1.2. Историја и развој на мултинационалните компании	13
2.1.3. Мултинационалните компании производ на глобализацијата	16
2.1.4. Улогата на мултинационалните компании во земјите во развој	20
2.2. ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – ПОИМ И УЛОГА ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ.....	23
2.2.1. Поим и дефиниција на човечките ресурси	23
2.2.2. Историја и развој на менаџментот на човечките ресурси	27
2.2.3. Човечките ресурси во мултинационалните компании	30
2.3. ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ.....	34
2.3.1. Обука на човечките ресурси, поим и дефиниција	34
2.3.2. Развој на човечките ресурси во мултинационалните компании	42
2.3.3. Различни видови на кариерен развој	46
2.3.4. Некои емпириски видувања/релевантни истражувања за обуката и развојот на човечките ресурси	51
2.4. СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ВО МАКЕДОНСКИ КОНТЕКСТ	53
2.4.1. Движења и состојби на странските директни инвестиции	54

3. ТРЕТ ДЕЛ

3.1. МЕТОДОЛОШКИ АСПЕКТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО57

3.1.1. Предмет на истражувањето58

3.1.2. Цел и карактер на истражувањето59

3.1.3. Задачи на истражувањето60

3.2. ХИПОТЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО62

3.3. ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИБИРАЊЕ НА ЕМПИРИСКА ЕВИДЕНЦИЈА 67

3.3.1. Методска постапка69

3.3.2. Дизајнирање на примерокот70

3.3.3. Извори на податоци, популација и примерок70

4. ЧЕТВРТ ДЕЛ

4.1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО
ИНТЕРВЈУ НА МЕНАЏЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ72

4.2. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД
ИНТЕРВЈУАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ74

4.2.1. Едногласна одлука за потребата од воведување на обука на човечките ресурси ..76

4.2.2. Вложување во квалитетот на обуката—основа за развој на компаниите78

4.2.3. Обуката како мотивација и инвестиција во иднината80

4.3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА ОД АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК ЗА ВРАБОТЕНИ
ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ82

4.3.1. Ставовите на испитаниците за обуката како процес во мултинационалните
компаниии86

4.3.2. Факторите кои влијаат на значењето на обуката87

4.3.3. Оформување на перцепциите на испитаниците за обука94

4.3.4. Резултатите од обуката на човечките ресурси и промените во развојот103

4.3.5. Раздлабочување на врската вработен – компанија104

4.3.6. Мотивацијата за развој на вработените во мултинационалните компании111

5. ПЕТТИ ДЕЛ

5.1. ВОВЕД ВО ЗАКЛУЧНИТЕ СОГЛЕДУВАЊА118

5.2. ДИСКУСИЈА ЗА ЗАКЛУЧНИТЕ СОГЛЕДУВАЊА122

5.2.1. Заклучни согледувања133

5.2.2. Препораки137

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОГ 1

ПРИЛОГ 2

APSTRACT

If we analyze the current changes in the business environment, it is visible that the focus is directed to multinational companies. They dominate the global economic scene, and with great success promote the development of human resources as the main factor for domination in the business environment.

Human Resource Management emphasizes the employee as a crucial part of the image of the company, and without the employees the success of the company is impossible. The development of the employees begins through their training, and only with well-trained individuals, the company can create a basis for good competition in the business environments.

Once the need for human resources training has been established, it is very important to emphasize what benefits the company will have after this investment, and also what benefits the employee will have from this process. If the training represents the preparation of one employee to perform specific duties, for the current job, then the development of the employee is the preparation of the employee for some other work in the future.

This happens because there is a great technological development in the present day, the business environment experience changes on daily basis, and therefore organizations through the introduction of human resources training and programs for their development, protect themselves from major changes and strengthen their position in the business environment.

Key words: globalization, multinational companies, human resources, training, development, technological development

АПСТРАКТ

Ако подетално ги анализираме актуелните промени, кои што се случуваат на пазарот на трудот, може да заклучиме дека вниманието е сè повеќе насочено кон мултинационалните компании. Тие доминираат во светската економска сцена и со голем успех го промовираат развивањето на човечките ресурси како главен фактор за развој и доминација во бизнис средината.

Менаџментот на човечките ресурси го истакнува вработениот како единка без која што целината, или поточно кажано компанијата, не би можела да има успех. Развивањето на поединците започнува преку нивната обука, само преку добро обучени поединци, компанијата може да создаде здрава основа за добра конкуренција на глобалните пазари.

Откако потребата за обука на човечките ресурси е констатирана, се констатира и што ќе добие компанијата од конкретната обука, но што ќе добие и секој од учесниците поединечно. Ако обуката претставува оспособување на вработениот да ги извршува конкретните работни обврски, за моменталната работа, тогаш развојот на вработениот претставува припрема на вработениот за некоја друга работа во иднина.

Тоа се случува бидејќи во денешницата има голем технолошки развој, пазарот на трудот е склон кон промени, па затоа организациите, преку воведувањето на обука на човечките ресурси и програмите за нивниот развој, се заштитуваат од големите промени и си ја зацврстуваат својата позиција на глобалниот пазар.

Клучни зборови: глобализација, мултинационални компании, човечки ресурси, обука, развој, пазар на труд, технолошки развој

ПРВ ДЕЛ

1. ВОВЕД ВО ПРОБЛЕМОТ

Мултинационална компанија е корпорација која што е распостранета во најмалку две земји, матичната земја каде што е создадена компанијата и најмалку уште една друга земја каде што истата компанија го развила своето производство. Ваквите компании може да имаат канцеларии и претставништва во различни земји и на различни континенти, но мора да имаат едно централно место каде што се наоѓаат главните канцеларии на извршните директори и менаџери и од каде што се координира стратегијата на компанијата.

Ваквите компании денес доминираат во светскиот пазар на стоки и услуги. Тоа е така затоа што овие компании располагаат со современа технологија, знаење, капитал и подвижна работна сила, кои што се едни од најважните ресурси за економски развој во современото општество. Имајќи ги овие елементи во рака, мултинационалните компании можат лесно да опстојуваат во различни земји и да создадат капитал од информации, искуства и предизвици кои што се пресудни за создавање на предност и сериозна поставеност на пазарот на трудот преку создавање на квалитетен и профитабилен бизнис.

Овој тип на компании, кои што стануваат движечка сила на пазарот, имаат долга историја на постоење, а глобализацијата е најголема причина за нивно создавање. Светската економија влегува во процес на глобализација уште во 17 век кога Данска и Англија ги прошириле своите компании во Индија. Всушност, глобализацијата претставува процес во кој светот претставува едно место каде што се потенцира аспектот на бришење на границите.

Денес, за разлика од минатото, каде што глобализацијата се разбирала како поврзување на богатите земји за уште поголем економски развој, таа е доста развиена и значително се разликува од поимот универзализација.

Таа овозможува зголемување на меѓународната трговија, на странските директни инвестиции и смалување на бариерите за движење на стоките и услугите, како и на факторите за производство надвор од националните граници, а со тоа создава можност за глобална конкуренција.

Нејзини главни карактеристики се создавање на нови пазари, односно глобален пазар на кој се тргува 24 часа на ден, зголемување на конкурентноста на глобалните пазари, остварување на меѓународна стандардизација итн.

Побарувачката на пазарот на трудот и во бизнис светот претставува променлив елемент кој што е насочен кон зголемување на квалитетот на побарувачката, па затоа мултинационалните компании треба да се соочат со повеќе предизвици. Тука не станува збор само за предизвици како што се глобализацијата и развојот на пазарите, туку станува збор и за многу други предизвици како што се различни и нови конкуренти, експоненцијална стапка на промени, нови технологии кои ги менуваат бизнис-моделите и пазарните места, влијанието на социјалните медиуми итн. Затоа, мултинационалните компании се сериозни и целосно насочени кон успешно пласирање на пазарот на трудот преку вложување во човечките ресурси, ставајќи ги нив, во центарот на својот фокус за развој и успех на компаниите. Не е ретко да се забележи дека одделот за менаџмент на човечките ресурси е независен сектор, со своја поделба и насоки, кој што директно соработува со главните менаџери и директори на компанијата.

Менаџирањето со човечките ресурси е дефинирано на повеќе начини, истакнувајќи различни аспекти, но некои од поимите кои се заднички за повеќето пристапи е определувањето на МЧР како стратегиски, интегриран и кохерентен пристап кон вработувањето, третманот, развојот и благосостојбата на луѓето кои се дел од одредена организација.

Управување со човечки ресурси е процес на регрутирање и избор на работници, обезбедување на обука и развој, проценка на вработените, обезбедување надомест и бенефиции, мотивирање, одржување на правилни односи со вработените и со синдикатите, благосостојба и здрави мерки во согласност со работните закони на земјата. (Armstrong, M. 2012: 33)

Една од целите на менаџментот на човечки ресурси е обезбедувањето на услови каде што вработените во компаниите се „искористувани“ на таков ефикасен начин што ќе овозможи бенефит за работодавачот, а паричен и емотивен надомест за работникот. (Graham, H.T. 1978)

Менаџментот на човечки ресурси е еден поразличен и нов пристап кон менаџирањето на вработените, кој се обидува да обезбеди предност преку стратемиско обезбедување на високо обучена работна сила, користејќи низа културни, структурни и кадровски техники. (Storey, J. 1995)

Бидејќи менаџментот претставува процес на дефинирање на цели и нивно остварување, во мултинационалните компании еден од движечките фактори во остварувањето на дефинираните цели започнала да биде обуката на човечките ресурси. Менаџерите на компаниите гледаат во секторот за менаџирање на човечки ресурси потенцијал за развивање на стратегии за обликување на работен потенцијал, а преку обуката скоро и да не постои простор за неконтролиран или грешно искористен човечки потенцијал.

Обучувањето на човечките ресурси е процес во кој вработените се обучуваат теоретски со знаења, концепти и однесувања, за потоа стекнатите знаења да се тренираат практично, се додека не е потребно повторно да бидат ретренирани веќе стекнатите вештини. Целиот овој систем придонесува за подобрување на перформансот на одредено работно место.

На добар тренинг и соодветна обука му претходи анализа. Овој дел од анализата опфаќа четири подделови: анализа на потребите на компанијата или кои се целите на компанијата кои што треба да се постигнат; анализа на задачите или што вработените мора да совладаат за да ја извршуваат работата со успех; анализа на личностите и нивните знаења или кои вештини и перформанси ги поседуваат за да се утврди каков тип на прилагодување и тренинг им е нив поконкретно потребен и четврто анализа на социо-економската позадина од каде што доаѓаат вработените како и општествена атмосфера каде компанијата се развива.

Компаниите инвестираат во обука и тренинг бидејќи сметаат дека квалификувана работна сила претставува конкурентна предност и инвестиција во наредните процеси на развој на компаниите како што е профит, ефикасност и проширување.

Процесот на тренинг, кој што е доста скап и одзема доста енергија на организаторите, е конкретно прилагоден кон крајната цел на компаниите и е аналитички поставен кон потребите на пазарот.

Тренингот и обуката на човечките ресурси се цел на големи инвестиции од страна на мултинационалните компании во Америка, Европа и Јапонија. Таму, компаниите вложуваат големи средства, време и ресурси за сопствен развој преку соодветна тренинг програма за човечкиот потенцијал. Само во САД, организациите трошат околу 135 милијарди долари годишно за обука на поединци (Patel, P. 2010).

Во мултинационалните компании покрај прифаќањето на концептот за вложување во добрата обука и добриот тренинг на човечките ресурси за создавање на компетитивна предност пред другите компании, во развој е и прифаќањето на концептот за кариерен развој од страна на вработените. Вработените, инвестициите во обука од страна на компаниите ги гледаат како можност за инвестирање во својата кариера.

Имено, живееме во економска реалност чии што главни карактеристики се предизвиците, но со тоа и можностите. Вработените повеќе не се обични работници кои што немаат можност да се развиваат и немаат директно влијание на својата кариера. Целосно спротивно, се работи за економски пазар каде вработените може да имаат целосна контрола врз својата кариера и гледаат можност за развој на својата кариера преку имплементирање во процесот на развој на компаниите. Обуката и тренингот не претставуваат само можност за развивање на компанијата, туку можност за развивање на вработените преку стекнување на вештини, искуства, знаења.

Во денешните процеси на обучување на вработените се воведуваат различни начини на оформување на кадарот, бидејќи станува збор за мултикултурални групи на вработени од различни генерации со различни искуства, различни мотиви, очекувања и пристапи кон учењето. Со обуката треба да се развие адаптивна, флексибилна работна сила која може да се приспособи на промените, а истовремено е доволно компетентна со успех да ги извршува своите работни задачи. Сите овие елементи се предизвици кои треба, преку инвентивен начин, менаџментот успешно да ги совлада.

Инвестирајќи во вработените кои го разбираат процесот на глобализација и функционирањето на мултинационалните компании во тој процес, компаниите создаваат задоволни работници кои ќе бидат припремени да се прилагодат во било која промена во било кое време, им даваат слобода да управуваат со својата кариера и да имаат реалистично планирање на истата преку конструктивна дискусија.

Развојот на вработените е процес на обезбедување на можности за учење кои ќе им овозможат на вработените да ги стекнат потребните знаења и вештини преку кои ќе можат ефикасно да ги извршуваат своите работни задачи но и да се подготвуваат за поголеми одговорности. Тоа подразбира и развивање и реализација на личноста и неговиот потенцијал.

Затоа развојот на вработениот е целосно поврзан со обуката и тренингот каде се започнува со стекнување на знаење и каде се тренираат вештините. Развојот на вработените значи и поддржување на вработените кои треба да станат сигурни ресурси на организацијата, затоа пак вработените, развиваат чувство на приврзаност кон компанијата како резултат на можностите која истата им ги нуди.

Во овој труд, проблемот кој што е третиран и кој што теоретски и практично е истражуван е директно поврзан со феноменот наречен мултинационални компании и начинот на обука и развој на човечките ресурси во овие компании со посебно внимание посветено на врската помеѓу обуката и развојот на вработените. Во самиот процес на истражување произлезе и повторно се докажа влијанието и врската на развојот на вработените со развојот на самата компанија.

Во продолжение на трудот, следува дефинирање на различните поими и нивно теоретско објаснување.

2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна цел на истражувањето е да се тематизира и истражи улогата на обуката и развојот на вработените во мултинационалните компании. Во таа смисла се истражувани видовите на обуки кои што ги реализираат мултинационалните компании и влијанието на овие обуки врз мотивацијата и ефикасноста на работниците додека ги извршуваат своите работни задачи како и огромното влијанието на обуката врз целокупниот развој на компанијата и постигнувањето на успешни резултати.

Преку спроведувањето на анкетите исто така се добиени информации и за застапеноста на обуката и сериозноста на пристапот од страна на вработените во разбирањето на значењето на обуките за компанијата во која што работат, но и за нивната сопствена кариера и кариерен развој. Со тоа се успеа да се определи и свесноста на вработените за нивната заинтересираност за инвестирањето во сопствениот развој и напредок.

Покрај тоа, се определени и ставовите од менаџерите на човечките ресурси кои ги претставија своите погледи за застапеноста на обуката, нејзиното влијание врз ефикасноста на вработените и врз целокупниот напредок на компанијата. Преку интервјуата со менаџерите на човечките ресурси добивме и подетални информации како се изведуваат обуките и кои типови на обуки се најефикасни за различни видови на вработени од кои се очекуваат најразлични резултати.

Методолошката цел е примена и развивање на истражувачките техники, анкетен прашалник и интервју, како и примена на статистичките техники за обработка на добиените примарни податоци.

Општествената и практичната цел на истражувањето се однесува на зголемување на свесноста на вработените за можноста за развој и напредок во својата кариера како и директно влијание на истата. Исто така и зголемување на свесноста на јавноста за доминирањето на мултинационалните компании на пазарот на трудот кои инвестираат во обучувањето на своите вработени, кои како квалитетен и адаптибилен производ, може да се развиваат во модерното глобално општество.

3. СТРУКТУРАЛЕН ПРИСТАП ВО ОБРАБОТКАТА НА ИСТРАЖУВАЧКИОТ ПРОБЛЕМ

Трудот содржи пет дела, започнувајќи со воведот. Во воведниот дел од магистерскиот труд акцентот е ставен врз определувањето и важноста на основните поими и тоа мултинационални компании, глобализација, човечки ресурси, обука и развој на човечките ресурси. Овие поими се составни делови од модерното општество во кое што живееме и како такви се од многу големо значење за предметот и целите на истражувањето.

Во вториот дел, каде што поконкретно се претставени теоретските пристапи на зададените поими, се фокусираме на определувањето на значењето на мултинационалните компании, поточно на подетално дефинирање на поимот и феноменот наречен „мултинационални компании“, нивната историја и развој. Акцент е ставен и на развивањето на овој поим „мултинационални компании“ во Балкански и Македонски рамки. Во овој дел поконкретно се зборува и за човечките ресурси во мултинационалните компании, поточно обуката на човечките ресурси и нивниот развој, што претставува нов пристап при менаџирањето на компаниите кои сериозно се постауваат како лидери во пазарот на трудот.

Овие теоретски определби на темата се поткрепени со истражување, а во третиот дел од трудот методолошки истото е прикажано со конкретно изнесување на предметот и целите на истражувањето, преку методските техники за прибирање на емпириска евиденција, методската постапка, извори на податоци и очекувани резултатите.

Во четвртиот дел пак се претставени рефлексите од истражуваниот проблем, односно извршено е сумирање на резултатите од испитаниците, а изложени се и заклучоците од анализата на општиот и делот поврзан со темата на трудот од анкетата и индивидуалните интервјуа како и објаснувањата поврзани со зададените хипотези и потврдување на генералната хипотеза.

Во последниот дел се презентирани заклучните согледувања базирани на теоретските сознанија и емпириските резултати и анализи како заклучок поттикнат од зададената тема на трудот и потврден од реализираното истражување.

3.1 Операционализација на предметот на истражување

Како основа за операционализација на човечките ресурси во мултинационалните компании се земени предвид следниве димензии: обуката и развојот на човечките ресурси.

Во однос на обуката на човечките ресурси ги определивме следниве индикатори: (1) инвестирање во знаење како ресурс, (2) развој на компаниите, (3) пласирање на пазарот на трудот.

Во однос на развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании ги земаме следните индикатори за одредување на проблемот: (1) глобализацијата како феномен (2) развој на информациските технологии (3) развојот на поединечните кариери.

Човечките ресурси во мултинационалните компании се идентификувани преку мерење на ставовите по однос на: оценки за обуката на човечките ресурси воопшто, перцепциите за обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании. Во таа смисла, се очекува овие аспекти да се разликуваат во зависност од социо-демографските белези на испитаниците и претходното работно искуство во мултинационални компании и искуството со присуство на обуки.

ВТОР ДЕЛ

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ И ДИМЕНЗИИ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

1.1 Дефинирање на поимот мултинационална компанија

За да го дефинираме поимот мултинационална компанија, не можеме а да не потенцираме колку овие компании се развиле во текот на 20. Век. Тие се дел од нашиот секојдневен живот, навлегувајќи во секојдневниот ритам на обичниот човек, започнувајќи од козметички до прехранбени производи, мобилните телефони, автомобилите па дури и горивото што го употребуваме за нашите автомобили. Сите овие продукти се производи на некоја мултинационална компанија, но нивното влијание не завршува тука, туку е уште поголемо во економскиот, социјалниот и политичкиот живот.

Мултинационалните компании се предмет на анализа на многу научници од различни области, како што се економисти, правници, политичари, дипломати. Дефинирањето на мултинационалните корпорации е мошне сложено прашање, за кое што е неопходен интердисциплинарен пристап, заради тоа што станува збор за комплексна појава подложна на постојани промени.

Термините „корпорација“, „фирма“ или „претпријатие“ се користат наизменичено, но терминот „компанија“ е најчесто користен. Постојат повеќе разлики, за навидум сличните поими, но најмногу експертите се задржуваат на разликата помеѓу термините корпорација и компанија.

Разликите се повеќестепени, како на пример во сопственоста, во компаниите сопствениците се и членови на самата компанија, а во корпорациите тие се акционери. Во компаниите има ограничен број на членови или сопственици, додека пак во корпорациите нема граница за акционери.

Компаниите имаат посебен ентитет од нејзините сопственици, но ако нешто се случи на компанијата сопствениците може да се сметаат за одговорни додека пак корпорацијата е целосно одвоена од своите сопственици/акционери.

Компаниите имаат менаџерски тимови кои се дел од работниот процес на секојдневно ниво додека пак во корпорациите постојат одбори на директори кои го надгледуваат процесот на работа; исто така компаниите имаат помалку законски барања кои треба да се исполнат, документацијата е исто така помала, додека пак корпорацијата мора да исполни повеќе правни барања и документи. (Measures, A. 2018: 3)

Со проблемот на дефинирање на мултинационалните корпорации се соочила и Комисијата на ООН за транснационални корпорации при изработката на Кодексот на однесување на транс-националните корпорации, но најголем број од граѓанските економисти го употребува терминот мултинационални, како најсоодветен, бидејќи припаѓаат на повеќе нации.

Сепак, терминот „мултинационални“ најмногу се поистоветува со терминот „транснационални“ и „интернационални“. Транснационални компании кои работат со значителни капацитети, работат во повеќе од една земја и немаат една определена земја која што претставува седиште или земја основач.

Интернационални компании пак, се компании кои што се увозници и извозници и немаат никаква инвестиција надвор од нивната матична земја, додека пак мултинационални компании инвестираат и во други земји и се фокусираат нивните продукти да ги пласираат на секој пазар поединечно во секоја земја, но една од државите во кои што се распостранети е нивната матична земја. (Hellmann, R. 1977)

Иако придавките транснационални и мултинационални се употребуваат како синоними, терминот транснационални е потесен од поминот мултинационални и се однесува само на дел од мултинационалните корпорации. Имено, транснационалноста претставува разгранета стопанска активност на корпорацијата надвор преку границите на сопствената економија, а сопственоста на капиталот е само на една нација, додека кај мултинационалните корпорации сопственоста на капиталот е повеќенационална. (Пејковски, J. 2010: 19)

Мултинационална компанија е корпорација која што е распространета во најмалку две земји, матичната земја каде што е создадена компанијата и најмалку уште една друга земја каде што истата компанија го развила своето производство. Ваквите компании може да имаат канцеларии и претставништва во различни земји и на различни континенти, но мора да имаат едно централно место каде што се наоѓаат главните канцеларии на извршните директори и менаџери и од каде што се координира стратегијата на компанијата.

Како надополнување на претходно наведеното, за дефинирање на мултинационалните корпорации важни се следните елементи: систем на ентитети, практично единство на правниот плурализам, големина, единство на капиталот, цели на стопанисувањето (лукративност). Затоа, слободно може да надополниме дека мултинационалните корпорации се системи на ентитети што имаат организирано производствени и услужни погони за создавање додатна вредност во најмалку две држави, а во нивното дејствување постои практично единство на правниот плурализам, како резултат на единството на капиталот и вертикалната хиерархија во управувањето и контролата. (Пејковски, Ј. 2010: 21)

Мултинационална компанија е моќно економско множество на повеќе трговски друштва и други единици со различно државјанство, кои се обединети преку заедничка сопственост и договори, а врз основа на интеграција на големосериско производство и пласман, специјализација, концентрација и трансфер на технологија, капитал и раководители и внатрешна корпоративна трговија, со општа деловна стратегија на матичното друштво. (Сукијасовиќ, М. 1981: 41)

Ваквите компании денес доминираат во светскиот пазар на стоки и услуги. Тоа е така затоа што овие компании располагаат со современа технологија, знаење и капитал, кои што се најважни елементи за економски развој. Овие елементи, мултинационалните компании можат лесно да ги движат низ различни држави и на тој начин да создадат голема предност и изградат основа за создавање квалитетен и профитабилен бизнис. „Мултинационална компанија е компанија што извршува операции, производство и дава услуги во најмалку две земји“. (Brooke, M.; Remers, L. 1970: 324).

Мултинационални компании се компании кои што имаат компанија „татко“ која што контролира еден „грозд“ од помали компании, од различни националности, кои што имаат заеднички извор на човечки и финансиски материјали и кои што се одговорни за имплементирање на елементи од заедничката стратегија. (Vernon, R. 1966: 190)

Мултинационалните компании се дефинираат како компании кои превземаат продуктивни активности надвор од земјата во која што се инкорпорирани (Dunning, J.H. 1981: 357).

Овие дефиниции создаваат слика за мултинационалните компании како октопод кој што со своите пипци ги надминува националните граници за да ги повлече деловните активности во телото на организацијата.

Директните инвестиции во странство се форма на извоз на технологија, а не само на капитал. Експанзијата на мултинационалните компании се повеќе се врши преку различни договори за трансфер на технологии, при што најчесто не се предвидува инвестирање на капитал. Мултинационалните корпорации се сопственици на најсовремена технологија, односно на најсовремените „know-how“ патенти, опрема, организација на производство, менаџмент и маркетинг. Најсовремената технологија која подразбира производствена постапка или организација на работа во поширока смисла на зборот, со која се добива најквалитетен производ, или пак производ со стандарден квалитет и пониски трошоци, им овозможува на мултинационалните корпорации остварување на високи профити. Затоа мултинационалните компании, со оглед на големото значење на технолошката моќ, издвојуваат огромни финансиски средства, ангажираат најкреативни кадри, располагаат со голем број на научен и технички кадар и имаат можност резултатите од истражувањата да ги спроведуваат во практика. (Фити, Т. 1988: 178)

На почетокот на 21 век, од голема важност е да се гледа на мултинационалните компании како едно бизнис единство кое се стреми на зголемување на вредностите и е во состојба да одговори на притисоците во сложен свет на конкуренти од светско и локално ниво, користејќи го механизмот на интернализација и вклучување на стратешки сојузи како форма на решение. Изборот за определување на границите кои што ги има компанијата претставува важно определување на карактерот на компанијата, а со тоа се поставуваат и основите за конкурентност на пазарот на трудот. (Hall & Taylor, 1996: 936-957)

1.2 Историја и развој на мултинационалните компании

Развојот на современата технологија, посебно на транспортните средства и комуникациските системи создадоа предуслови за остварување на основната компонента од стратегијата на мултинационалните корпорации, а тоа е политиката на глобално дејствување.

Првите почетоци на денешните мултинационални компании може да се забележат во средниот век, благодарейќи на новите модерни бродови и морнарски патишта кога започнува меѓународната трговија.

Прва компанија која би можела да се дефинира и нарече мултинационална е британската компанија „Ист Индија“ (East India), која е основана во 1600 година (Hranjes, R. 2013). Таа била прва мултинационална компанија и најголемо трговско друштво во 17 и 18 век, се занимавала со трговија со зачини, па и друга роба како порцелани, производство и дистрибуција, продажба на роба од британски колонии. Работела и дејствувала околу 274 години, каде што нејзините акции биле заменети со државни обврзници, а со тоа и самата престанала да постои (Lovrinović, I. 2015)

Вистинскиот почеток на мултинационалните компании се јавува во втората половина на 19 век со развојот на патната инфраструктура, особено на железничкиот и поморскиот сообраќај (парната локомотива, развојот на возовите), бензискиот мотор и авионите, како и развојот на комуникациските средства (телеграфот). Најголема улога и развој на мултинационалните компании имала Велика Британија од која и започнала индустриската револуција, која се ширела по земјите од Западна Европа како што се Белгија, Германија, Данска, Шведска и Холандија што претставува и *првата фаза* од развојот на мултинационалните компании директно поврзана со првата и втората индустриска револуција.

Вториот период е периодот кога новите технолошки окритија го зголемиле производството и произведувачката моќ на земјите кои немале доволно сировини (Lovrinović, I. 2015). По Втората Светска војна, мултинационалните компании поради напредокот во технологијата доживуваат свој наголем развој (Andrijanić, I. 2012)

Периодот од завршувањето на Втората светска војна до 1970 година е период на ревитализација на светското стопанство со што се создаваат услови за странски инвестирања.

Американското стопанство и американската индустрија, снабдувајќи ги сојузниците за време на војната уште повеќе зајакнала, наспроти европското стопанство, чија приоритетна задача била сопствената обнова и развој. Европското стопанство се развивало со помош на американските компании, кои сè повеќе се впуштале во странски инвестиции. Американските мултинационални корпорации во овој период оствариле зголемување на странските инвестиции за четири пати. Во овој период мултинационалните корпорации претставуваат движечка сила на светското стопанство, поголемиот дел од светската трговија се одвива преку нив, а во шеесетите години се забележува голем скок на странските директни инвестиции. (Пејковски, Ј. 2010: 23)

Третиот период (1950-1989) го карактеризира зголемувањето на обемот на директните странски инвестиции и промена на структурата на нивното потекло и овој период се нарекува златен развој на мултинационалните компании. Брзиот развој на мултинационалните компании започнал во САД, но подоцна започнуваат и другите Европски земји со создавање на паралелни конкурентни транснационални структури. Европејските корпорации почнуваат да ги шират своите активности кон другите земји од Европа, додека во исто време јапонските компании се впуштаат во ширење на Латинска Америка и Југоисточна Азија. (Huntington, S.P. 1991)

Значителен пораст на странските директни инвестиции доаѓа во 80-тите години, како последница на стабилниот економски раст, подобрување на макроекономската состојба, успехот на структурните реформи. Мултинационалните корпорации во овој период се насочени кон интернационализација на производството, односно отворање на свои производствени и услужни погони надвор од националните граници. Во овој период доаѓа до значително инвестирање посебно од земјите членки на ОЕЦД, кои имаат за цел надминување на проблемите во развој и дефицитите во платните биланси, што доведе до промена на структурата на потеклото на мултинационалните корпорации. (Пејковски, Ј. 2010: 23)

Во *четвртиот период*, односно деведесетите години од 20 век, се забележуваат интензивни инвестициски активности на мултинационалните компании во земјите во развој.

Развојот на мултинационалните компании во текот на 1990 ги карактеризира смената на приоритети и наклонувањето кон финансиите и продажбата. (Grgić, M., Bilas, V. 2008) Земјите во транзиција и покрај длабоките реформи, не успеаа да привлечат доволен обем на странски директни инвестиции.

Во овој период, после максималното ниво на странски директни инвестиции во 1990 година, рецесијата на светската економија предизвика намалување на директните инвестиции. Ова посебно е карактеристично за мултинационалните корпорации од Јапонија и Западна Европа, додека пак мултинационалните коорпорации на САД ги зголемија директните вложувања во странство. Во овој период значајна улога започнуваат да добиваат и земјите во развој. Инвестирањето на мултинационалните коорпорации од овие земји претежно е насочено кон другите земји во развој, а најмногу во Кина, како најбројна држава чија економија бележи висока стапка на раст и има еден од најперспективните пазари. Кина станува една од најатрактивните држави за мултинационалните коорпорации. (Пејковски, Ј. 2010: 24)

Денешните мултинационални компании се целосно насочени кон пронаоѓање на добро образована работна сила, затоа што знаењето е главниот елемент за развој на компанијата. Денес, скоро да нема компанија која што е успешна, а да не го проширила своето производство надвор од националните граници, па затоа последната фаза од развојот на мултинационалните компании се нарекува фаза на создавање на глобални, интернационални производи и препознатливи имиња. (Lovrinović, I. 2015)

Од процената на „UNCTAD“ во 2006 година во светот имало 60 илјади мултинационални компании со околу 500 илјади нивни подружници, а во 2010 година 103,786 мултинационални компании, со 892,114 подружници. (United Nations Conference on Trade and Development, 2010)

1.3 Мултинационалните компании производ на глобализацијата

Мултинационалните компании, кои што стануваат движечка сила на пазарот, имаат долга историја на постоење, а глобализацијата е најголема причина за нивно создавање. Светската економија влегува во процес на глобализација уште во 17 век, а по Втората светска војна, глобализацијата била идеја за која што преговарале богатите земји кои што сè повеќе се поврзувале и богатели, а земјите во развој станале зависни од елементарните потреби. Но, глобализацијата е доста развиена оттогаш па сè до денес и доста важно е да се разликува од универзализацијата и не смее да се сведи само на економски процеси. Всушност, глобализацијата претставува процес во кој светот претставува едно место и каде што се потенцира аспектот на бришење на границите.

Глобализацијата е збор на прекугранични процеси, кои се поттикнати од големиот развој на модерната технологија, а која се отсликува во економската, социјалната, политичката, културната и многу други сфери на живеењето. Во идеално глобализиранот свет, луѓето, стоките, услугите и капиталот можат да се движат слободно, брзо и ефикасно, без никакви ограничувања. Значењето на глобализацијата често се споредува со значењето на индустриската револуција во 19 век. (Stiglitz, J.E. 2006)

Глобализацијата во економска смисла е процес со кој се намалуваат или поточно се отстрануваат пречките во меѓународната размена, а економската интеграција помеѓу земјите се зголемува. Крајната цел на економската глобализација е претворањето на целата земјина топка во единствен економски простор. (Solimano, A. 2001)

Во денешни услови глобализацијата овозможува зголемување на меѓународната трговија, на странските директни инвестиции и смалување на бариерите за движење на стоките и услугите, како и на факторите за производство надвор од националните граници, а со тоа создава можност за глобална конкуренција. Нејзини главни карактеристики се создавање на нови пазари, односно глобален пазар на кој се тргува 24 часа на ден, зголемување на конкурентноста на глобалните пазари, остварување на меѓународна стандардизација итн.

Глобализацијата претставува процес во кој светот претставува едно место или „глобално село“, како што често се нарекува, односно процес во кој доаѓа до потенцирање на односите меѓу поединците, организациите и институциите на глобално ниво, а централен аспект се става на бришењето на границите и последиците од тоа за националната држава.

Значаен фактор, кој во поново време го помогна процесот на финансиска глобализација во Западна Европа беше воведувањето на заедничката валута евро. За поврзувањето на пазарите на капитал значаен момент беше и завршувањето на Студената војна меѓу Истокот и Западот, а под влијание на доминантната американска економија, дојде до значаен пораст на финансиската глобализација и во земјите во развој.

Глобализацијата ги опфаќа сите полиња на човечки активности и иако економијата е примарно поле, глобализацијата не смее да се сведи само на економски процеси. Ниедна национална економија не може да се апстрахира од процесите на глобализација, затоа што ниедна економија не е самодоволна и не може изолирано да опстои, а од друга страна сè поголем е бројот на економски проблеми кои националната економија не може да ги решава сама. (Георгиева Свртинов, В. 2011)

Во услови на глобализација, изложеноста на меѓународна конкуренција, која би требало да овозможи зголемување на продуктивноста на трудот во националната економија, може да доведе до воспоставување на општи стандарди на продуктивност на кои во определен временски период ќе мора да се придржуваат и останатите гранки на националната економија. Тоа значи дека глобализацијата како процес не се однесува изолирано на една гранка, туку е процес кој се однесува на сите гранки. Глобализацијата овозможува зголемување на меѓународната трговија, на странските директни инвестиции, и смалување на бариерите за движење на стоките и услугите, како и на факторите за производство надвор од националните граници, а со тоа создава можност за глобална конкуренција.

Главни карактеристики на глобализацијата се новите пазари, односно глобален пазар на кој се тргува 24 часа на ден, на кој се зголемува мобилноста на капиталот, странските директни инвестиции, обемот на меѓународна размена на стоки и услуги, како и на факторите на производство.

Зголемување на конкурентноста на глобалните пазари и остварување на процес на хармонизација, односно меѓународна стандардизација; современата технологија, особено на комуникациската: интернет, медиуми, мобилни телефони, кои овозможуваат поевтино тргување во различни делови на светот без да се отвораат деловни единици, да се обучуваат кадри и ангажираат експерти, како и достапност и брза размена на информации и идеи; нови актери - Светска банка, Меѓународниот монетарен фонд, Светската трговска организација, со посебен авторитет над останатите актери како националните влади, мултинационалните компании, невладини организации и други групи кои ги надминуваат националните граници, како и индивидуалните потрошувачи кои сè повеќе се глобално ориентирани, гледаат исти ТВ станици, купуваат исти производи, имаат ист стил на живеење, воведуваат нови правила за мултилатерални спогодби за трговија, и иако се зајакнати со обврзувачки механизми на националните влади, и тоа како придонесуваат кон смалување на делокругот на националната политика. (Пејковски, Ј. 2010:13)

Но, и покрај горенаведените карактеристики, глобализацијата не нè води кон елиминирање на локалните специфики и разлики на секоја компанија, напротив, оваа појава треба да активира интеграција на разликите. Како што менаџерите од мултинационалните компании објаснуваат, глобализацијата треба да се гледа како еден од најважните фактори кои предизвикале економијата и фирмите да се развијат во целосно поинаква насока.

Во денешно време компаниите треба брзо да се адаптираат на глобалните промени, барањата на клиентите или со еден збор кажано тие мора да бидат крајно флексибилни да би имале многу напредно и современо решение за сите предизвици како и отворен пристап кон можното нивно проширување или соединување со други компании или конкуренти, со цел да останат на пазарот и да се развиваат што повеќе. Од овие причини, глобализацијата треба да се смета како континуиран процес, кој што ќе продолжи да се случува во иднина, а поради него имаме развој на странски инвестиции, засилување на извозна активност, стратешки развој и сојузи на меѓународно ниво, создавање на пазари.

Мултинационалните компании се појавуваат како важен фактор во светските општествени процеси, а можеби и како најважен носител на процесот на глобализација и токму преку силата на нивното дејствување може да ја видиме силата на глобалната интегрираност.

Тие се носители на глобализацијата затоа што остваруваат подружници, продавници и фабрики во било кој дел од светот и тоа најчесто неспречени од административните државни граници. (Пејковски, Ј. 2010: 17)

Најголем број на мултинационални компании својот развој го почнале во своите земји со создавање на конкурентска предност заснована на производи, процеси и маркетинг кои подоцна ги користеле за настап на меѓународниот пазар. Глобалните претпријатија светот го гледаат како единствен пазар и настојуваат да настапат на што поголем пазар, а учеството на пазарот надвор од сопствената земја може да биде со географска експанзија на деловните активности (интерперсонализација), или глобална интеграција на деловните активности (глобализација).

Мултинационалните корпорации се дел од актуелната економска сцена, нивното присуство не може да се игнорира и не може да се избегне во светскиот круг на стоки, услуги, капитал, технологија и човечки ресурси. Невозможно е да се избегне контакт со мултинационалните друштва, особено ако развојот на сите земји е тесно поврзан со потребата од имплементирање на нови техники и технологии за производство и комуникација. (Pride, W., Hughes, R., Kapoor, J., 1991: 727)

Мултинационалните компании играат голема улога во процесите на либерализација, регионализација и глобализација. Позицијата во светската економија е резултат на нивната големина и активност.

Главен фокус на многу надежи и стравувања во врска со глобализацијата е ставен на мултинационалните коорпорации. За критичарите на капитализмот тие се двигатели со кои нетолерантните практики на експлоатација се шират по земјината топка, а за нејзините пријатели тие се виртуозни извори на сила. (Malcolm, W. 1995)

1.4 Улогата на мултинационалните компании во земјите во развој

Голем број на земји во развој, ги засноваат своите економски планови врз основа на странски директни инвестиции, тие се отворени за ваква политика, но и самите ги поттикнуваат и привлекуваат странските компании да влезат во нивните земји. На крајот на минатиот век, постоеле повеќе од 35.000 мултинационални корпорации на глобално ниво и повеќе од 170.000 странски подружници во земјите каде што овие компании решиле да се прошират. (Wolfgang, C.M. 1994: 5)

Местоположбата на земјите каде што се развиваат мултинационалните компании е од големо стратешко значење, бидејќи географската положба ја одредува конкурентноста на компанијата на долг рок. (Diez, J.R. 2013)

Земјите во развој кои добија најголем број мултинационални инвестиции се оние кои се смета дека имаат најголем потенцијал за раст. Земјите во развој поседуваат 20% од инвестициите на најголемите мултинационални компании, а меѓу нив се Сингапур, Малезија, Тајланд и земјите од Латинска Америка, како што се Мексико, Бразил и Аргентина. (Holger, G. 2016)

Владите во земјите ги гледаат мултинационалните компании како директни инвестиции и начин за создавање на нови работни места, зголемување на домашните приходи и расходи, а оттука се создава и поттик за домашниот бизнис, како и пренесување на технолошкиот капацитет. Технолошките знаења и достигнувања не може да бидат целосно зачувани од страна на МНК. Работниците се стекнуваат со искуство при работењето за кое што мултинационалните компании вложиле огромни средства за време на истражувањето. Освен трансферот на технологии доаѓа и трансферот на вештини, знаења и искуства кои што вработените ќе ги наследат од веќе вработените кои што може инвестирале многу повеќе во своето образование.

Мултинационалните компании во странските земји во развој, освен што поттикнуваат раст на претходно наведените елементи, тие создаваат култура на конкуренција, зголемување на конкурентност на локалните компании, предизвикувајќи ги да ги подобрат своите сопствени производи и услуги со зголемување на нивната ефикасност и квалитет, со цел подобро да се натпреваруваат и да останат на пазарот. (Извештај на Конференцијата на ООН за развој (UNCTAD) за 2012)

На Балканот, мултинационалните компании имаат важна улога во социо-економските случувања, а со нивното доаѓање на овие простори се извршува модернизација на претприемништвото, воведување на нови бизнис логики и прагматизам.

Историјата на мултинационални компании на Балканот и не е толку долга, до 2000 година скоро да немало вакви коорпорации, а тоа било резултат на разбранетите историски случувања и политики на меѓународната заедница. На крајот на претходниот и почетокот на овој век, Централна Европа и Балканот се соочија со низа на економски и политички промени, како и промена на територијални граници. (Ranieri, M. 2007).

Современите трендови на соработка беа одложени на Балканот, поради постојаниот развој на воените конфликти меѓу одредени земји. Оваа ситуација го одложи просперитетот на целиот регион и го замагли целиот процес на интеграција на овие земји кон приклучувањето во Европската унија. Затоа од исклучително значење е да се истакне значењето на регионалните иницијативи, кои се концентрираа на поблиска регионална соработка на балканските земји. Регионалните иницијативи и различните форми на мултилатерална соработка донекаде го компензираа ова доцнење. Првиот бран на регионални иницијативи беше под директно влијание на распаѓањето на Источниот блок и нејзиниот Совет за взаемна економска помош. Иницијативите кои припаѓаат на оваа група се Централно – европската иницијатива – ЦЕИ (ноември 1989), Црноморската економска соработка – БИЕЦ (јуни 1992) и Централноевропската слободна трговска зона – ЦЕФТА (декември 1992).

Вториот бран е по распаѓањето на Сојузна Република Југославија, војната во Босна и Херцеговина, а подоцна и во Косово, како обид да се најде заедничка регионална стратегија која би можела да ги реши овие проблематични прашања (Конференција на земји од Југоисточна Европа 1996, Процес на Ројамонт, 1996, Пакт за стабилност, 1999).

Но денес, Западен Балкан, како регион привлекува сè повеќе внимание кај странските инвеститори и станува еден од регионите во светот кои што бележат зголемен прилив на странски инвестиции. При проучувањето на ова прашање неопходно е да се нагласи геостратегиската важност за позиционирање на овие компании во Балканот, а важноста на социолошко-културните елементи се исто така голем фактор. (Според извештајот на Светска банка за регионот на југоисточна Европа, 2015).

Во земјите на Западен Балкан како најатрактивни сектори за инвестирање се секторите на производство, финансиско посредување, трговија, телекомуникацискиот сектор и транспортот.

Странските инвестиции во периодот 2000-2008 година бележат раст, односно во 2000 година изнесуваа околу една милијарда и шестотини милиони долари, додека во 2008 година, достигнаа 13 милијарда долари. (Според извештај на Светска банка за регионот на Југоисточна Европа, 2015).

Како резултат на светската финансиска криза, доаѓа до нагло опаѓање на СДИ во Западен Балкан, така во 2009 година тие се на ниво од околу 8.5 милијарди долари, во 2010 година се забележува намалување на 5 милијарди долари, додека во 2012 паднале на нивото од 2009 година.

Најмал прилив од странски директни инвестиции во регионот имаат остварено Албанија, Босна и Херцеговина, Македонија и Црна Гора, додека пак Хрватска е лидер со салдо на странски директни инвестиции од 29.681 милијарди долари. Не заостанува и Србија со 21.721 милијарди долари за периодот од 2000-2012. (Официјални статистички податоци: UNCTAD, UNCTADstat)

Во Македонија пак, големината на македонските претпријатија не е доволна за да ги опфати глобализациските и интеграциските мегатрендови, но во последните години бројни странски претпријатија го освојуваат, чекор по чекор и македонскиот пазар. Македонија развива политика за привлекување на директни странски инвестиции, нудејќи посебни повластици за странските инвеститори после оформувањето на законската рамка за странски инвестиции со донесувањето на Законот за трговски друштва во 1996 година каде странските инвеститори имаат пристап до сите области и дејности што се вршат во земјата под исти услови како и домашните друштва.

Карактеристиките на Македонските претпријатија и Македонскиот пазар се висококонкурентна структура на трошоци (труд, земја и комунални услуги поевтини во споредба со другите европски земји); труд (добро образована и искусна работна сила); стратешка локација и близина (пристапот до Јадранско Море и непосредната близина на Западна и Централна Европа); локална достапност на сировини и дистрибутивна мрежа.

2. ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – ПОИМ И УЛОГА ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

2.1 Поим и дефиниција на човечките ресурси

Во изминатите неколку децении настанаа крупни промени во светот, кои оставија трајни белези во општествените односи во сите држави во светот. Како резултат на тие промени, под силно влијание на процесот на глобализација, настанаа промени во економските односи, во чиј фокус се најде и промената на пристапот кон сфаќањето на основните фактори на развојот и економската логика кон вреднувањето на индивидуалниот капитал на знаење каде што се развива економија базирана на знаење и ресурси. Клучни фактори на економскиот развој се човечките ресурси односно луѓето и нивните знаења, способности и вештини, нивниот креативен, иновативен и развоен потенцијал.

Единствено добро обучен, креативен, мотивиран и развојно ориентиран човечки потенцијал, може да креира нови идеи, истите да ги претвора во бизнис планови, да создава нови производи и услуги. Во рамките на овие промени се разви тезата за развој на економија базирана на знаења, наместо досегашната економија базирана на ресурси. Ваквиот нов начин на развој на економијата упатува на заклучокот дека наместо досегашните фактори на развој од материјална природа како природни ресурси, сировини, материјали, земјиште и слично, во иднина, клучни фактори на економски развој ќе бидат човечките ресурси односно луѓето со нивните знаења, способности, вештини и компетенции. (Гоцевски, Т. 2016:12).

Како резултат на промената на сфаќањето на клучната улога на човечките ресурси се разви и нова дисциплина, „Менаџмент на човечки ресурси“, која во основа ги изучува модерните пристапи во управувањето со човечкиот потенцијал во организацијата како и правилното пристапување кон него почнувајќи од фазата за анализа на работата, привлекување на потребните човечки ресурси, регрутација, селекција, избор, вработување, мотивација, водењето на нивната кариера, обуките, преквалификации итн.

Во обидот за дефинирање на менаџментот на човечки ресурси создадени се и многу школи меѓу кои најпознати се класичната школа, школата за човечки односи, емпириската школа, школата за ситуационен менаџмент и многу други. Сите овие школи тргнуваат од нивното сфаќање за улогата на ефикасното управување со процесите за успешноста на компаниите и сите заедно заклучуваат дека менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата, со помош на други луѓе, со ангажирање на расположливи ресурси, за остварување на однапред поставени цели, на најекономичен и најефикасен начин. Интересот на науката за менаџментот, а не за кадровската функција, создаде пресврт во проучувањето на менаџментот на човечките ресурси кои несомнено станаа ресурс од прворазредно значење за компаниите.

Во зависност од тој агол на гледање дадени се следните сфаќања за него:

- Тој е стратегиски и современ концепт на управување со највредните организациски ресурси со кои располага институцијата
- Човечките ресурси ја сочинуваат вкупната интелектуална енергија која организацијата ја стави во функција на остварување на своите цели
- Човечкиот потенцијал го чини вкупното знаење, вештини, способност, креативност и можности на компанијата
- Серија на активности, преку кои, вработените во организацијата, користејќи ги нивните вештини, ги остварува поставените цели на организацијата

За значењето на човечките ресурси може да се дадат и следните определби:

- Човечкиот потенцијал, добро насочен и комбиниран во насока на тимско работење, обезбедува синергиски ефект, кој што вкупните резултати од работењето ги прави поголеми од поединечно постигнатите резултати
- Поединечните знаења и способности и поединечните квалитети и можности, претставуваат специфичен и единствен потенцијал на организацијата, ако добро се распределени и поставени, и на вистински начин насочени кон постигнување на организациските цели
- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата, помеѓу другото, и заради тоа што влијанието на одредени одлуки и промени може со години да се одрази на вкупните ефекти во работењето

- Човечките ресурси имаат способност за самообновување и развој, уште повеќе што со користењето не се обезвреднуваат и не се намалуваат туку се потврдуваат и зголемуваат
- Вложувањето во човечките ресурси е поисплатливо и од вложувањето во било кој друг ресурс, бидејќи без човекот и неговото работење нема вишок на вредност, односно новосоздадена вредност (Пржуљ, Ж. 2006)

Кај нас како општо прифатена е следната дефиниција:

„Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработени, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата“ (Бојациоски Д. 2009)

Менаџмент на човечките ресурси е стратегиски и кохерентен пристап на управување со највредните средства на организацијата: луѓето кои работат во неа, кои поединечно и колективно придонесуваат за остварување на нејзините цели. (Кулиќ, Ж. Цветковски, Т. Божинов, М. 2004: 11)

Менаџмент на човечките ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата, насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата. (Ефтимов, Љ. 1999: 11)

Одделот за човечки ресурси е суштинска, ако не и критична, компонента на секој бизнис, без оглед на големината на организацијата. Првенствено се фокусира на максимизирање на продуктивноста на вработените и заштита на компанијата од сите прашања кои можат да произлезат од работната сила. Менаџмент на човечките ресурси е област од науката за организацијата која се занимава со проучувањето на сите аспекти на вработените и организацијата.

Со оглед на предметот на проучување, научната област менаџмент на човечки ресурси не се развивала изолирано, туку во поширокиот контекст на индустриските промени и економскиот развој и укажува на нејзиното прилагодување на бурните и континуирани промени кои индустријализацијата ги имаше врз општеството во целина, а особно врз човековата работа. (Suša, B. 2009:15)

Одговорностите за човечки ресурси вклучуваат надомест и бенефиции, регрутирање, отпуштање и одржување во тек со сите закони кои можат да влијаат на компанијата и на нејзините вработени. (William R. Tracey, 1991)

Заеднички именители на сите дефиниции на менаџментот на човечките ресурси е тоа дека тој е универзален процес кој во себе обединува отприлика 20 менаџерски функции, од кои петте најважни се планирањето, организацијата, координирањето, мотивирањето и контролата.

Како заеднички именител на дефинициите се определуваат следните елементи:

- Тој врши најрационална алокација и употреба на ресурсите во кои спаѓаат машините, сировините, финансиските средства, пазарите и се разбира човечките ресурси како клучен прворазреден ресурс
- Тој подразбира ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе за остварување на однапред поставени цели

(Гоцевски, Т. 2016:16)

2.2 Историја на развој на менаџментот на човечките ресурси

Почетоците на научниот менаџмент се поврзуваат со имињата на францускиот инженер Хенри Фајол (1841-1925), кој ги поставил темелите на процесниот менаџмент и американскиот инженер Фридрих Тејлор (1856-1915), кој управувањето како функција го поставил на научна основа.

Според поголем број на автори, развитокот на менаџментот како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди и тоа:

- Прв период: преднаучен менаџмент, период до 1880 година
 - Втор период: научен менаџмент, кој го опфаќа од 1880-1930 година
 - Трет период: период на менаџмент на човечки односи, кој го опфаќа периодот од 1930 – 1950 година
 - Четврт период: период на рафинирање, ширење и синтеза, кој се одвива од 1950 година па сè до денес
- **1890-1910** - Менаџментот на човечки ресурси во современа форма се појавува подоцна, после 90тите години на 20 век и тој има долг развоен пат. До 1910 година менаџментот на човечки ресурси е познат и се поврзува со воведувањето на кадровската функција, тогаш се зборува за научниот период при управувањето, селекцијата на вработените според квалификациите и воведување на системот на мотивирање. Фридрих Тејлор ги развива своите идеи за научен менаџмент. Тејлор се залага за избор на работници врз основа на квалификации, а исто така се залага за системи за надомест засновани на поттик за мотивирање на вработените.
- **1910-1930** - Следниот период се протега до триесетите години на минатиот век и е познат по поимот индустриски односи кои опфаќале вработување на социјални работници, грижа за здравјето на работниците, грижа за нивната благосостојба и воведувањето на индустриската психологија. Многу компании формираат одделенија посветени на одржување на благосостојбата на работниците. Дисциплината на индустриската психологија започнува да се развива. Индустриската психологија, заедно со доаѓањето на Првата светска војна, доведува до напредок во тестирањето и изборот на вработување.

- **1930-1965** – Во овој период поголем акцент е ставен на социјалните и неформалните аспекти на работното место кои влијаат врз продуктивноста на работниците. Зголемувањето на задоволството од работата на работниците се наведува како средство за зголемување на нивната продуктивност. Во САД, огромниот пораст на членството во синдикатите помеѓу 1935 и 1950 година доведе до поголем акцент на колективното договарање и работните односи во рамките на управувањето со персоналот. Администрацијата на надоместоци и бенефиции, исто така, ја зголемува важноста бидејќи синдикатите преговараат за платени одмори и осигурување.

- **1965-1985** - Движењата за граѓански права во САД го достигнуваат својот врв, со усвојувањето на Законот за граѓански права од 1964 година, каде се забранува дискриминација врз основа на раса, боја на кожа, пол, религија и национално потекло.

- **1985 до денес** - Три трендови драматично влијаат на менаџментот на човечките ресурси. Првиот е зголемена разновидност на работна сила, во однос на возраста, полот, расата и етничката припадност. Вториот тренд е глобализацијата на бизнисот и придружната технолошка револуција. Третиот тренд, кој е поврзан со првите два, е фокусот на МЧР како стратегија, интегрирана во целокупното стратешко планирање на компанијата со цел да се справи со брзите промени, интензивната конкуренција и притисокот за зголемена ефикасност. (Nestor, W. O. 1986)

Последната фаза се карактеризира со општо прифаќање на тој термин “Human resource management” развивање на програми за приспособување на човечкиот потенцијал кон новонастанатите услови на пазарот на работна сила, преквалификување и дообуки на вработените, справување со мобилноста на работната сила. Оваа последна фаза се карактеризира со енормно зголемување на интересот на компаниите за воведување на посебни сектори за човечки ресурси и подигање на нивниот ранг на ниво на стратешка компонента за развој на одржливоста на компаниите. (Гоцевски, Т. 2016:16-17).

Современата улога на менаџментот на човечки ресурси не е да се вработат луѓе кои ќе работат за компанијата, туку да се вработат луѓе што ќе работат со компанијата, да остваруваат заеднички цели и желби.

Новата филозофија на менаџерството денес е вработување на луѓе кои во процесите на компанијата ќе додаваат нова вредност. Оттука се заклучува дека менаџментот на човечките ресурси е стратегиски дел на менаџментот на компаниите и институциите.

Според тоа, суштината на имплементирање на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето, се состои во обезбедување на негова активна улога во овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси, може да се објасни преку, идентификување на неговите основни цели и тоа цели поврзани со вработените, цели поврзани со резултатите, административни цели и цели поврзани со промените. (Бојациоски, Д. Ефтимов, Јб. 2009: 22)

Целите на менаџментот на човечки ресурси може да се поделат на три основни групи и тоа економски, социјални и цели поврзано со флексибилноста и промените. Ако вака се поставени целите на менаџментот на човечки ресурси, тогаш е неопходно постоење на одредено лице или група од лица кои што ќе се занимаваат со овие специфични цели. (Бојациоски, Д. Ефтимов, Јб. 2009: 23)

2.3 Човечките ресурси во мултинационалните компании

Денес, современиот стратегиски менаџмент, се смета за еден од најважните и најсложените процеси кој на модерните организации им овозможува долгорочна одржливост, успешност и профитабилност. Стратегиското управување со системите подразбира долгорочно поставување на целите на организацијата од страна на менаџерските тимови, развивање на стратегии за нивно остварување и преземање на сите неопходни мерки за постигање на целите и одржливоста на компанијата.

Целта на стратегискиот менаџмент е преку рационалната употреба на сите ресурси на компанијата, да постигне конкурентска предност и висока профитабилност.

Кога зборуваме за рационалната употреба на сите ресурси на компанијата или на институцијата пред сè се мисли на организациските ресурси и на човечките ресурси кои стојат на располагање на менаџерските тимови. Оттука доаѓа до силната поврзаност на менаџментот на организацијата и менаџментот на човечките ресурси. Затоа секторите на менаџментот со човечките ресурси секогаш непосредно се вклучени во процесот на донесување на стратегиските, развојните и финансиските планови на компаниите.

Секторот на менаџмент со човечките ресурси е вклучен во:

- Изработка на делот од стратегиските планови кој се однесува на потребата од работна сила за остварување на целите на планот
- Предлага програма за оспособување на постојаниот човечки потенцијал
- Предлага алтернативни решенија за човечкиот потенцијал
- Преку кадровската политика директно се грижи за остварување на целите на организацијата
- Подготвува програми за стекнување на нови знаења и вештини за остварување на стратегиските цели на организацијата
- Се грижи за лојалноста и подготвеноста на вработените за остварување на поставените стратегиски цели

(Гоцевски, Т. 2015:28)

Според ова, стратегискиот менаџмент на човечките ресурси ја има следната структура:

- Организациска стратегија – идентификација на стратегиските бизнис потреби и нивните специфични карактеристики
- Внатрешни и надворешни предизвици и стратегии за справување со нив
- Стратегиски бизнис потреби и интереси – содржи мисија на организацијата, визијата и стратегиските цели
- Филозофија на менаџментот на човечките ресурси – се дефинираат стратегиски вредности, организациската култура, како треба да се третираат вработените и како да се вреднува нивниот труд
- Политика на менаџментот – ги изразува заедничките вредности, водич за акција и основа за програмите за човечките ресурси
- Програми на менаџментот на човечки ресурси – тие се обликуваат во вид на стратегии за човечките ресурси и ги истакнуваат промените поврзани со човечкиот потенцијал
- Практика на менаџментот на човечки ресурси – ги поттикнува работите поврзани со извршување на лидерските, менаџерските и оперативните улоги и посакуваниот начин на однесување на вработените
- Процес на менаџмент на човечките ресурси – формулирање на активностите на одделот за човечки ресурси, утврдување на начини на нивно извршување и остварување на останатите активности

(Гоцевски, Т. 2015:29)

Извршувањето на работите од секторот за човечки ресурси ги раководи, најчесто професионален менаџер за човечки ресурси кој има свои четири улоги:

- Линиска функција – ги насочува, води и управува активностите на вработените во неговиот оддел или сектор за човечки ресурси;
- Координативна функција – ги координира активностите на линиските менаџери во организацијата и осигурува дека се во согласност со општоприфатените организациски политики и практики за човечките ресурси;
- Советничка функција – ги советува и им помага на линиските менаџери во извршувањето на сите активности кои се поврзани со човечките ресурси како: вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпуштање на вработените;

- Стратегиска улога – во последно време се наметнува како улога на менаџерот на човечки ресурси, воспоставување тесна врска и корелација помеѓу корпоративната стратегија и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Не ретко, тој ја игра улогата и на потпретседател на компанијата и директно учествува во дефинирањето на корпоративната стратегија.

(Бојациоски, Д. Ефтимов, Јб. 2009: 25)

Основа за водење на целата политика на човечки ресурси во организациите е анализа на работата на вработените во компанијата или институцијата. Анализата на работата треба да одговори на повеќе задачи кои се поставуваат пред менаџерскиот тим задолжен за човечките ресурси како што е утврдување на работните задачи на секое работно место, поврзување на барањата на работата со знаењето, способностите и вештините на вработените, усогласување на поединечните со општите цели на компанијата, обезбедување на информации за знаењата, способностите и вештините на секој вработен итн.

Преку анализа на работата, менаџментот на човечки ресурси, обезбедува реална основа за изработка на план за човечкиот потенцијал потребен на организацијата, регрутација, селекција и избор на работници, програма за обуки, доквалификации и преквалификации, развој и следење на кариерата на вработените, вреднување на работните задачи, дизајнирање и редизајнирање на работните места.

Секторите за човечки ресурси во мултинационалните компании по правило имаат неколку оддели и тоа оддел за вработување, оддел за плати и други бенифиции од работата, оддел за обуки, доквалификации, преквалификации и развој и оддел за односи со вработените.

Планирањето на човечки ресурси е тесно поврзано со останатите функции на менаџментот, пред сè со анализа на работата, оценувањето на перформансите, регрутирањето, селекцијата, обуките итн. Планирањето е процес на размислување, на организирано предвидување на визијата базирана врз факти и искуства кои се потребни за умствена акција. (Шуклев, Б. 1993:31)

Менаџментот на човечки ресурси се занимава со ускладување на ресурсите со долгорочните планови и потреби, иако понекогаш се однесува на краткорочни потреби. (Јовановић. Божинов. М, Кулић. Ж, Цветковски. Т, 2004:44)

Планирањето опфаќа неколку чекори и тоа утврдување на идните потреби од работна сила, определување на расположливата работна сила во идниот период за кој се однесува планот, скенирање на состојбата со екстерното и интерното опкружување со човечки потенцијал, усогласување на побарувачката на работна сила со расположливиот потенцијал на човечки ресурси и изработка на план за обезбедување на потребните вработувања за утврдениот плански период.

Процесот на планирање на човечки ресурси опфаќа четири фази и тоа:

- Собирање информации за надворешната средина и за организацијата
- Предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси
- Подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на понарувачката и понудата на човечки ресурси
- Следење, евалуација и менување на планот (Арнаудова, В. 2016)

Особено е важно да се прикажат и различните модели на планирање на кадрите. Планирањето на кадарот мора да се прави во склад со визијата и стратегијата на организацијата, заради обезбедување на неопходни кадри за идните работни активности. Постојат два модели на планирање на човечките ресурси: традиционалниот и интегрираниот модел.

Традиционалниот модел на планирање на кадрите, е модел во кој тежиштето е ставено на балансот помеѓу предвидената понуда и побарувачка на работна сила, со цел обезбедување на соодветен број на соодветени работници, на соодветените работни места во соодветното време. Повеќе автори го критикуваат овој модел од причина што недоволно ги уважува способностите на работникот и потребата од планирањето во однос на системот и културата на организацијата и однесувањето кон вработените (Taylor, S. 1998: 170).

Интегрираниот модел на планирање на кадрите ги обединува сите аспекти на планирањето вклучувајќи го и традиционалниот модел, влијанието на опкружувањето, каде сме сега и каде сакаме да бидеме во иднина, дизајн и употреба на планови со цел остварување на транзицијата преку стратегиската визија. (Suša, B. 2009:170)

3. ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

3.1 Обука на човечки ресурси, поим и дефиниција

Под поимот обучување се подразбираат различни активности кои што имаат заедничка цел, а тоа е стекнување на вештини и знаења.

Обучувањето е планиран напор од една организација да го олесни обносувањето поврзано со извршувањето на работните обврски на вработените. (Wexley, N. K., Gary P. Latham, P. G., 1991: 3)

Обучувањето е систематско стекнување на вештини и правила, поими или ставови кои што имаат за исход подобрена перформанса. (Goldstein, L.I. 1993: 3)

Обуката или тренингот на вработените може да се дефинира како плански напор на организациите да ги подобрат перформансите на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место. Под обука се подразбираат промените во специфичностите кои произлегуваат од работното место. (Bogićević, B. 2006: 153)

Обуката на вработените станува сè повеќе значајна активност во рамките на функцијата на човечките ресурси покрај глобализацијата на светската економија, јакнењето на потребите од водство, растечкото значење на знаењето, потребата од привлекување на талентирани поединци, ставањето акцент на квалитетот и на драстичните промени. Организациите ширум светот инвестираат многу средства за организирање и за спроведување на различни програми за обука на вработените со што би се остварила конкурентска предност на пазарот. (Hamner, W.C. 1974: 7)

Во дефинициите се истакнува дека обучувањето на кадарот претставува систематска низа на постапки и искуства коишто се планирани и применети од една организација, со цел да настанат промени кај вработените кои ќе водат кон подобар перформанс. Перформансот може да се подобри на различни начини, така што ќе се обезбеди ново знаење и нови информации релевантни за работата, ќе се стекнат нови вештини, ќе се промени ставот на работниците кон работата, ќе се изгради мотивација за работа па дури и ќе се променат некои карактеристики на личноста.

Обучувањето е важна активност, посебно за големите организации. Исто така таа е и неопходна активност како за постојаните така и за новопримените работници. Постојаните работници треба да ги научат промените, а новите треба да научат како да ја извршуваат работата. Тренингот е тековен процес кој што е составен од повеќе делови без кои што не може да се реализира целокупната обука на човечките ресурси. Тука станува збор за теоретското изучување, стекнувањето на вештини и нивното тренирање како и ретренирање низ годините. Затоа пред да се започне со обуката, треба да се направи конкретна анализа на учесниците кои што ќе ја имаат таа обука и анализа на крајната цел што треба да се постигне откако обуката ќе се реализира. (Wilson, P.J.2005)

За да се реализира добра обука, треба да се направи анализа на три важни сегменти: анализа на потребите на компанијата или кои се целите на компанијата кои што треба да се реализираат со оваа обука, анализа на задачите или што вработените мора да совладаат за да ја извршуваат работата со успех и трето анализа на личностите или нивни знаења, кои вештини и перформанси поседуваат за да се утврди каков тип на прилагодување и тренинг им е поконкретно потребен.

Организациските анализи ги опфаќаат оние цели на компанијата кои ги идентификуваат потребите претставени од различни одделенија во внатрешноста на самата компанија. Сите овие департменти треба да се во корелација со една поставена заедничка цел, а имајќи различни перспективи опфатени во процесот на тренинг, позитивните резултати би биле полесни за постигнување.

Анализите на задачите определуваат што вработениот мора да направи за да ја заврши работата соодветно. Овие анализи во најголем дел се задржуваат на анализа на знаење, вештини и способности за да се заврши предвидената работа. Можно е да се определат детални барања и анализи за когнитивните знаења или доколку на компанијата им требаат повеќе работници кои што ќе донесат новитети во нејзината структура и изборот, тогаш обуката на идните вработени ќе биде насочена кон развивањето на креативниот дел од нивниот перформанс на работното место.

Анализите на личностите прават детален преглед кои вработени треба да имаат тренинг и каков тип на тренинг за да се насочат кон целите на организацијата. Овој дел е доста важен во изборот на вработените при самото интервју, нивните социо-демографски predispositions за поконкретно обликувањето на новите членови во текот на самиот тренинг. (McConnell, J.H., 2001)

Потребите за обука зависат од потребите на одделението како и индивидуалните потреби на вработениот за самото работно место. Потребите може да се идентификуваат на неколку начини:

- Утврдување на разликата меѓу планираниот стандард на работа, однесувањето, праксата на вработените и она што е моментално актуелно
- Анализа на работните места, психолошки и професионален профил на вработените, планови за развој, финансиска ситуација и сл.
- Разговор со непосредниот менаџер
- Разговор со вработените
- Самооценување
- Прашалници за поголем број од вработените
- Следење на работата и директно набљудување

(Пржуљ. Ж. 2002: 87)

Менаџментот на човечки ресурси во една компанија, кога ќе ја утврди потребата од конкретна обука, треба да проба да го дефинира одговорот на прашањето: Што ќе добие компанијата од конкретната обука и што добива секој од учесниците?

Менаџерите ги следат резултатите од обуката подредени во четири основни категории, тие можат да се определат со:

- Реакции на учесниците - задоволството. Се утврдува дали им се допаднала програмата и дали мислат дека вредело да се посети таа обука.
- Учење - може да се тестираат учесниците за да се утврди дали ги научиле принципите, вештините и фактите коишто било предвидено да се научат.
- Промена во однесувањето или примена на наученото - потребно е да се провери дали однесувањето на учесниците на работното место се променило после спроведената обука.

- Резултати - се проценува какви се крајните резултати, ако се земат предвид целите коишто се поставени пред обуката

(Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. 2008:58)

Како што напоменавме, учењето, како дел од обуката, може да биде когнитивно кога се употребува меморијата како алатка при изучувањето и кога се употребува разумот или разбирањето на материјалот. Учењето може да има и социјални карактеристики, кога на теоретското изучување се додава и техниката на гледање на практичен пример од страна на некоја личност и колега. А бидејќи има различни начини на учење, кога станува збор за учење преку повторување, тогаш зборуваме за вежбање. Кога станува збор за вежбање на тоа што го изучуваме, се наметнува прашањето колку вежбање е доволно за да се совлада една материја или еден процес.

Затоа тренингот е неминовен дел кој започнува, како што рековме, преку анализа на самите учесници и нивните карактеристики. Идентификувајќи ги когнитивните способности кај поединците може да се изврши адаптација на совладувањето на теоретскиот материјал и брзината на совладување на истиот. Но, најчесто групите не може да бидат целосно хомогени и членовите се разликуваат во различни елементи на различни начини. Доколку групата има различен степен на брзина за совладување на материјалот тогаш не може да се очекува целата група да има успех во ист период и затоа ќе биде различен степенот на ефикасност.

Научниците велат дека тренингот, или повторувањето е доволно да се вежба се додека еднаш не се совлада процесот според правилата, без грешка. Но ако еднаш се совлада процесот тоа не значи дека треба да се прекине со вежбањето, на пример свирењето пијано. Затоа повторувањето и останувањето во континуитет е многу важна работа која тренерите во текот на тренингот ја нагласуваат и практикуваат се додека задачата не се заврши без тешкотија и со ограничено ниво на концентрација, што ќе покаже дека тоа вежбање веќе навлегло во нивната моторика.

Сепак, на некои работни позиции, повторувањето не е возможно, како на пример повторувањето на некоја евакуација или незгода, може да се повторува само преку симулации или преку теоретско повторување, но во реалност, можностите се ограничени.

Ова повторување сепак има големо влијание врз когнитивните и физичките задачи, но дава и ментална стабилност бидејќи навлегува во нивниот „мајн сет“ и механичка брзина.

Мултинационалните компании се декларираат како организации кои го поддржуваат процесот на тренинг и го прифаќаат како дел од нивното секојдневно работење. Во овие организации се практикуваат тренинзи на секојдневна база, или на одреден период наречени ретренирање, со цел да се направи повторување на знаењето или доусовршување на работниците. (Rutherford, J., Santrampurwala, S., Lekanides, K., Rothwell, A. 2013)

Овие компании грешките и проверките ги гледаат како составен дел од работата и како основа за создавање на нов тренинг и развој на вработените, а со тоа и на самата компанија. Тие очекуваат сите, не само менаџментот, да се способни да детектираат проблеми и да ги решат истите, бидејќи тренинзите затоа и постојат.

Тренинзите на веќе искусните вработени се еден вид на фидбек, којшто може да е насочен кон само еден вработен или цела група и означува стимулирање на одредена промена.

Овие фидбеци исто така треба да стимулираат отвореност на работниците и работодавците да комуницираат и да се консултираат меѓу себе. Тие потенцираат дека ваквите компании се компании на иднината бидејќи глобализацијата и развојот го бараат ова истегнување на капацитетот и обемот на работа на компаниите. Затоа работниците треба да бидат обучени да работат со глобална перспектива, да се создаваат кроскултурни тимови бидејќи само како такви тие можат да работат многу работи, на многу работни места.

Не може, а да не бидат потенцирани методите за обучување:

- *Предавања*

Предавањата се едни од најпрактикуваните методи за работа и на нив се презентираат голем број на информации кои треба теоретски да се совладаат. Тие се секогаш надополнети со индивидуални предавања, дискусии, вежби итн. Како што претходно беше истакнато, овде станува збор за совладување на когнитивните знаења и правила кои треба да бидат дел од секојдневното работење.

Сепак, тука не може да станува збор за изучување на практични вештини. Овој тип на совладување на знаења знае да биде критикуван бидејќи станува збор за статично и монотono повторување, но без овие предавања не може да се започне со работа на работната позиција.

- *Симулатори*

Симулаторите се начини за реализирање на практичен тренинг, како дел од целокупната обука и приспособување на работниците. За да се биде дел од симулатор треба претходно да се стекнат теоретски знаења за да тие би преминале во вештини за работни позиции.

Ова е единствениот безбеден начин да се извежбаат ситуации кои што се критични и животозагрозувачки. Пилоти, спасување на живот со вештачко дишење итн. Преку овие вежби во симулаторите се повторува знаењето, се подобрува знаењето, се учат нови информации, се зацврстуваат старите знаења, се добива на моторика и психичка припрема.

- *Волонтирање*

Им овозможува на волонтерите директно да го гледаат процесот на работа на терен и од тоа да научат практично како да го вложат своето знаење, кое што претходно теоретски го определиле. Како волонтери тие се надгледувани, дообучувани, имаат фидбек, и на крај оценка за нивната работа. Ова е многу популарно во Америка и Европа, посебно во Германија и Данска.

- *Ротирачка работна позиција*

Движење на работниците од еден оддел во друг, или од едно место во друго или уште повеќе од една земја во друга. Тие имаат голем опсег на вештини и можности за адаптирање и големо знаење и познавање на различни домени во работата. Тоа може да се гледа како тренинг за работа со различни колеги и претпоставени, како припрема за влез во менаџерскиот тим итн.

- *Онлајн тренинзи*

Тренинзи кои овозможуваат работникот да работи преку интернет и компјутер со тренер или компанија на голема далечина, притоа да се здобие со знаење или да го усоврши истото.

Ова е добар начин да се заштедат пари и време и да се споделат најразлични знаења и искуства. Сепак овие тренинзи не нудат практична примена и вистинско доживување. Но, компаниите се шират благодарение на овој тип на тренинг бидејќи заштедува средства, пари, време и др.

- *Неформален тренинг*

Овој тип на тренинг може да се забележи на сите работни места, пред сè од колегите кои што имаат поголемо искуство или од менаџерите или претпоставените. Со цел работата да биде завршена во позитивна смисла, овој тип на тренинг доаѓа природно и наметнато од страна на процесот на прилагодување на работникот. Грешките се дел од овој тренинг и тие се гледаат како потенцијал за побрзо и подобро совладување на новото работно место.

- *Тренинг за етичка едукација*

Ова се применува и при самиот избор но и во текот на обуката и во текот на ретренингот на веќе вработените. Секоја работа што ќе се сработи треба да биде етички поткрепена, дали меѓу самите вработени или со другите компании ривали. Ова само може да ги подобри нивните карактеристики и вештини, а не да ги намали. Ова е доста важно за мултинационалните компании, со овој тренинг се учи тоа дека ние треба да бидеме со отворени размислувања и да прифаќаме како што и другите нè прифаќаат нас. Учиме за разликите, навиките, а ова нè учи да бидеме отворени кон различни колеги од различни социјални и религиски средини.

- *Критичко мислење*

Обуката сама по себе треба да поттикне кај работниците да размислуваат додека учат, а не само да ги меморираат дадените реченици или начини на работа. Ваквиот тип на работници се потребни бидејќи тие како такви може да се прилагодат лесно или да научат повеќе работни позиции одеднаш, да бидат испраќани на други работни места и да се способни за мултитаскинг.

Ова е дел од процесот на развој на работниците во мултинационалните компании бидејќи компаниите денес во светот на глобализација се развиваат многу брзо и им треба сила од работници кои знаат самостојно да размислуваат.

Доколку работникот би се нашол во ситуација за донесување на тешки одлуки, или во различни комплексни проблеми, ако го нема капацитетот и обуката за работа при такви услови тој нема да може да ја реши ситуацијата туку само техники да ја проследи, што во денешниот свет на компании распостранети низ целиот свет со голем број на работници претставува губење на време и средства.

(Jean, M., Van Buren, M., Mattox, J. 2016)

3.2 Развој на човечките ресурси во мултинационалните компании

Обуката на човечките ресурси освен што е поврзана со теориите за учење и за стекнување на вештини, таа е и нешто повеќе од изучување и се манифестира преку подобрена перформанса и разбирање на целокупниот процес на производство. Преку обучувањето се истакнува и образованието. Ако со обучувањето им се помага на оние кои што ја вршат работата да ја научат успешно да ја вршат, со образованието се стекнуваат поопшти вештини, или вештини кои што се широко применливи, тоа е поширок поим и неговите цели се пошироки.

При стекнување со образование почетна точка се поединците, нивниот развој и улоги кои што ќе ги имаат во општеството и поконкретно на пазарот на трудот. Дополнителна разлика е што трошоците за обучувањето ги сноси организацијата, иако и поединецот и организацијата ќе имаат корист од обуката. Целите на обучувањето во индустријата стануваат пошироки, така што во последно време обучувањето го опфаќа терминот развој на кадарот. (Николоски, Т. 2005: 265)

Развојот на вработените не е исто што и обуката. Во едниот случај вработените низ традиционални образовни програми, проценување на развојниот потенцијал, собирање на работно искуство и социјална интеракција, се припремаат за идните работни задачи, а во другиот случај вработените се припремаат за квалитетно извршување на работа. Поимот обука обично се поистоветува со развојот на вработените. Меѓутоа, развојот на вработените, сепак, треба да се разликува од обуките. Во процесот на развој, вработените преку интензивни образовни програми и проценка на развојниот потенцијал, се стекнуваат со работно искуство и се подготвуваат за идните барања кои произлегуваат од сегашните или идните работи и работни задачи. (Berry, J.K., 1990)

За да може во потполност да бидат разбрани улогите и значењата на овие две функции во организацијата, во продолжение се дадени главните карактеристики за обуката и за развојот:

- Временска димензија – од аспект на временската ориентација, обуките на вработените се однесуваат на сегашноста додека развојот на вработените се однесува на некој иден временски период.

- Работно искуство – Обуките е можно, односно дури и потребно е да се организираат за вработените, без или со минимално работно искуство. Развојот на вработените подразбира дека вработениот поседува доволно работно искуство за времето во кое имал можност да се докаже, а неговиот понатамошен развој за понатамошното усовршување да биде проценет од страна на менаџерот.
- Цел – Во фокусот на организацијата е обуките да ги примени за вработените да можат поквалитетно да одговорат на сегашните потреби за работата која ја работат. Од друга страна, целта за развој на вработените е да се подготви организацијата за промени.
- Учество на вработените – Иницијативата за обука, најчесто произлегува од страна на менаџерот или работодавачот, бидејќи во фокусот е квалитетот на извршување на работата и со самото тоа и успехот на организацијата. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот за развој, најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените, така што нивното учество е на доброволна основа.

(DeLong, D., Fahey, L., 2000: 81)

Развојот на вработените е континуиран процес кој го вклучува формалното образование, работното искуство, односите со другите и оценка на личноста и способностите.

Обуката се однесува на оспособувањето на вработениот за сегашната работа, а развојот за некоја друга во иднина. Тоа се случува бидејќи има голем технолошки развој, склоност кон промени, затоа обуката е важна за сите вработени, како и развојот, со тоа се заштитува организацијата од проблеми во иднината. (Богичевиќ, Б. 2003: глава 8)

Процесот на планирање на развојот на човечките ресурси е поделен на четири пристапи и тоа традиционално образовниот програм, оценка на развојниот потенцијал, работно искуство и меѓучовечки односи.

- *Традиционални облици на образование*

Традиционалните облици на образование вклучуваат формални образовни програми како курсеви и програми направени за специфични потреби како предавања од страна на стручњаци од различни области. Многу светски компании си имаат свои центри за обука и развој за еднонеделни, двонеделни или едnodневни курсеви.

Постојат и различни курсеви и програми за топ менаџментот, а во овие програми вклучени се и стручњаци како конкретни примери.

- *Процена на развојниот потенцијал на вработените*

Процена на развојниот потенцијал подразбира собирање на податоци за однесувањето, способностите, комуникативните вештини, постигнати успеси како и собирање на повратни информации за сите овие карактеристики. Овие податоци може да се обработат на различни начини, а некои од примерите за различните начини на обработка се Мајерс-Бригзовиот индикатор за видовите на личности (Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) и Бенчмарковите.

1. Мајерс-Бригзовиот индикатор за видовите на личности потекнува од Јунговата теорија за психолошки типови на личности која што во 1920 година Кетрин Кук Бригз (*Katharine Cook Briggs*) ја развила во една од најупотребуваните тестови за препознавање на видовите на личности. Таа заедно со својата ќерка успеала да најде начин да го систематизира и опише редоследот на Јунговите замисли за класификација. MBTI е најпопуларен психолошки тест кој се користи насекаде, има преку 100 прашања како поединецот се чувствува или сака да се чувствува, идентификува преференци кај поединецот за енергичност (интровертност-екстравертност), собирање информации (разум и интуиција), донесување на одлуки (мислење-чувствување), стил на живеење (проценување-перцепција). Овој тест се базира на тоа дека јаките и слабите страни на секој човек се резултат на неговите преференци.

(web: <https://www.16personalities.com/sr/nasa-teorija>)

2. Бенчмаркови претставуваат инструменти или референтни вредности преку кои што се мерат фактори и се вршат различни споредби. Тоа е постапка со која што една компанија ги анализира своите активности, процеси, трошоци итн.

Бенчмаркингот е системски пристап со којшто компанијата се залага за подобрување на своето работење. Има неколку видови на бенчмаркинг и тоа интересен, конкурентен, функционален и генерички. Анализирање, флексибилност и отвореност кон промени се главните предности на овој процес и на тој начин компанијата се запознава сама себе и ги детерминира силните и слабите страни преку правење на анализа.

- *Работно искуство*

Работното искуство вклучува социјални односи, проблеми, извршување задачи итн. Дека работно искуство е важен елемент во работниот век на еден работник покажува моментот кога доаѓа до несогласување помеѓу неговото претходно работно искуство и барањата на новото работно место.

Еден вработен се стекнува со искуство преку зголемување на работните обврски (колку му се верува него за да му се дадат повеќе задолженија), ротирање на работните места (се зголемува неговиот обем на знаење), преместување, унапредување на хиерархиски различни работни места.

- *Интерперсонални односи*

Вработените може да стекнат одредени знаења за организацијата и преку чести и регуларни контакти со постарите, искусните членови на организацијата. Постојат два основни начини на развивање на интерперсоналните односи: менторство и инструкторство.

1.Менторство - искусните и старите ги дообучуваат и водат помладите колеги. Менторството може да се воспостави неформално, но може и компанијата плански да додели ментор за некој од новите вработени. Менторството може позитивно да влијае не само на новиот вработен туку и на менторот, бидејќи и тој може да научи нешто ново, но и да се зголеми неговото интересирање за работата, самодовербата и емотивната поврзаност за компанијата за која што работи. Менторството се користи и за социјализација, а многу компании го воведуваат и групното менторство каде на еден неискусен работник му се доделува цела група, тука младите учат не само од менторот туку и меѓусебе.

2.Инструкторство - процес во кој инструкторот, колегата или раководител го мотивира новозапослениот, помага да ги развие своите вештини, и му дава повратни информации како работел. Инструкторот има три основни улоги: работење со нововработен со регуларно давање на повратни информации, помагање во неговото учење преку наоѓање на соодветен метод, обезбедување на соодветни ресурси и услови за учење. Инструкторот треба да биде во добри односи со новиот вработен и заедно да најдат соодветен план за негов развој и совладување на препреките.

3.3 Различни видови на кариерен развој

Професионално, кариерата можеме да ја дефинираме како серија на работни позиции, работни задачи и успеси од страна на една личност за време на целокупниот професионален животен век. Поточно кажано кариерата опфаќа планирање и развој на професионалната определба на одредена личност преку едукација, тренинг, стекнување на работни навики и искуства. (Гуровска, М. 2008)

Поимот кариера е исто така поврзан и со концептот на платено вработување па затоа, од перспектива на една организација, развојот на кариерата е процес на водење на вработениот и негов развојот, преку соодветно надгледување и проценка на неговите работни задачи и тренинг активности. Затоа се вели дека развојот на кариерата ги опфаќа личниот кариерен развој на еден вработен и кариерниот развој на вработениот на организациско ниво.

Постојат пет фази за развој на кариерата и тоа прва фаза или припрема за работа (до 25 години, развој на личен и професионален имиџ), втора фаза или собирање понуди за работа и избор, трета или учење на работата и на организацијата, четврта или зрела фаза каде има реafirмирање и модифицирање на личните цели и петта фаза или доцна кариера каде доаѓа до одржување на продуктивната работа, одржување на задоволството, припрема за пензионирање. (Dunning, D. 2003)

Развојот на кариерата е резултат на два процеси, планирање на кариерата на индивидуално ниво и управување на кариерата на организациско ниво.

Управување со кариерата е процес на припрема, имплементација и контрола на плановите за развој на вработените во една компанија.

Во компаниите има различни програми за развој на вработените како што се самостојно планирање на кариерата, индивидуално советување, информациски услуги, иницијални програми за вработување, програми за организациско оценување, развојни програми.

Преку овие програми вработените имаат повеќе јасни насоки за организациските цели, и имаат можност за создавање на јасни индивидуални цели, па затоа овие програми се спроведуваат од организации кои имаат сериозни развојни цели и програми.

Сè повеќе организации денес сфаќаат дека клучот за стекнување и одржување на конкурентската предност на пазарот е развојот на интелектуалниот капитал или популарно, развојот на човечките ресурси. Развојот на луѓето подразбира стекнување на различни видови знаења: да се знае што, да се знае како, да се знае зошто и да се сфати важноста. (Noe, R.A., 2002: 286)

Планирањето на кариера пак е индивидуален процес и тогаш поединецот станува свесен за сам себе, за своите знаења и вештини, а индивидуалното планирање не може да биде врзано за една организација, туку станува збор за самостална процена на сопствените желби.

Денес се потенцира дека планирањето на кариерниот развој на една личност е процес во кој што самата личност треба да има најголем удел и треба самата личност да ја дава насоката и обликот на кариерата. Менаџирањето на својата кариера е процес во кој работникот го планира својот професионален развој преку идентификација и имплементирање на конкретни чекори за постигнување на одредени цели. Исто така, планирање на кариера значи евалуација на своите способности, интереси, истражување на можностите реални за развој, поставување на цели и планирање како да се стигне до тие цели преку анализа на сите ресурси. Ова е претежно индивидуален процес, но компаниите може да го поттикнат и да го помогнат истиот тој процес преку соодветни тренинзи, консултации, работилници итн.

Се поставува прашањето зошто компаниите одделуваат средства, време и енергија во поттикнувањето на заинтересираноста на самите вработени за развој на нивната кариера. Одговорот менаџерите го наоѓаат во развивањето на работниците како веќе обликуван, готов продукт, кој што е лесно прилагодлив и сподобен за извршување на различни задачи под различни услови.

Во концептот на развивањето на свеста за своите способности и искористувањето на истите, се наметнува и учењето развиено за емоционалната интелигенција или способноста за менаџирање на самиот себеси и врските со другите. Способноста да се поседува таа емоционална интелигенција многу научници велат дека е повеќе ефективно од поседувањето на когнитивната интелигенција.

Емоционалната интелигенција ја дефинираме како препознавање, разбирање и управување со нашите емоции, како и препознавање и разбирање на емоциите на тие околу нас.

Според Даниел Големан, американски психолог кој помогнал да се популаризира емоционалната интелигенција, постојат пет главни елементи на емоционалната интелигенција и тоа автосвест, самоконтрола, мотивација, емпатијата и социјални вештини.

- *Самосвест*

Ако сте самосвесни, вие секогаш знаете како се чувствувате, и знаете како вашите чувства и вашите акции може да влијае на луѓето околу вас. Да се биде самосвесен кога сте во водечката позиција, исто така, значи да се има јасна слика за вашите предности и слабости.

- *Самоконтрола*

Оние вработени кои што можат лесно да се контролираат сами себе ретко влегуваат во вербални конфликти и затоа не донесуваат погрешни или избрзани одлуки. Овој елемент на емоционалната интелигенција, според Големан ги опфаќа во себе и флексибилноста и личната одговорност. За да се има самоконтрола треба да се внимава на следните предизвици:

1.Имање на цврсти вредности

Дали имате јасна идеја каде сакате да бидете за одредено време? Дали знаете кои вредности се најважни за вас? За да се одговори на овие прашања треба подолго време да се помине во испитување на вашиот кодекс на однесување, но откако ќе се одлучите што е најважно за вас, тогаш веројатно не ќе мора да се мисли два пати, кога ќе се соочите со морална или етичка одлука.

2.Останете одговорни за своите постапки

Ако имате тенденција да ги обвинувате другите кога нешто не е во ред и не си ги признавате своите грешки и не знаете како да се соочите со последиците, нема да заработите почит од тие околу вас.

3. Бидете смирени

Од секоја ситуација треба да се научи нешто повеќе и искористи за следниот пат, а ако не можеме да се воздржиме да бидеме смирени и сакаме да го зголемиме тонот на гласот, можеме да запишуваме на страна сите работи кои што ни паѓаат на памет или да дишеме длабоко.

- *Мотивација*

Само мотивирани лидери работат постојано кон своите цели и тие имаат исклучително високи стандарди за квалитетот на нивната работа. Нашата мотивација може да се подобри преку потсетување на одговорот на прашањето зошто сме започнале да ја работиме одредената работа или да се обидеме да изнајдеме барем една добра работа што сме ја научиле од дадената ситуација.

- *Емпатијата*

Дали емпатијата како карактеристика може да се подобри и дали секој човек ја има во себе е прашањето што најчесто се поставува кога зборуваме за емпатичност. Да се биде емпатичен значи да се ставиме во позиција на некој друг, само преку анализа на целокупната ситуација може истата да се дефинира. Гестикулациите можат да не издадат како се чувствуваме за одредена ситуација, затоа ако не внимаваме на нашиот говор на тело и не знаеме да ги прочитаеме другите, немаме предност во конкретната комуникација и ситуација.

- *Социјални вештини*

Вработените кои имаат добри социјални вештини се исто така добри во справувањето со промени и решавање на конфликти по дипломатски пат. Тие не се задоволуваат со напуштање на проблемите и не се тие кои што ќе остават некој друг да им ги решава. За да се решат конфликтите, треба да се внимава на подобрување на комуникациски вештини, поттикнување на лојалноста на тимот преку давање на пофалби, спроведување на обуки за развивање на управување со персонал итн.

Многу важно е да истакнеме дека во минатото се мислело дека успех во кариерата е само ако се има работа која што е финансиски исплатлива и притоа таа придонесува за здобивање на добар статус во општеството. Во денешно време сме сведоци на различен пристап кон развојот и разбирањето на кариерата.

Индивидуата денес сака да го контролира својот развој и својата кариера, имањето на таква слобода е нејзин успех. Здрав баланс помеѓу работа и приватен живот исто така се смета за успех и задоволство. Успехот сега е лична работа и лична перспектива за развојот на кариерата и на тоа што значи да се биде успешен, дали притоа тоа значи да се биде многу платен или да се имаат други бенефиции.

Овие фактори ни потврдуваат дека самата индивидуа е вклучена во процесот и тој ја има главната улога во определувањето на патот на професионалниот живот. Најголемите компании во светот се одлучија да го применат процесот на самосвест кај работниците и процесот на самоменаџирање бидејќи тоа им помогна на компаниите да се соочуваат полесно со интерперсоналните конфликти, упропастените комуникации, проблемите со довербата и недоразбирањата како и со глобализацијата и потребата за лесно прилагодливи работници спремни за справување на проблеми од различен карактер на стандардно ниво. (Goleman, D. 1996)

3.4. Некои емпириски видувања/релевантни истражувања за обуката и развојот на човечките ресурси

Обуката, како дел од развојот на менаџментот на човечките ресурси, има променето доста аспекти во целите на менаџирање на човечките ресурси низ децениите. Во минатото тренингот беше фокусиран само кон описменување на работниците за нивната идна работа и неговите граници беа само околу техничката перспектива на работникот. Денес, тренингот е само дел од целиот процес на обука на работникот и во тој процес влегуваат и учење, доквалификување и развиток.

Компаниите можеби не ја гарантираат работата бидејќи пазарот на трудот е доста променлив, но ја нудат можноста за развој на своите вработени и со тоа се зголемува и нивната флексибилност за вработување во различни сегменти.

Постојат повеќе модели и пристапи кон менаџирањето на човечките ресурси, а денес се истакнува важноста на човечките ресурси како најважна димензија во функционирањето на една компанија.

Тука се зборува за инкорпорирање на заедништво, соединување на заеднички цели на вработениот и на компанијата, нивното меѓусебно влијание, почитување, наградување и создавање на заеднички одговорности што индиректно води кон поврзаност на работникот и на компанијата. Овој концепт зборува дека што е добро за индивидуата, тоа е добро и за компанијата и тука не се гледа никаков конфликт. (Walton, R. E. 1985).

Legge, (1995) вели дека овој мек пристап го истакнува спојувањето на целите на менаџментот на човечките ресурси и бизнис целите на компанијата. Вработените се третираат како многу важни елементи од успехот на компанијата, тие се извор на конкурентска предност преку нивната посветеност, адаптивност и висок квалитет на вештини и перформанси. Затоа обуката е воспоставување на линијата на соработка и вклопување на индивидуата и компанијата.

Во истражувањето што го имаат спроведено од Универзитетот Лахор, Исламабад, Пакистан се докажува поврзаноста помеѓу тренингот и перформансот на работникот, а со тоа и профитот на компанијата. (Global Journal of Management and Business Research, 2011)

Организирањето на обуката треба да биде според потребите на вработените, во смисла на тоа дека според нивниот профил кој што е добиен за време на нивното одбирање се формира соодветна програма која што претставува врска помеѓу профилот на вработените и крајните резултати кои што компанијата сака да ги постигне. Оние организации кои развиваат добар тренинг дизајн, адаптиран според профилот на вработените и компанијата, секогаш добиваат добри резултати (Partlow, 1996)

Вработените констатираат дека повеќе учат преку практичниот тренинг, што значи дека на компанијата исто така и е исплатливо да ги вметне и овие обуки во плановите за вложување и развој. Според ова, тренингот, како инвестиција, е доста скап и во себе има доза на ризик, сепак крајните резултати се многу исплатливи, а ризикот е се помал доколку кон тренингот се пристапи сериозно и темелно. (Heras, 2006).

Истражувањето се задржува на две хипотези и тоа првата која вели дека тренингот и обуката на вработените има големо значење и директен ефект врз перформансот и резултатите на компанијата и втората која потенцира дека организацијата и видот на извршување на обуката, ефикасното истражување спроведено во насока на реализирање соодветна и прецизна обука е од неминовно и прелиминарно значење.

Истражувањето вклучува 100 вработени од различни организации од Исламабад, главниот град на Пакистан. Вклучени се и мажи и жени, а информациите се добиени според резултатите од анкета спроведена помеѓу работниците кои одговарале на 15 прашања. Прашањата од анкетата се затворени прашања кои може да се одговорат преку скалирани (степенести) одговори: целосно се согласувам, се согласувам, немам став, не се согласувам и целосно не се согласувам. Анкетите биле спроведувани во живо, во канцелариите на овие компании во рок од една недела.

Според првата зададена хипотеза, се потврдува истата преку резултатите каде што 96% од вработените целосно се согласуваат дека тренингот има директна врска со развојот и перформансот на компанијата. Исто така се потврдува и втората каде што вработените се согласуваат дека организацијата и видот на извршување на обуката, како и ефикасното истражување спроведено во насока на реализирање соодветна и прецизна обука, има големо значење за постигнување резултати на компанијата. 92% од ипитаниците се согласуваат дека стилот на обуката, т.е начинот на кој што таа се изведува влијае врз успехот на компанијата.

4. СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ВО МАКЕДОНСКИОТ КОНТЕКСТ

Кога зборуваме за мултинационалните компании, нивната историја и нивната доминација на пазарот на трудот, не можеме а да не споменеме за нивната улога во нашата економија или поконкретно за странските директни инвестиции во Македонскиот регион.

Странските директни инвестиции претставуваат форма на меѓународно движење на капитал преку кое се рефлектира целта за остварување на долгорочен интерес помеѓу директниот инвеститор (резидент од една економија) и директно инвестираното претпријатие (резидент на друга економија). Странските директни инвестиции, покрај иницијалната трансакција на вложување, во себе ги инкорпорираат сите последователни инвестирања помеѓу нив и нивните афилијации.

Имајќи ја предвид улогата на странските директни инвестиции за економскиот развој, ние ги земаме податоците од Народната Банка на Република Македонија (НБРМ) која што спроведува статистичко истражување за странските директни инвестиции во и од Република Македонија, а методолошките постапки кои се применуваат кореспондираат со методолошките постапки применувани од страна на земјите членки на ММФ и ОЕЦД. Во 1999 година, НБРМ вовеле систем за директно известување и овие извештаи содржат информации за состојбите и движењата на капиталните вложувања, реинвестираната добивка и побарувањата и обврските. Притоа, обврска за доставување на овие извештаи на годишна основа имаат сите резиденти-правни лица на Република Македонија, во кои странски инвеститори имаат вложено капитал или поседуваат акции. (Народна банка на Република Македонија дирекција за статистика, Извештај за странски директни инвестиции 1997-2003 година)

Во интерес на нашата тема, која што директно ги инволвира мултинационалните компании, користиме секундарни извори на податоци од Народна Банка на Република Македонија и Државен завод за статистика и овие информации ни се од големо значење бидејќи претставуваат основа за започнување со истражувачка дејност на зададената тема.

4.1 Движења и состојби на странските директни инвестиции

Во извештајот за странски директни инвестиции во Република Македонија, кој што е прв извештај кој ги обработува овие податоци, се содржани податоците за состојбите и движењата на СДИ во период од 1997-2003 година.

Во периодот од 1997-2003 година, нивото на СДИ во Република Македонија бележи тренд на перманентно зголемување, нивото од 141 милиони евра во 1997 година се зголеми на 1.285 милиони евра во 2003 година, односно во анализираниот период остварена е стапка на пораст од 9 пати. Со вакво ниво на СДИ, Република Македонија спаѓа во групата земји со ниско ниво на СДИ, или по глава на жител во 2003 година изнесува 635 евра. Ниското ниво на СДИ се огледува и преку нивното релативно ниско учество во Бруто домашниот производ (БДП) на Република Македонија, така во периодот од 1998-2003 година просечното годишно учество изнесува 5%.

Од аспект на дејноста, најголем износ на СДИ во Република Македонија се лоцирани во услужниот сектор (54,3%), од кои во телекомуникациите (33.4%), во финасиското посредување (13.4%) и во производството (38.4%) од кои во прехранбените производи (13.4%), метални производи (8.9%). Динамички анализирано, во 1997 година, најголем дел од СДИ биле лоцирани во производство (48%) и услужни дејности (49%).

Странските директни инвестиции (СДИ) беа занемарливи пред 1998 година (на пример, во 1995 година беа на ниво помалку од 10 милиони евра). Оттогаш, СДИ постепено растат. Највисокото ниво од околу 400 милиони евра се достигна во 2001 година. Ова најмногу се должеше на преземања на големи компании и банки од страна на странски инвеститори за време на процесот на приватизација. Најголемото преземање беше изведено од страна на „Маѓар Телеком“ (Групацијата „Дојче Телеком“), кој го купи националниот телекомуникациски оператор.

Кризата од 2001 година предизвика драстичен пад на СДИ. Така, вкупните СДИ од 2002 и 2003 година заедно достигнаа едвај 100 милиони евра. Сепак, како резултат на големите напори за постигнување економска и политичка стабилизација, СДИ бележат нагорен тренд почнувајќи од 2004 година.

Во период од 1998 – 2000 година регистрирано е зголемување на учеството на СДИ во производството, при што во просек изнесува 58%. Во наредните години 2001-2003, приматот го превзема услужниот сектор, со просечно учество од околу 54%.

Во анализираниот временски период, 2003-2007 година, странските директни инвестиции во Република Македонија изнесуваат вкупно 1.017.7 милиони долари. Најмногу СДИ има во 2006 година, 350.7 милиони долари или 34.5%, а најмалку во 2003 година, 80.6 милиони долари или 8%.

Во овој период, најголеми странски инвеститори во Република Македонија се Австрија, Словенија, Холандија, Бугарија и Швајцарија. На овие 5 земји, отпаѓаат 63.4% од вкупните СДИ. Вредноста на СДИ од Австрија е највисока, 348 милиони долари, или 34.2% од вкупните СДИ во Македонија што се должи на приватизацијата во снадувањето со електрична енергија во 2006 година. По Австрија, доаѓа Словенија со вкупни СДИ од 86 милиони долари или 8.5%, со најголем процент на вложување во финансиското посредување.

Бројот на вработените во деловните субјекти со СДИ, во анализираниот период не бележат големи осцилации. Најголем е бројот на вработени во 2007 година, 38.840, а најмал во 2003 година, 21.577. Околу 50% од вкупниот број на вработени се во преработувачката индустрија. Зголемување на бројот на вработени се бележи во дејноста градежништво, од 94 вработени во 2003 година, на 3.195 вработени во 2007 година. Зголемување има и во дејностите: финансиско посредување, хотели и ресторани и здравство и социјала.

Странските инвестиции главно се застапени во преработувачкиот сектор, кој се карактеризира со трудово интензивни активности и инвестиции со мала додадена вредност, најчесто во автомобилската индустрија, металниот сектор, електричната енергија и градежништвото.

Светската економска криза доведе до пад на приливот на инвестиции во 2009 година. Во 2010 година нивото на СДИ забележа само мало зголемување во споредба со претходната година, а во 2011 година, нивото на СДИ се зголеми забележително во споредба со претходните две години. Нивото на СДИ во 2010 и 2011 година достигна 160, односно 337 милиони евра.

Се постигнаа договори за неколку нови гринфилд-инвестиции, главно во слободните економски зони, чија реализација започна во 2012 година. Во 2012 година, нивото на СДИ се намали на 105 милиони евра.

Меѓу 2006 и 2013 година, нето СДИ во просек изнесуваа 4,4 проценти од БДП, што е сè уште далеку под регионалниот просек од 6,4 проценти од БДП во истиот период.

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
	Мил. евра		Мил. САД\$				Мил. евра	Мил. САД\$	Мил. евра
Вкупно	200.60	251.48	89.77	463.27	210.98	197.09	399.89	699.09	344.78
Најголеми земји - инвеститори									
Велика Британија	40.37	44.63	-0.56	-84.99	41.27	-59.49	38.02	54.95	12.1
Австрија	0.40	36.54	50.94	64.42	-10.65	39.14	95.69	14.48	130.9
Германија	26.18	27.07	14.87	14.86	15.58	4.18	4.01	12.65	0.56
Грција	3.20	10.40	3.52	20.56	20.11	-76.88	6.72	61.16	40.67
Холандија	7.58	10.17	11.14	193.56	-1.05	84.01	2.33	37.11	14.67
Турција	30.28	13.87	29.9	107.93	20.41	6.47	-1.50	2.75	3.89
САД	1.14	0.82	14.57	3.80	-3.01	2.37	9.64	2.19	6.17
Белгија	0.86	11.92	18.36	1.05	0.09	0.09	0.13	0.38	0.09
Унгарија	9.33	1.86	-1.76	-0.73	-51.83	-32.96	-8.70	99.94	0.80
Словенија	12.55	7.71	-19.25	15.60	28.23	184.87	79.23	85.56	10.5
Швајцарија	124.44	5.80	-25.67	-9.09	-59.16	6.46	24.78	42.38	21.26
Бугарија	0.46	1.26	6.84	4.67	41.01	14.45	38.94	34.96	11.70
Хрватска	6.47	8.78	7.08	11.29	0.06	7.10	17.92	32.73	-/-
Руска Федерација	0.31	1.85	0.21	9.39	4.94	-0.36	-0.13	0.26	-/-

Слика 1. Прилив на странски директни инвестиции на годишно ниво, 2006-2013

Извор: Народна Банка на Република Македонија

Во 2013 година имаше позитивен тренд на прилив на странски директни инвестиции (СДИ). Според Извештајот на Народната банка на Република Македонија за 2013 година, нето-приливот на СДИ се искачи на 251,5 милиони евра или 281,5 проценти повеќе отколку во 2012 година. Македонската економија главно забележа напредок како резултат на австриски, британски, германски и турски инвестиции во последниот период. Обединетото Кралство инвестираше 44,6 милиони евра, Австрија 36,5 милиони евра, Германија 27,2 милиони евра и Турција 13,9 милиони евра во Македонија. Според статистичките податоци на Народната банка на Република Македонија за третиот квартал од 2014 година, приливот на СДИ изнесуваше 200,60 милиони евра. (Бела Книга 2014, Совет на странски инвеститори во Република Македонија)

ТРЕТ ДЕЛ

1. МЕТОДОЛОШКИ АСПЕКТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во овој дел од магистерскиов труд се претставени емпириските сознанија за присуството и искуството од реализирањето на обука на човечките ресурси во мултинационалните компании. Сознанието до кое се доаѓа, при проучувањето на прашањето, односно улогата на обуката во развојот на човечките ресурси и развојот на мултинационалните компании, упатува на заклучокот дека во односот кон ова прашање нема конкретна особена истражувачка дејност. Претежно истражувачката дејност е споменувана во контекст на менаџментот на човечките ресурси и профитот на мултинационалните компании.

Кај нас постојат истражувања во кои главниот акцент е ставен на економскиот и политичкиот аспект во односот кон состојбата на странски инвестиции, но како такви тие истражувања не ни даваат јасна претстава во врска со предметот на нашето истражување. Без научни иницијативи и податоци за влијанието на мултинационалните компании во општеството и развојот на вработените тешко е да се разрешат многу теориски и методолошки дилеми.

Во оваа смисла, се согласуваме со општествениот теоретичар Елброу кога тврди дека новата епоха има потреба од едно емпириско искуство кое ќе ни укаже за сè она што му се случува на човековиот живот под формата на глобализацијата. Токму, оттука, нашата мотивација ќе биде поголема и продлабочена, при што нема да се темели единствено на податоците за состојбата на нашата општествена реалност, туку и на индивидуалниот и на колективниот начин на живот (Albrow, M. 1996: 79).

Особено ваквите прашања претставуваат истовремено и еден предизвик точно заради фактот што овие теми се во фокусот на вниманието, како и тоа дека добиените резултати од ваквите истражувања би биле од релевантно значење. Оттука, мотивација ќе биде поголема не само заради постоечките податоци, туку во голема мера и за индивидуалниот како и колективниот, односно општествениот начин на живот во целост.

1.1 Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во овој магистерски труд е да се прикаже потребата, на менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании, за обучување и развој на своите вработени. Дел од предметот на истражување е и навлегувањето во пристапот и односот на менаџментот на човечки ресурси кон потребата од обезбедување на обука за своите вработени и истакнување на нејзината голема вредност за остварување на целите на компаниите преку поддршка на развојот на вработените.

Обуката на вработените претставува еден повеќеслоен процес кој започнува со тренинг на вработените и нивно оспособување за совладување на една работна вештина, но не застанува тука, туку продолжува со нивно оспособување за совладување на повеќе работни вештини кои што придонесуваат вработените да бидат флексибилни и лесно адаптивни.

Обуката е област од управувањето со човечките ресурси каде се создава основата за развој на работните кадри. Развојот на вработените започнува од моментот на обука и е процес кој трае целиот работен век на еден работник, а во овој процес дел има и самата компанија која што го овозможува и поддржува самиот тек на развој, но основата за развој ја дава самиот вработен преку контрола и насока на развојот и самоменаџирање.

1.2 Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување со цел да се утврди дали има различен пристап кон обуката и развојот на вработените во различните мултинационални компании и ако има да се истражат различните начини на изведување на обука на човечките ресурси во мултинационалните компании, а со тоа и различниот начин на развој на вработените во различни мултинационални компании.

Податоците од ова истражување може да помогнат за поголемо разбирање на потребата од обука и идејата за развој на човечките ресурси и потенцирање на врската помеѓу обуката на човечките ресурси и развојот на човечките ресурси.

Исто така, податоците од ова истражување може да помогнат во проширување на знаењата во однос на потребата од инвестирање во обуката и развојот на човечките ресурси.

Ова истражување дава директни информации за ставот на менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании и потребата која ја имаат ваквите компании, што може да претставува ново научно искуство и дава релевантни наоди за следење на денешните трендови врз кои што функционира пазарот на трудот, а исто така со овој магистерски труд ќе се прошират и знаењата во однос на поголемо разбирање на размислувањата на вработените и подигање на нивната свест за потребата од усовршување и развој на личните кариери.

Непосредни корисници на резултатите на ова истражување би биле вработените во мултинационалните компании, менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании и самите компании.

Како очекуван и посакуван резултат на ова истражување е можноста да се дојде до нови податоци кои се однесуваат на потребите на пазарот на трудот за начинот на кој што работат мултинационалните компании и за работната сила која што денес се бара. Ова истражување има за цел да биде поттик и охрабрување за идни истражувања за иста или слична проблематика.

1.3 Задачи на истражувањето

Задачите претставуваат конкретизација на целта на истражувањето. Тие се оперативни, конкретни и се движат во рамките на поставената цел на истражувањето. Бројот на задачи е во зависност од обемот на предметот на истражување.

Меѓу првите задачи на ова истражување кои се поставуваат пред авторот по фазата на идејно концепциска разработка на трудов е обработка на релевантната литературата. Со помош на обработената релевантна литература се добиваат неопходните предзнаења за натамошниот тек на овој труд и истражување.

Задачите кои следуваат се поврзани со подготовка на емпирискиот дел на трудот. За таа цел е изготвен анкетен прашалник кој дава одговори на централните тези на овој труд, односно ги потврдува или отфрлува поставените тврдења. По реализацијата на прашалникот доаѓа фазата на обработка на податоците, како и анализа и интерпретација на резултатите. Од особено значење за истражувањето е фазата за презентација на резултатите, со што на соодветен начин се презентирани сите сознанија поврзани со ова истражување.

3.1 Да се утврди дали постои разлика во разбирањето и вреднувањето на процесот наречен обука од страна на менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании

3.2 Да се утврди дали постои разлика во спроведувањето на обуката на човечките ресурси од страна на менаџментот на човечките ресурси во мултинационалните компании

3.3 Да се утврди дали постои разлика во видовите на обука спроведени од страна на менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании

3.4 Да се утврди дали постои разлика во процената од потреба за вложување во развој на вработените во мултинационалните компании од страна на менаџментот

3.5 Да се утврди дали постои разлика во разбирањето и пристапот на развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании од страна на менаџментот

3.6 Да се утврди дали има разлика во видовите на развој на вработените во различни мултинационални компании

3.7 Да се утврди дали постои разлика во разбирањето и учеството во процесот на обука од страна на вработените во различни мултинационални компании

3.8 Да се утврди дали постои разлика во пристапот и ставот кон развојот на кариерата од страна на вработените во различни мултинационални компании

2. ХИПОТЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во овој труд се тргнува од основната хипотеза дека обуката на човечките ресурси во мултинационалните компании е застапена форми на инвестирање во развојот на компаниите и пласирање на пазарот на трудот преку директно инвестирање во кадарот и негово развивање во кариерата.

Ставовите кон значењето на обуката и развојот на човечките ресурси е многу важен начин за презентација на општествениот и економскиот развој на општеството од каде што потекнува компанијата, за местото каде што е проширена компанијата, како и ставот и заинтересираноста на вработените кои што се регрутирани во таа компанија. Ваквото истражување дава една слика за општеството и социо-економскиот развој на поединците, компаниите и развојната политика на повеќе инволвирани страни, како што рековме, матичната земја на мултинационалната компанија, таму каде што е раширена компанијата и трендот на пазарот на трудот.

Присуството на мултинационалните компании во голема мера влијае врз општествената култура и развој на државата каде што е проширена со работа оваа компанија, односно, начинот на живот, мислење и развој на локалното население и нивните капацитети на производство, развој, работа и социјалното вклучување како присутна компонента во нивниот кариерен развој.

Очекувањата се да се даде одговор на поставените прашања кои се однесуваат на ставовите на компаниите и нивните менаџери на човечки ресурси за важноста и целта на обуката и развојот на човечките ресурси. Исто така се очекува да се обелоденат и ставовите на вработените и нивните оценки во однос на оваа тема. Вработените се многу важен сегмент од развојот на компанијата затоа што тие претставуваат резултат на развојната политика на компанијата и нивните ставови индиректно треба да ги претставуваат ставовите на компанијата.

Затоа подоцна ќе се изврши селекција на ставови кои повеќе доминираат, а ќе се приложи и објаснување за причините за различните ставови.

Согласно општата хипотеза, искусвениот материјал е обработен во три дела. Првиот се однесува на ставовите на менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании за значењето на обуката. Вториот се однесува на односот на вработените во мултинационалните компании кон обуката и нивната кариера и третиот дел ја вклучува поврзаност на обуката со развојот на вработените, а со тоа директно и на компанијата.

Во согласност со предметот и целите на истражувањето, ја формираме и хипотетската рамка на истражувањето:

Општа хипотеза:

Имајќи предвид дека во основата на глобализацијата е бришењето на границите од било кој тип, во идејата на мултинационалните компании лежи слична матрица која укажува на важноста во инвестирањето во поединците кои ја создаваат целината, а со тоа придонесуваат за бришењето на ограничувањата за развој и напредок во кариерата на своите вработени.

Оваа теорија не поттикнува да ја формулираме општата хипотеза дека мултинационалните компании го вреднуваат процесот на инвестирање во своите вработени преку обука на човечките ресурси што претставува основа за развој на компаниите на пазарот на трудот.

Ставовите за обуката на човечките ресурси во мултинационалните компании, од страна на самите вработени, е најчесто оформена од различни предуслови кои влијаат врз перцепцијата за важноста на овој процес, но и од ангажираноста и инволвираноста на самата компанијата за сопствениот развој.

Посебна хипотеза 1:

Менаџерите на човечките ресурси во мултинационалните компании ја истакнуваат потребата од обука на човечките ресурси како многу значаен процес бидејќи придонесува за поефикасно работење на самите вработени, а тоа води кон поголема успешност на компанијата.

Поединечна хипотеза 1

- Мултинационалните компании реализираат детални анализи на своите цели на развој и детални анализи на профилот на своите вработени за да воспостават ефикасна и прецизна обука

Поединечна хипотеза 2:

- Обуките на човечките ресурси придонесуваат за поефикасно работење на вработените и видливо влијаат врз мотивацијата, однесувањето и развојот на вработените

Поединечна хипотеза 3:

- Мултинационалните компании имаат различни методи и техники во обликувањето на процесот на обука на кадрите, тие имаат различни одлуки каде обуката се одржува, на кој временски период и како обуката изгледа - сè тоа во соодност со нивниот кадар и нивните потреби

Поединечна хипотеза 4:

- Менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании го поддржуваат личниот кариерен развој на своите вработени бидејќи тоа директно влијае врз реализација на целите за развој на компанијата

Поединечна хипотеза 5:

- Високиот менаџмент е вклучен во донесувањето на одлуки дали треба да се воведи обука, колку често да се реализира и од кој тип таа да биде.

Поединечна хипотеза 6:

- Обуката е многу значајна и има големо значење за развојот на компанијата, затоа е дел од процесот на развој на компанијата повеќе од 10 години

Посебна хипотеза 2:

Социодемографските белези, работното искуството и искуството со посета на обуки влијаат врз перцепциите и ставот на вработените за значењето и вреднувањето на обуката како процес за развој во кариерата

Поединечна хипотеза 7:

- Возраста влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата

Поединечна хипотеза 8:

- Полот влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата

Поединечна хипотеза 9:

- Различниот сегмент во кои што се развиваат испитаниците, на пазарот на трудот, влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата

Поединечна хипотеза 10:

- Претходното работно искуство во мултинационална компанија и претходните искуства со различни обуки влијаат врз комуникацијата на вработените со тренерите кои ја вршат обуката

Поединечна хипотеза 11:

- Работното искуство (во и надвор од компанијата) има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното

Поединечна хипотеза 12:

- Воведувањето на задолжителни обуки во мултинационалните компании има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој бидејќи преку нив тие имаат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното

Посебна хипотеза 3:

Мултинационалните компании го поддржуваат кариерниот развој на своите вработени преку организирање на обуки каде се создаваат можности за зголемување на експертизата и придонесување кон личниот развој на вработениот.

Поединечна хипотеза 13:

- Вработените во мултинационалните компании имаат утврдено кариерен пат и цел во нивниот кариерен живот

Поединечна хипотеза 14:

- Менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании има развиено квалитетна комуникација со вработените што е директно поврзано со утврдувањето дали кариерните цели на вработените се поврзани со целите на компанијата

Поединечна хипотеза 15:

- Квалитетот на обуките и можноста за развој се на високо ниво во мултинационалните компании, а тоа влије врз квалитетот на перформансот и развојот на вработените

Поединечна хипотеза 16:

- Јасните и прецизни информации добиени од тренери кои доаѓаат од самата компанија влијаат врз мотивацијата на вработените

3. ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИБИРАЊЕ НА ЕМПИРИСКА ЕВИДЕНЦИЈА

Во овој дел од магистерскиов труд ќе ги прикажеме методолошките пристапи кон истражувањето, поточно кои методски техники и постапки се користени, на кој начин е дизајниран примерокот и на крајот какви извори на податоци се користени. Со овој труд, во зависност од нашите индивидуални можности, се направи обид со примена на соодветни постапки за истражување на односот кон обуката, искуствениот материјал објективно да се доведе во врска со предметот и хипотетската рамка на истражувањето. Предметот на истражување е анализиран на теориско и на емпириско ниво.

На теориско ниво, предметот се истражува преку теориските пристапи и концепциите за извршувањето на обука на човечките ресурси во мултинационалните компании кои нас служеа како основа во текот на самото истражување.

На емпириско ниво, предметот е истражуван по пат на анкетно истражување и интервју. Во овој дел од магистерскиот труд се истакнува дека за реализација на оваа истражувачка тематика е користен методот „анкетирање“ согласно квантитативната истражувачка стратегија. Имено, анкетирањето како метод за прибирање на податоците најчесто, се користи за мерење на ставовите на јавноста за некој општествен феномен, а во овој случај, конкретно за обуката на човечките ресурси во мултинационалните компании.

Како инструмент за прибирање на податоците е користен анкетниот прашалник за мерење на ставовите на испитаниците во однос на обуката и развојот на вработените. Исто така напоредно е користена и квалитативната истражувачка стратегија и техниката интервју.

Основната цел на истражувањето е да се тематизира и истражи присуството на обучување на човечките ресурси во мултинационалните компании. Вработените, кои што беа директно запрашани да го изразат своето мислење, создаваат можност да се слушнат нивните ставови за работата на мултинационалните компании. Истражувањето на мислењата на вработените за обуката што ја прават компаниите врз своите вработени, претставува методолошки предизвик за истражувачите.

Ставовите за обуката и развојот на човечките ресурси се подеднакво важни и од страна на компаниите или менаџерите на човечките ресурси.

Очекувањата се да се даде одговор на поставените прашања кои се однесуваат на ставовите на менаџерите на човечките ресурси и на вработените во мултинационалните компании за обуката, нејзината важност и развојот на вработените, нивните оценки во однос на зададената тема, потоа izdelувањето на тоа кои ставови повеќе доминираат, како и објаснување на причините за различните ставови.

3.1 Методска постапка

Анализата заснована на искуствениот материјал добиен од анкетното истражување е разработена на две нивоа.

Првото ниво на анализа е униваријантна анализа. Преку униваријантната анализа добивме податоци за една варијабла на дескриптивно ниво. Ова ниво на анализа е претставено преку дистрибуциите на фреквенциите и дистрибуциите на процентите, како и преку една од мерките на централна тенденција, а тоа е аритметичката средина и стандардната девијација како статистичка техника за мерење на варијабилитетот на појавата.

Второто ниво на анализата, а тоа е би-варијантната анализа, во која се вкрстувани зависните со независните варијабли, со цел статистички да се тестираат хипотезите. За номиналните податоци и за статистичко тестирање на хипотезите се користи хи-квадратот, како тест на асоцијација. Преку коефициентот на контингенцијата (СС), пак, го меревме интензитетот на поврзаноста меѓу варијаблите.

Со оглед на можностите, предметот на истражување е анализиран на теориско и емпириско ниво. Затоа, методолошкиот пристап на истражување е усогласен со поставените цели и истражувачките хипотези на трудот. Преку ова истражување се обидовме да ги истражиме ставовите на менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании за важноста на обуката на човечките ресурси и нивниот развој, како и ставовите на вработените во мултинационалните компании за истата тема.

3.2 Дизајнирање на примерокот

Истражувањето се реализира преку два примероци. Првиот примерок се однесува на анкетното истражување и е целен, а како единици на анализа ги земаме вработените во мултинационалните компании (18+) и тие претставуваат единица на селекција.

Во вториот примерок, кој е исто така целен, како единици на анализа се менаџерите на човечките ресурси во мултинационалните компании кои што се занимаваат со менаџирање и раководење на вработените, во координација со трендовите и потребите на пазарот на трудот.

3.3 Извори на податоци, популација и примерок

Анализата на предметот на истражувањето се состои од неколку вида на податоци. Прво, во теоретскиот дел од трудот се користи достапната странска и домашна литература за мултинационалните компании. Второ, во емпирискиот дел од трудот се елаборирани примарните извори на податоци добиени по пат на анкета и интервју.

Популацијата за ваков тип истражувања генерално ги вклучува вработените во мултинационалните компании. Со ова, во истражувањето конкретно се опфатени вработени во пет мултинационални компании со седиште во Европа и Македонија од различни сегменти на пазарот на трудот и тоа економија, компјутерско програмирање, авиоиндустрија, трговија. Со посебно внимание при селекцијата на испитаниците да се запази принципот на репрезентативност на примерокот.

Со оглед на тоа дека авторот на овој труд има работен стаж во мултинационална компанија, во значителна мера е обезбедена олеснета комуникација и пристап до базични информации потребни за реализација на истражувањето. Примерокот на ова истражување, составен дел на овој труд, содржи одговори на доставениот прашалник од 55 испитаници, 50 вработени индивидуи во мултинационални компании и пет менаџери на човечки ресурси во истите компании.

Во трудот е прикажан процесот на инволвираност кој води кон развој на вработените и трансформација во нов профитабилен производ и услуга. Развојот на вработените е основа на организациската изведба, а преку тоа се врши постигнување конкурентска предност. Во современи услови е сосема јасно дека не е можна успешна имплементација на пазарот на трудот без квалитетно позиционирана организациска поставеност, особено во делот на човечките ресурси. Во овој контекст секоја организација генерално има дефинирано својата визија и мисија во однос на градење на професионален развој на организацијата и координација на вработените.

ЧЕТВРТ ДЕЛ

1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИНТЕРВЈУ НА МЕНАЏЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

Во овој дел од магистерскиот труд се сумирани податоците од истражувањето за обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании. Во тој контекст, следуваат податоците добиени од спроведеното интервју во кое учествуваа пет испитаници – менаџери на човечките ресурси во мултинационални компании, како и податоците добиени по пат на анкетно истражување. Во продолжение на трудот, следува анализа на гореспоменатите интервјуа и податоците добиени од петте испитаници, организирајќи ги одговорите според неколку клучни теми.

Самата структура на интервјуто беше составена во неколку последователни теми со вклучени соодветни потпрашања.

Првата тема се однесуваше на процесот на започнување на обука, поточно во овој дел испитаниците беа запрашани за процесот на донесување на одлука за имплементирање на обуката на човечките ресурси во нивната секојдневна работна практика како и за анализите кои претходат за притоа да се реализира ефикасна и прецизна обука.

Втората тема се однесуваше на поконкретно запознавање со видот на обуки, методите и техниките кои се користат за реализација на соодветните обуки, како и важноста на квалитетот од изборот на менторите и инструкторите кои што се ангажираат во процесот.

Третата тема ја опишува целта на реализирањето на соодветни обуки во компаниите, колку тие придонесуваат за поефикасно работење и колку влијаат врз мотивацијата и развојот на вработените.

Последните две прашања го истакнуваат личниот став на испитаниците, заснован од нивното искуство и знаење во врска со потребата од обука на човечките ресурси и поддржувањето на личниот развој на вработените како дел од реализирањето на целите за развој на мултинационалните компании.

Интервјуата со петте испитаници, менаџери на човечките ресурси во мултинационални компании овозможи поконкретно да се забележат различните но и сличните пристапи и димензии, како и толкувачките практики за секоја од зададените теми.

Тоа што е интересно да се истакне е дека сите испитаници доаѓаат од различни земји и од мултинационални компании кои се занимаваат со различни дејности на различни делови од Европа, но сите бележат долгогодишно присуство на македонскиот пазар.

Компаниите во кои што работат менаџерите на човечките ресурси се повеќегодишно докажани на следниве сегменти од пазарот на трудот: авиобизнис, трговија, информатичка технологија, дистрибуција и производство.

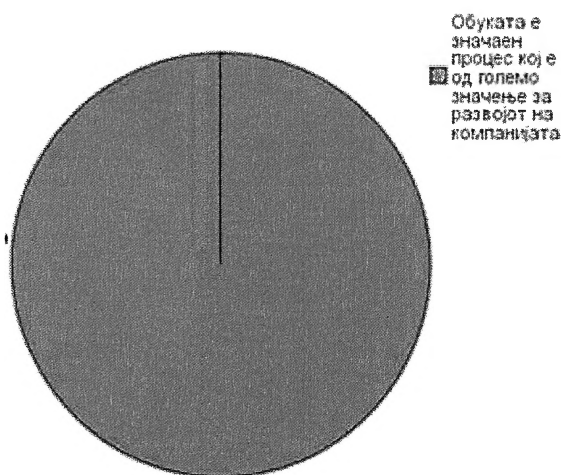
Ставовите и заклучоците на сите соговорници се во еден заеднички контекст на поддржување на зададеното истражување и потенцирање од потребата за што повеќе истражувања од овој тип кои би помогнале во развојот на економијата.

Во продолжение се синтетизирани перцепциите на овие испитаници во врска со обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании во три теми и тоа:

- Едногласна одлука за потребата од воведување на обука на човечките ресурси
- Вложувањето во квалитетот на обуката - основа за развој на компаниите
- Обуката како мотивација и инвестиција во иднината

2.КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИНТЕРВЈУАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

На прашањето: „Каков е Вашиот став во врска со потребата од човечки ресурси во компаниите/мултинационалните компании?“, менаџерите на човечките ресурси кои беа дел од процесот на реализирање на интервјуа, имаа ист одговор и целосно се согласија со изјавата дека обуката е многу значаен процес кој има големо значење за развојот на компанијата и вработените.



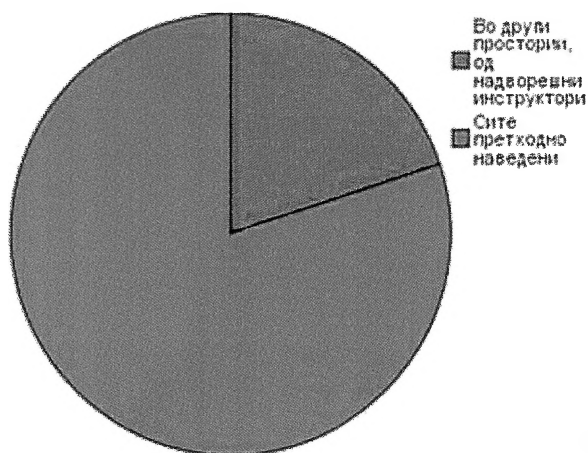
Слика 2. Дали обуката претставува значаен процес и дали има удел во развојот на компанијата и вработените

Извор: Истражување 2018

Исто така, сакавме да дознаеме дали во компаниите кои што беа дел од нашето истражување, обуката како процес и развој е застапена подолго време или последните неколку години. Менаџерите на човечките ресурси, од две компании, одговорија дека кај нив обуката на човечките ресурси е застапена од основањето на компаниите, во други две компании дека обуката на човечките ресурси се развила последните 10 години, а само од една компанија, беше поттеницирано дека обуката е застапена само последните неколку години.

За карактеристиките на обуката која што ја имаат човечките ресурси, најголем дел од нив или четворица (80%), потврдуваат дека во нивните компании обуките се реализираат и во просториите на компаниите, но и во надворешни простории, од страна на инструктори од самата компанија но и надворешни инструктори.

Само еден соговорник (20%) потврдува дека обуките се реализираат само во други простории, од страна на надворешни инструктори.



Слика 3. Каде се одржува обуката и кој ја реализира истата

Извор: Истражување 2018

Истото изјаснување го добивме и за прашањето: „Во Вашата компанија, колку често се организираат обуки во компаниите на нашите соговорници и од кој тип се тие?“

Четири од нашите соговорници се изјаснија дека во нивните компании има обуки посветени за новите вработени (на почетокот на нивната кариера), еднаш годишно (наменети за потврдување на стекнатите квалификации) како и доквалификации (обуки наменети за развој на вработените во нивната кариера). Последниот соговорник, од областа на производството, се изјасни дека во нивната компанија постојат само доквалификации, или обуки наменети за развој на вработените во нивната кариера.

2.1 Едногласна одлука за потребата од воведување на обука на човечките ресурси

Процесот на започнување со спроведување на обука на човечките ресурси и донесувањето на одлука за потреба од вакво инвестирање во компанијата, според испитаниците кои што имаат различно искуство и различни потреби, доаѓа од координација на повеќе оддели во склоп на нивните компании.

На прашањето „*Кој определува дали треба да се започне со процесот на обука на вработените?*“, нашиот прв соговорник, кој што има повеќе од 10 годишно искуство како менаџер на човечки ресурси во мултинационална компанија, со специјализирана област – вршење на обука на човечките ресурси, потенцира дека тргнувајќи од потребата за менаџирање на програма за вработени од 13 земји, воспоставувањето на стандардите за започнување на тренинг програма доаѓа од Европски законски регулативи како почетна основа за добивање на потребната документација за започнување со работа.

-Покрај законските регулативи во авиоиндустријата, потребата и желбата за создавање на оддел целосно насочен кон обуката на човечките ресурси беше донесена преку координација на одделот за менаџмент, одделот за човечки ресурси и одделот за развој и напредок. И во денешната структура на компанијата, од овие оддели може да се поднесат барања и притоа се донесуваат одлуки за спроведување на различни обуки и тренинзи на вработените според нивната позиција и степен на одговорност при работењето - (И1, Декември, 2017)

Третиот соговорник, кој што доаѓа од секторот за информатичка технологија, потенцира дека во нивната компанија е создадено посебно тело, „Knowledge Management Committee“, кое е составено од избрани членови кои се целосно насочени и обучени за воспоставување корелација на сите важни страни и оддели во компанијата чија главна цел е обука и развој на своите вработени за постигнување на таргетот на компанијата.

Четвртиот соговорник, од сегментот за дистрибуција на производи, објаснува дека секторот за човечки ресурси обработува повеќе барања од различни секторски менаџери, а откако ќе бидат обработени барањата се утврдува, во координација со високиот менаџмент, дали тие барања се во сооднос со стратегиите на компанијата.

Анализата на вработените кои треба да се обучат, како и анализата на целите кои треба да се постигнат откако обуката ќе заврши, се од голема важност за создавање на тренингот и создавање на квалитетни човечки ресурси, затоа на прашањето: *„Кои видови на анализи претходат во контекст на реализирање на ефикасна и прецизна обука?“*, првиот соговорник дополнува дека релевантните европски регулативи наметнуваат свои правила и анализи, но обуките се прилагодени и според тековните трендови како и грешките кои се забележани преку активни анализи на тимот задолжен за тренинг и обука.

-Самите тренинзи се создадени, прилагодени и дополнети на тој начин што во себе содржат потсетници и сугестии за восприемање на правилни начини за тренинг и работа. Голема улога имаат и резултатите од анкетите спроведени меѓу човечките ресурси каде се истакнуваат потребите и ставовите за дообработка на тренинг програмата за подобар развој на вработените - (И1, Декември, 2017)

Вториот соговорник, од сегментот на трговијата, истакнува дека во нивната компанија се прават анализи на одреден период. Тие анализи, кои што се нарекуваат „Анализи 360 степени“, ги вклучуваат сите оддели и сите вработени кои што треба да го изнесат својот став за сите останати вработени, без разлика дали се тоа нивни претпоставени или не, но и за сите новитети или застарени процедури, обуки, анализи итн. Врз основа на овие детални анализи се носи одлука за натамошниот развој на вработените.

Четвртиот соговорник додава дека анализите се повеќеслојни, прво се започнува со анализа на бизнис плановите за периодот кој што доаѓа, тоа се надополнува со анализа на барањата од купувачите, но и на самите вработени, новите стандарди на пазарот како и проценката по учинок.

2.2 Вложувањето во квалитетот на обуката - основа за развој на компаниите

Интересно да се истакне е дека четирите соговорници, кои што објаснуваат дека обуката е дел од развитокот на нивната компанија повеќе од 10 години или од почетокот на постоењето на компанијата, потенцираат дека кај нив постојат различни обуки кои што се посветени за различни вработени, зависно од потребата и степенот на одговорност и развој. Станува збор за обуки посветени само за новите вработени, на почетокот на нивната кариера, обуки кои што се повторуваат еднаш годишно како потврдување на стекнатите квалификации и доквалификации или обуки наменети за развој на вработените.

Тие исто така објаснуваат дека за реализација на обуките се ангажираат надворешни инструктори кои се експерти за дадени области кои може да воведат новитет и поголем развој, но и обучени инструктори од самата компанија кои што директно се поврзани со сите сегменти на развој на компанијата. Во овој контекст сите соговорници додаваат дека во интерес на поефикасни обуки, вработените посетуваат обуки во просториите на компанијата, но и надвор од неа, во простории кои имаат соодветна намена за практични или лабораториски вежби, сето тоа во зависност од потребите и можностите за поконкретни и поорганизирани тренинзи.

Кај последниот соговорник, од областа на производството, кој што нагласи дека во неговата компанија обуките се застапени само во последните неколку години, се издвојува одговорот дека вработените се дел само од обуки за доквалификација и развој во кариерата, но не се дел од обуки наменети само за новите вработени или обуки наменети за потврдување на стекнатите квалификации. Соговорникот исто така истакнува дека обуките се реализираат од страна на надворешни инструктори, кои не се дел од компанијата и во простории кои се надвор од просториите на нивната компанија.

Овие одговори не наведуваат на заклучокот дека, компаниите кои што започнуваат да ја согледуваат потребата од обука на човечките ресурси и се релативно нови во ова поле на организација, сè уште немаат сопствени обучени инструктори и не организираат тренинзи во нивните простории, но како се развиваат и ги согледуваат позитивните резултати од обучувањето на своите човечки ресурси, сè повеќе се развиваат во оваа област и вложуваат време, простор, средства и надеж.

Тоа што е доста важно да се истакне е дека сите соговорници потенцираат дека обуките се комбинација од теоретски и практичен дел, а првиот соговорник додава дека поради специфичноста на работата, најпрво се започнува со теоретскиот дел и 90% од времето новите вработени се обучуваат во училница, па потоа во симулатор и на крај во авион.

-Ние сме свесни дека времето што се поминува во училница е многу поголемо од времето што е посветено за пракса, затоа започнавме со имплементирање на тренинг заснован на развивање на конкретни, практични вештини (competency based training). Со ова се фокусираме на практичниот пристап, а теоријата ќе биде сведена на минимум со што ќе се добие на време и подобро ќе се сфати зададениот топик. Но, и сега, нашите тренинзи во училница се засновани на активни задачи, работа во тимови, а одговорниот за обуката не е учител туку тренер кој што не им кажува туку ги насочува вработените како да ја извршат зададената задача, а со тоа и да го научат материјалот, тоа значи дека вработениот сам го разбира материјалот, а не го изучува на памет - (И1, декември 2017)

Четвртиот соговорник, од областа на дистрибуцијата, додава дека во нивната компанија обуките, временски, се одвиваат различно, од еден ден до неколку денови или седмици, но исто така практичниот дел е поголем од теоретскиот.

-Најчесто обуките се многу практично ориентирани, теоретскиот дел е застапен од 20-30% - (И4, Јануари, 2018).

Третиот соговорник пак, истакнува дека нивните обуки се одвиваат во странство, во матичната земја на компанијата, а таму има комбинација од практичен и теоретски дел, бидејќи нивните обуки, во зависност од потребата, се одвиваат подолг временски период.

2.3 Обуката како мотивација и инвестиција во иднината

Едногласна е одлуката на соговорниците дека обуката, како процес, има голем придонес во поефикасното работење на вработените и зголемување на успешноста на компанијата.

Првиот соговорник додава дека откако бил забележан успехот од обуките и откако била констатирана потреба од нив, одделот за обука и тренинг на вработените е одделен како посебно тело во 2015 година.

-Во овој оддел имаме целосна контрола врз материјалите за обука, нивното апдејтирање, како и одржувањето на стандардите за добра реализација на тренинзите. Собираме повратни информации од тренерите и вработените под тренинг, го оценуваме нивниот перформанс, вршиме проверка на нивното знаење и способност за пренесување на знаења преку директно менторирање на нивниот перформанс. Ова досега придонело за зголемена ефикасност на програмата за обука и ефикасно работење на вработените - (И1, Декември, 2017)

Третиот соговорник ја истакнува зголемената експертиза на вработените и зголеменото техничко познавање на проблематиката и со тоа вработените придонесуваат да се создадат нови начини на работа и нови технологии за исполнување на задачите со што се намалува времето потребно за извршување на задачите, а се зголемува ефикасноста во извршувањето на истите.

Со ова, како што истакнува и вториот соговорник, обуките директно влијаат врз успехот на компанијата.

Нашите соговорници прават паралела и директно го поврзуваат успехот на обуките со успехот на компанијата, но и со мотивацијата, однесувањето и развојот на вработените.

Имено, менаџерите истакнуваат дека ова е забележливо откако ќе биде направена евалуација на нивниот перформанс каде се истакнува зголемената мотивација и ангажираност.

Третиот соговорник истакна дека во ИТ индустријата, обуката секогаш ги мотивира вработените да научат што повеќе информации, а со тоа и да го искористат тоа што го научиле во тековните проекти. Тоа влијае на нивниот развој посебно кај софтверските инженери бидејќи сериозно ги издвојува од големата конкуренција.

-Се забележува голема мотивација и благодарност за зададената можност за развивање и напредок, како и споделување на многу нови идеи кои се од голема полза. Во нашата компанија започна проект за поголема инволвираност на тренерите преку зголемување на нивните одговорности за регрутирање на нови обучувачи надвор од компанијата врз основа на техники за вработување базирани на компетентност. Колегите ангажирани за овој проект видливо беа задоволни и беа инспирирани да започнат и пред потребното време, истакнувајќи ја нивната благодарност што компанијата гледа потенцијал и сака да инвестира во нивниот личен и професионален развој - (И1, Декември, 2017)

Сите соговорници се согласни дека процесот за поддржување на личниот развој на вработените придонесува за реализирање на целите и развојот на компанијата, а се наведува и дека за одредени таленти има и сесии на кариерно советување.

Третиот соговорник истакнува дека развојот на вработените е директно поврзан со развојот на компанијата, ако сакаат да бидат конкуренти на пазарот на трудот.

-Секој вработен во компанијата има право на пет работни дена во текот на годината кои што може да ги искористи за обука или конференција која е од негов интерес, а со тоа и од интерес за самата компанија - (И3, Јануари, 2018)

Соговорникот од областа на авиоиндустријата истакнува дека секоја година се разговара за достигнувањата на компанијата преку реализираните проекти, но и за личниот развој на индивидуите кои го сочинуваат тимот, плановите за иднина, потенцијалот и мотивационите обуки.

-Откако нашите тренери беа пратени на доквалификација за извршување на обуки со менторски техники (coaching techniques), се изврши целосна промена во системот на одржување на обуките што имаше голем успех кај вработените, тренерите беа мотивирани за уште поголеми истражувања и свои доквалификации - (И1, Декември, 2017)

3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА ОД АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК ЗА ВРАБОТЕНИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

Во однос на добиениот искусствен материјал и самото прибирање на податоците го користевме анкетното истражување, односно инструмент - анкетен прашалник. Во однос на испитувањето преку анкетен прашалник имавме можност да ги истражime ставовите и мислењата на испитаниците во однос на обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании.

Неговата структура се состоеше од два дела. Во првиот дел беа определувани општите податоци кои што може да се поделат на два сегменти и тоа социодемографски податоци како пол, возраст и сегмент од пазарот на трудот на компанијата во која што работат испитаниците и вториот дел каде се добиваат податоци за работното искуство на испитаниците и тоа години на работно искуство, работно искуство во мултинационална компанија и претходно работно искуство поврзано со обука.

Во вториот дел беа структурирани ставовите на испитаниците за обуката на човечките ресурси во нивните компании како и условите за развој на нивната кариера исто во рамките на нивните организации. Според ова, прашањата во вториот дел исто така може да се поделат на два сегменти и тоа прашања поврзани со обуката и прашања поврзани со развојот на вработените во мултинационалните компании.

Зголемената потреба од обука на човечките ресурси се наметнува од зголемената конкуренција на пазарот на трудот на мултинационалните компании кои се резултат на глобализацијата. Во тој контекст, како резултат на зголемената потреба од обука на човечките ресурси се претпоставува дека се создава основа за кариерен развој на вработените како резултат на се поголемата потреба од обучен кадар на пазарот на трудот.

Во обидот да се идентификува состојбата на обука и развој на човечките ресурси во мултинационалните компании, во анкетниот прашалник тоа го проследивме преку три категории варијабли кои ги сметаме за неопходни во нашето истражување. Првата категорија се однесува на влијанието на социодемографските белези како што се полот и возраста. Втората категорија е поврзана со работното искуство во мултинационални компании како и во конкретната компанија и третата категорија е поврзана со претходно искуство како дел од обука.

Самиот прашалник се состои од деветнаесет прашања од отворен и затворен тип. На самиот почеток од анкетниот прашалник следуваа прашања за социодемографските белези на испитаниците, потоа следуваа прашања за ставовите и перцепцијата на испитаниците. Следствено на ова, за да се добие претстава за структурата на анкетираните испитаници претставена е процентуална дистрибуција на испитаниците според одредени белези (карактеристики). Примерокот е целен и се состои од вкупно 50 испитаници (види Табела 1).

Табела 1. Дистрибуција на испитаниците според одредени белези

Белези на испитаниците	Процент (%)	Број (n)
<i>Вкупно</i>	100.0	50
Пол		
Машки	36	18
Женски	64	32
Возраст		
18-25	32	16
25-35	54	27
35-45	14	7
45 нагоре	0	0
Сегмент на пазарот на трудот		
Авиоиндустрија	26	13
Информатичка технологија	24	12
Трговија	24	12
Економија	26	13
Работно искуство во компанијата		
Почетник	36	18
Повеќе од три години	64	32
Претходно работно искуство		
Да	72	36
Не	28	14

Претходно работно искуство во мултинационална компанија		
Да	78	39
Не	22	11
Претходно искуство со обука на работно место		
Да	70	35
Не	30	15

Извор: Истражување 2018

Од табеларниов приказ јасно е видлив дизајнот на примерокот за анкетното истражување од аспект на полова структура, возраст, работно искуство во компанијата и надвор како и искуство со работа во мултинационална компанија, но исто така и искуство со посета на обуки.

Во однос на половата структура 36% од испитаниците се од машки пол и 64% се испитаници од женски пол. Овие податоци за половата структура на испитаниците покажуваат дека истражувањето во одредена мера соодветно ги вклучило двата пола при спроведеното анкетно истражување, но поголем дел од испитаниците се од женскиот пол, поради карактерот на сегментите за работа на пазарот на трудот.

Сепак, примарен принцип на селекција на испитаниците во истражувањето беше знаењето, искуството и можноста да се добијат релевантни одговори од секој поединечен испитаник, но во однос на квалитетот на податоците се внимаваше, исто така и на одредена застапеност на половата структура на испитаниците.

Од аспект на возрасната структура во однос на анкетното истражување се вклучени сите возрасни категории групирани во четири групи според фазите на развој на кариерата. И во овој сегмент се внимаваше на подеднаква застапеност на сите возрасни категории, но поради специфичноста на темата, а со тоа и на карактерот на компаниите кои што беа застапени во нашето истражување, зрелата фаза или вработени во доцната фаза од својата кариера не беа застапени.

Од вкупниот процент на испитаници 16 испитаници или 32% се на возраст од 18-25 години, 27 испитаници или 54% се дел од возрасната граница од 25-35 години, останатите 7 испитаници или 14% припаѓаат на старосната граница од 35-45, а последната фаза или над 45 години, нема застапени испитаници.

Првата група на испитаници на возраст од 18-25 години, како и втората возрасна група на испитаници од 25-35 години се најповеќе застапени, а тоа претставува важен сегмент за заклучоците од анализата на ова истражување.

Според сегментот на пазарот на трудот, каде што припаѓаат компаниите во кои се вработени испитаниците, најмногу имаме во сегментот на економските науки или 26% што е исто застапено како и испитаниците од авиоиндустријата, од информатичка технологија 24%. Од сите испитаници, 72% имаат претходно работно искуство, а само 14 од нив или 28% немаат. Поголем дел од испитаниците, имаат претходно работно искуство во мултинационални компанија или 78%, а остатокот или 22% од нив немале работно искуство во друга мултинационална компанија.

Годишите што претставуваат работно искуство во моменталната компанија каде што работат нашите испитаници исто така има голема улога во истражувањето и крајните заклучоци. Во истражувањето 64% имаат работен стаж повеќе од три години, а 18 од испитаниците или 36% се почетници.

Согласно табеларната презентација може да се потврди дека 70% од испитаниците имаат претходно искуство со посетување на обука за човечки ресурси, а 30% за првпат се сретнуваат со обука.

Во продолжение на магистерскиот труд следуваат податоците добиени од анкетното истражување, групирани во неколку делови:

- Ставовите на испитаниците за обуката како процес во мултинационалните компании
- Последиците од обуката на човечките ресурси и промените во развојот

3.1 Ставовите на испитаниците за обуката како процес во мултинационалните компании

Во однос на перцепциите на испитаниците за обуките на човечките ресурси во мултинационалните компании, пред сè, беше започнато од претпоставката дека испитаниците имаат посетувано обуки и во однос на темата имаат различни ставови и тие ставови се добиени од различните искуства кои ги стекнале низ годините.

Разликите во перцепциите ги истраживме преку добиените информации за типот и карактерот на обуките кои што имале можност да ги посетуваат испитаниците и тоа дали обуките се задолжителни во нивните компании, дали се информирани и знаат зошто ги посетуваат обуките, од каде се тренерите и каква комуникација имаат со тренерите.

Поточно, гореспоменатите варијабли влијаат врз перцепциите на испитаниците за ставот кон обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании.

Овие перцепции ги се испитани преку следните аспекти:

- Факторите кои влијаат на значењето на обуката
- Оформувањето на перцепцијата на испитаниците за обуката

3.1.1 Факторите кои влијаат на значењето на обуката

Изборот за развој и напредување во кариерата освен што е производ од мотивацијата на вработените, претставува и резултат од претходно стекнато искуство, прогнози и насоки во кариерниот пат за реална реализација на посакуваните достигнувања. Во овој контекст најпрво нè интересираше ставот на испитаниците кои работат во мултинационални компании на прашањето: „Дали мислите дека би биле успешни на своето работно место и би имале можност за напредување во кариерата доколку не сте биле дел од обука и немате тековни тренинзи?“

Податоците, во тој поглед, се прикажани во следната табела:

Табела2. Успешноста на работното место и напредок во кариера преку реализирање на обука

Дали би биле успешни на своето работно место и би имале можност за напредување во кариерата, доколку не сте биле дел од обука	Процент (%)	Број (n)
<i>Вкупно</i>	100%	50f
Обуката е пресудна за успешно совладување на мојата работа позиција и напредок во кариера	56	28
Обуката е делумно пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата	34	17
Обуката воопшто не е пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата	10	5

Извор: Истражување 2018

Во однос на ставот на испитаниците за улогата и важноста на обуката во нивниот развој, според добиените податоци, може да се заклучи дека најголем број од испитаниците или поточно 28 (56%) се изјаснуваат дека обуката има пресудна улога во успешното совладување на нивната работна позиција, а исто така е пресудна и за нивниот напредок во кариерата.

Дека обуката е делумно пресудна за успешно совладување на работните задачи и напредокот во кариерата се изјасниле 17 испитаници или 34% од вкупната бројка на одговори, а дека обуката воопшто не е пресудна за успешноста на нивното работно место и нивниот напредок во кариерата се изјасниле најмал број на испитаници или поточно пет, што претставува само 10% од вкупниот број.

Социо-демографските белези ги операционализираме преку неколку варијабли, а една од нив е возраста на испитаниците. Во продолжение се мери влијанието на возраста на испитаниците во однос на нивниот став за горенаведеното прашање. Сметаме дека овие белези на испитаниците се поврзани, а соодветното вкрстување е прикажано во следната табела.

Табела 3. Процентуална дистрибуција и вкрстување на одговорите за важноста на обуката за работното место и кариерата со социодемографскиот белег (возраст) на испитаниците

Дали би биле успешни на своето работно место и би имале можност за напредување во кариерата, доколку не сте биле дел од обука	18-25	25-35	35-45	Вкупно
Обуката е пресудна за успешно совладување на мојата работа позиција и напредок во кариера	10f 20%	13f 26%	5f 10%	28f 56%
Обуката е делумно пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата	2f 4%	13f 26%	2f 4%	17f 34%
Обуката воопшто не е пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата	4f 8%	1f 2%	0f 0%	5f 10%
Вкупно	16f 32%	27f 54%	7f 14%	50f 100%

Извор: Истражување, 2018

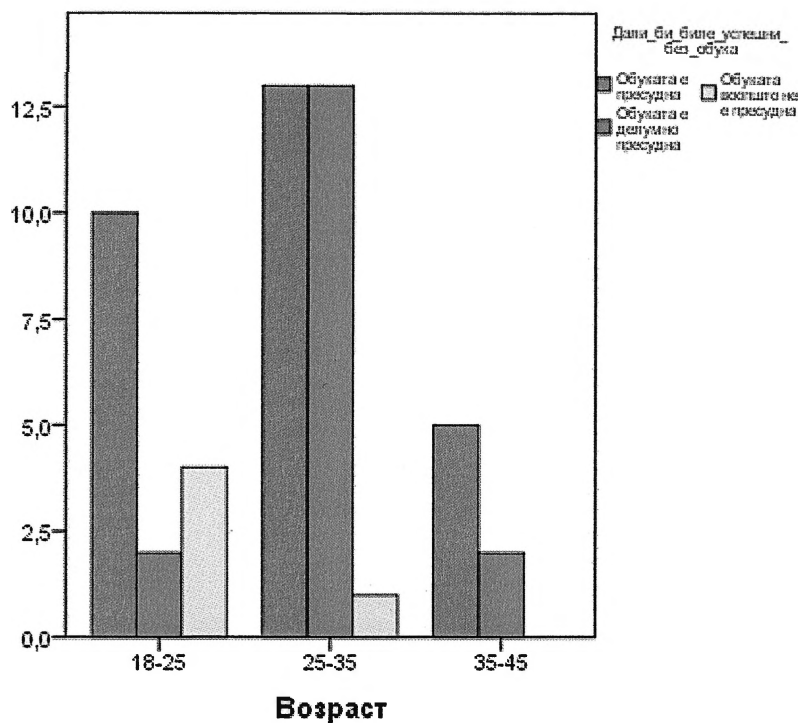
Според прикажаната Табела 3. евидентно е дека од испитаниците најмногу (28) се изјасниле дека обуката е пресудна за успешно совладување на работната позиција и напредок во кариерата, а од нив најголем е процентот на испитаници од возрасната група (25-35) што се определиле за овој одговор, што претставува 26%.

За овој одговор најмалку се изјасниле од старосната група (35-45) или само 10% од вкупните 28 одговори.

34% или 17 испитаници одговориле дека обуката е делумно пресудна за нивното работно место и развојот во кариерата, а од нив 26% или 13 од тие 17 испитаници биле од старосната граница (25-35). Само пет испитаници одговориле дека обуката воопшто не е пресудна во нивната работа и развој, а четири од нив биле од старосната граница (18-25).

Од податоците видливо е дека кај испитаниците од старосната граница (25-35) е најмногу изразен ставот за важноста која што потекнува од обуката за нивните работни позиции и развојот.

Статистичкото тестирање на хипотезите е проверено со помош на χ^2 тестот.



Слика 4. Резултати од статистичкото тестирање на хипотезата: „Возраста влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата“

Извор: Истражување 2018

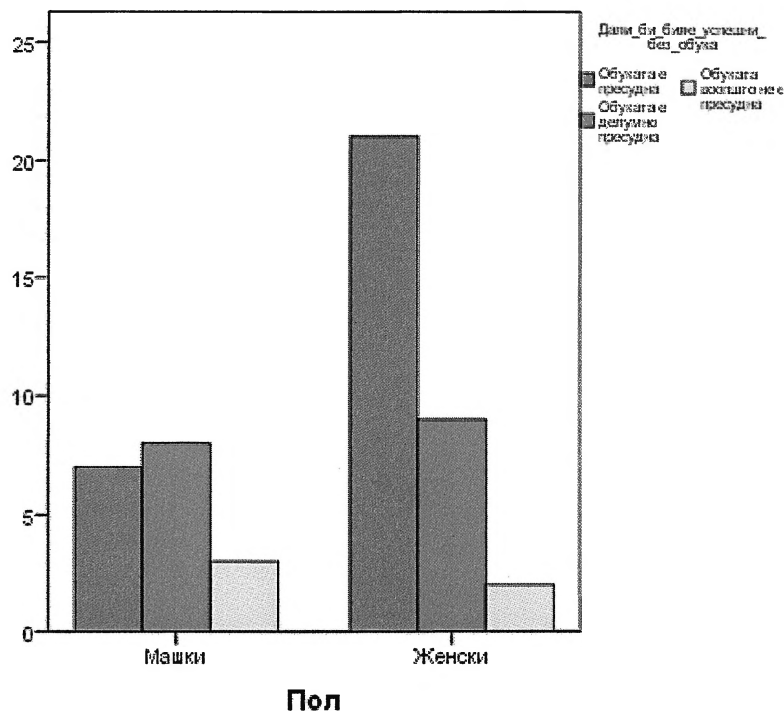
$\chi^2 = 9.9111$; $s.s = 4$; $p = 0.42$; $CC = 0.407$

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Возраста не влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата.
- **Алтернативна хипотеза:** Возраста влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите, во однос на вкрстените варијабли не се отфрла нултата хипотеза и се тврди дека не постои поврзаност помеѓу зависната варијабла значењето на обуката и успешноста на работното место со возраста на испитаниците, односно не покажуваат статистичка поврзаност.

За целите и предметот на нашето истражување се обидовме да добиеме податоци дали можеби полот влијае врз размислувањето на вработените колкаво значење има обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата.



Слика 5. Резултати од статистичкото тестирање на хипотезата: „Полот влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата“

Извор: Истражување 2018

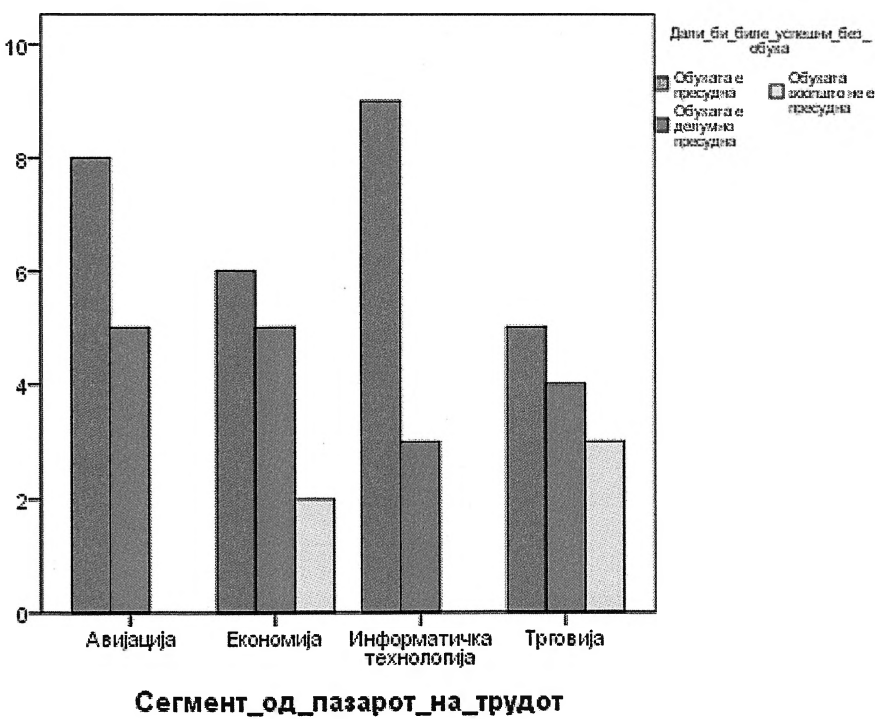
$\chi^2 = 3.623$; s.s= 2; $p = 0.163$; CC = 0.260

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Полот не влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата.
- **Алтернативна хипотеза:** Полот влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите, во однос на вкрстените варијабли не се отфрла нултата хипотеза и се тврди дека не постои поврзаност помеѓу зависната варијабла обуката и успешноста на работното место и полот, односно не покажуваат статистичка поврзаност.

Од социодемографските белези на нашите испитаници, освен полот и возраста, нè интересира дали можеби сегментот на пазарот на трудот во кој што припаѓа компанијата во која што работат влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата.



Слика 6. Резултати од статистичкото тестирање на хипотезата: „Различниот сегмент во кој што се развиваат испитаниците, на пазарот на трудот, влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата“

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 7.527$; s.s= 6; $p = 0.275$; $CC = 0.362$

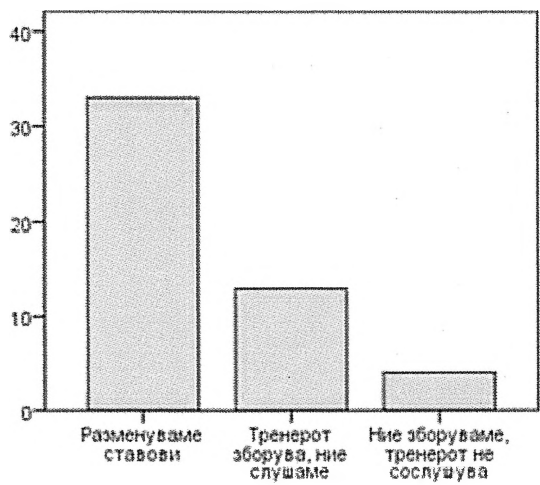
Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Различниот сегмент во кој што се развиваат испитаниците, на пазарот на трудот, не влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата
- **Алтернативна хипотеза:** Различниот сегмент во кој што се развиваат испитаниците, на пазарот на трудот, влијае врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата“

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите, во однос на вкрстените варијабли не се отфрла нултата хипотеза и се тврди дека не постои поврзаност помеѓу зависната варијабла сегмент од пазарот на трудот каде што работат испитаниците и успешноста на работното место, односно не покажуваат статистичка поврзаност.

3.1.2 Оформување на перцепцијата на испитаниците за обуката

Мотивацијата на испитаниците има голема улога во нивната работа и нивниот кариерен успех. Во насоките на својата кариера, вработените имаат најголем удел, но мотивацијата може и треба да биде поттикната и од компанијата во која што работат. Уште подетално кажано, обуките имаат доста голем удел во оформувањето на ставот и размислувањата на вработените. Тие кои што го пренесуваат знаењето и го оформуваат тренингот играат значајна улога, па затоа комуникацијата со тренерите е од големо значење за нашето истражување. Прашањето: „Каква комуникација имате со вашите тренери во текот на обуката?“ е претставено на следната слика:



Слика 7. Каква комуникација имате со вашите тренери во текот на обуката

Извор: Истражување 2018

Според добиените резултати 66% од испитаниците истакнале дека за време на нивните обуки тие имаат отворена комуникација, што значи дека разменуваат ставови и мислења за зададените теми и задачи и целиот процес на обука се врши преку интеракција и преку активности. 13% од испитаниците одговараат дека комуникацијата е помала и во нивниот случај, тренерот зборува, а тие слушаат, додека пак најмал дел или само четири испитаници велат дека во текот на обуките тренерот слуша, а вработените зборуваат.

За да утврдиме дали ваквата отворена комуникација е резултат на некое влијание, истраживме дали имањето на искуство со работа во друга мултинационална компанија, им помага на вработените да имаат поотворена комуникација со тренерите и на тој начин тие да се чувствуваат повеќе инспирирани и мотивирани да се развиваат како готов производ на пазарот на трудот.

Табела 4. Процентуална дистрибуција на одговорите на испитаниците за зависната варијабла: работно искуство во друга мултинационална компанија и варијаблата: комуникација со тренерите

Претходно работно искуство во мултинационална компанија	Да	Не	Вкупно
Разменуваме ставови	29f 58%	4f 8%	34f 68%
Тренерот зборува, а ние внимаваме	6f 12%	7f 14%	13f 26%
Ние истакнуваме ставови, а тренерот нè сослушува	4f 8%	0f 0%	4f 8%
Вкупно	39f 78%	11f 22%	50f 100%

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 10.688; ss = 2; p = 0.005; CC = 0.420$

Од податоците видливо е дека 39 од 50 испитаници или 78% имаат претходно работно искуство, а само 22% немаат работено во мултинационална компанија. 29 испитаници со претходно работно искуство во мултинационална компанија се изјаснуваат дека за време на нивните обуки се одлучни да разменат ставови со своите тренери, а само 6 од нив истакнуваат дека во текот на обуките се одлучуваат да го слушаат тренерот додека зборува, а тие само да внимаваат. Четири испитаници што немаат претходно работно искуство во мултинационална компанија се изјаснуваат дека се одлучни да разменуваат ставови со своите тренери во текот на обуките.

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Претходното работно искуство во мултинационална компанија не влијае врз комуникацијата на вработените со тренерите кои ја вршат обуката
- **Алтернативна хипотеза:** Претходното работно искуство во мултинационална компанија влије врз комуникацијата на вработение со тренерите кои ја вршат обуката

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрла нултата хипотеза и може да се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли. Во однос на истото прашање се одлучивме да дознаеме дали претходното искуство со посета на обуки влијае на самата комуникација со тренерите.

Табела 5. Процентуална дистрибуција на одговорите на испитаниците за зависната варијабла: претходни работни искуства и следење на други обуки со варијаблата: комуникација со тренерите

Претходно работно искуство во мултинационална компанија	Да	Не	Вкупно
Разменуваме ставови	26f 52%	7f 14%	33f 66%
Тренерот зборува, а ние внимаваме	5f 10%	8f 16%	13f 26%
Ние истакнуваме ставови, а тренерот нè сослушува	4f 8%	0f 0%	4f 8%
Вкупно	35f 70%	15f 30%	50f 100%

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 9.085$; $ss = 2$; $p = 0.011$; $CC = 0.392$

Од испитаниците, 70% се изјаснија дека имаат претходно искуство со посета на обуки во нивната кариера, а останатите 30% или 15 испитаници објаснија дека немаат искуство со посета на обуки и првпат имаат ваква конкретна шанса. Од 35 испитаници кои имале претходно искуство со обука, 26 се изјаснуваат дека за време на нивните обуки разменуваат ставови со своите тренери и имаат отворена комуникација, само пет велат дека тренерот зборува, а тие слушаат, додека пак четири дека тие зборуваат, а тренерот само ги сослушува. Од 15 кои немаат претходно искуство со обука, најголем број или поточно 8 од нив велат дека тренерот зборува, а тие слушаат, останатите истакнуваат дека имаат отворена комуникација.

Статистички поставените хипотези се:

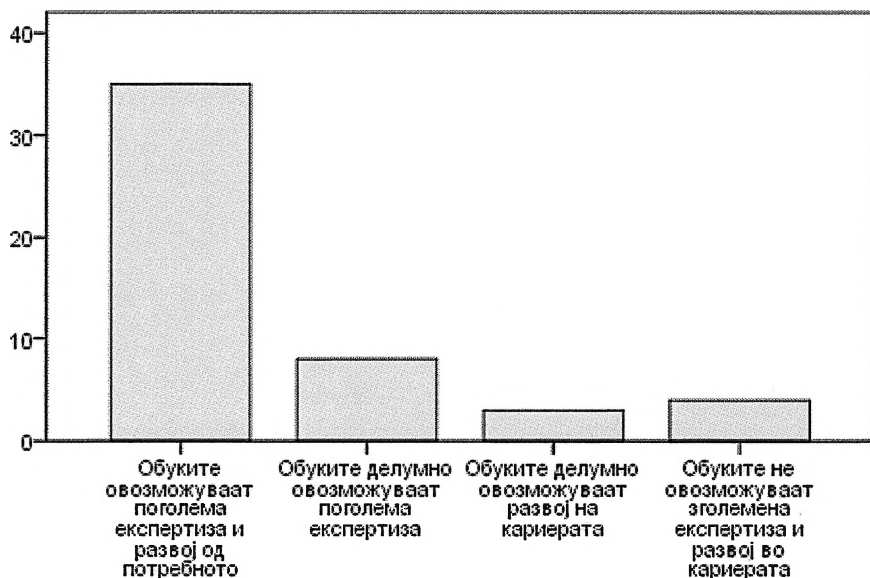
- **Нулта хипотеза:** Претходните искуства со различни обуки не влијаат врз комуникацијата на вработените со тренерите кои ја вршат обуката
- **Алтернативна хипотеза:** Претходните искуства со различни обуки влијаат врз комуникацијата на вработените со тренерите кои ја вршат обуката

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрла нултата хипотеза и може да се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли: претходни искуства со различни обуки и комуникацијата со тренерите.

Оформувањето на мислењето на вработените за целиот процес наречен обука, освен што е под директно влијание од тренерите кои ги извршуваат тие обуки, трпи големо влијание и од впечатокот дека со воведувањето на задолжителните обуки компанијата вложува во личниот кариерен развој на своите вработени, а нивната експертиза се проширува.

Од нашите испитаници на прашањето: „Дали мислите дека вашата компанија Ви помага во вашиот личен кариерен развој преку организирањето на обуки каде имате можност за зголемување на вашата експертиза на дури и надвор од потребните квалификации за работната позиција?“, 70% мислат дека компанијата преку реализираните обуки овозможува зголемена експертиза на своите работени. Само 16% се изјаснуваат дека компанијата преку обуките делумно овозможува зголемување на експертизата.

Најмал процент или 6% мислат дека компанијата преку обуките делумно овозможува развој на нивните кариери, додека пак 8% велат дека компанијата преку обуките не нуди зголемување на експертизата надвор од потребното и развој на нивните кариери.

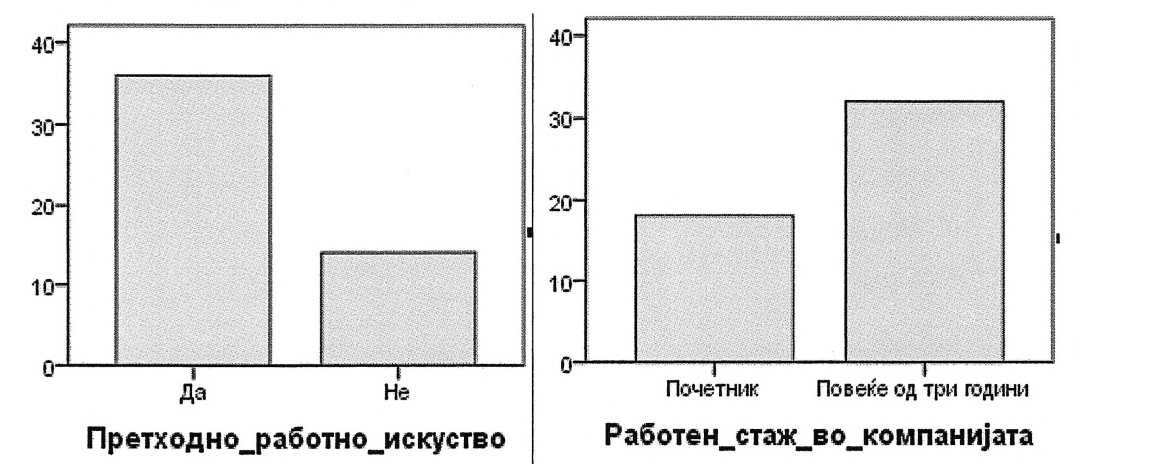


Слика 8. Компанијата преку обуките нуди зголемена експертиза и кариерен развој

Извор: Истражување 2018

За целите на истражувањето сакавме да видиме дали овој став на вработените во мултинационалните компании е оформен и трпи влијание од претходното работно искуство на вработените или нивното повеќегодишното работно искуство во самата компанија, па затоа вработените имаат повеќе разбирање за целиот процес наречен обука и се поврзуваат со компанијата во која што работат гледајќи на задолжителните обуки како инвестиција на компанијата во своите вработени.

Во однос на претходното работно искуство, 72% од испитаниците или поточно 36 испитаници се изјаснаа дека имаат претходно работно искуство, а 28% или 14 испитаници потврдија дека ова им е прво работно место. Во однос на работниот стаж во компанијата во која што работат, 64% од испитаниците имаат повеќе од три години работно искуство, а 18 вработени или 36% се почетници.



Слика 9. Приказ на „Претходно работно искуство“ и „Работен стаж во компанијата“

Извор: Истражување 2018

Табела 6. Процентуален приказ на варијаблата за зголемување на експертизата вкрстена со варијаблите за претходно работно искуство и работен стаж во компанијата

	Компанијата преку обуките нуди зголемена експертиза и кариерен развој				
Претходно работно искуство	Обуките овозможуваат зголемена експертиза од потребното и развој	Обуките делумно овозможуваат зголемување на експертизата	Обуките делумно овозможуваат развој на кариерата	Обуките не овозможуваат зголемување на експертизата надвор од потребните квалификации	Вкупно
Да	29f 58%	3f 6%	1f 2%	3f 6%	36f 72%
Не	6f 12%	5f 10%	2f 4%	1f 2%	14f 28%
Вкупно	35f 70%	8f 16%	3f 6%	4f 8%	50f 100%
Работен стаж во компанијата	Компанијата преку обуките нуди зголемена експертиза и кариерен развој				Вкупно
Почетник	18f 36%	0f 0%	0f 0%	0f 0%	18f 36%
Повеќе од три години	17f 34%	8f 16%	3f 6%	4f 8%	32f 64%
Вкупно	35f 70%	8f 16%	3f 6%	4f 8%	50f 100%

Односот и статистичкото тестирање на поврзаноста на претходното работно искуство и верувањето на вработените дека компанијата вложува во нивниот развој преку обуки кои им нудат можност за да ја зголемат експертизата и повеќе од што е потребно, е прикажано преку вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на следните хипотези.

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Претходното работно искуство не влијае врз ставот на испитаниците дека компанијата вложува во личниот кариерен развој на вработените преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното
- **Алтернативна хипотеза:** Претходното работно искуство влијае врз ставот на испитаниците дека компанијата вложува во личниот кариерен развој на вработените преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното

$$\chi^2 = 9.012; ss = 3; p = 0.029; CC = 0.391$$

Од 36 испитаника со претходно работно искуство, 29 или 58% истакнуваат дека обуката како процес, во нивната компанија, овозможува поголема експертиза од потребното и развој во нивните кариери, само три од вработените со претходно работно искуство сметаат дека овој став не е точен. Од 14 испитаници кои што немаат претходно работно искуство, 6 истакнуваат дека обуката овозможува поголема експертиза од потребното и развој на нивните кариери, а само еден не се согласува со овој став.

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрла нултата хипотеза и се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли, односно претходното работно искуство влијае врз ставот на испитаниците за обуката во нивната компанија.

Односот пак на поврзаноста на работниот стаж во самата компанија и ставот на вработените дека компанијата вложува во нивниот развој преку обуките е прикажано според тестирањето на следните хипотези.

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Работниот стаж во компанијата не влијае врз ставот на испитаниците дека компанијата вложува во личниот кариерен развој на вработените преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното
- **Алтернативна хипотеза:** Работниот стаж во компанијата влијае врз ставот на испитаниците дека компанијата вложува во личниот кариерен развој на вработените преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното

$$\chi^2 = 12.054; ss = 3; p = 0.007; CC = 0.441$$

Од 32 испитаника со работно искуство повеќе од три години во компанијата, 17 или 34% истакнуваат дека обуката како процес, во нивната компанија, овозможува поголема експертиза од потребното и развој во нивните кариери, само четворица од вработените со работно искуство повеќе од три години сметаат дека овој став не е точен. Од 18 испитаници кои што се почетници во нивните компании, сите од нив истакнуваат дека обуката овозможува поголема експертиза од потребното и развој на нивните кариери.

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрла нултата хипотеза и се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли, односно работното искуство во компанијата влијае врз ставот на испитаниците за обуката во нивната компанија.

Овој став на испитаниците го тестиравме врз основа на уште една варијабла, а тоа е дали задолжителните обуки, воведени од страна на компаниите во кои што работат испитаниците, влијаат врз оформување на ставот дека компанијата преку обуката овозможува можност за зголемување на експертизата и развој на нивните кариери.

Табела 7. Процентуален приказ на варијаблата за зголемување на експертизата на вработените вкрстена со варијаблите за задолжителни обуки воведени од компаниите

	Компанијата преку обуките нуди зголемена експертиза и кариерен развој				
Дали обуките во вашата компанија се задолжителни	Обуките овозможуваат зголемена експертиза од потребното и развој	Обуките делумно овозможуваат зголемување на експертизата	Обуките делумно овозможуваат развој на кариерата	Обуките не овозможуваат зголемување на експертизата надвор од потребните квалификации	Вкупно
Да	29f 58%	2f 4%	3f 6%	3f 6%	37f 74%
Не	5f 10%	6f 12%	0f 0%	1f 2%	12f 24%
Вкупно	35f 70%	8f 16%	3f 6%	4f 8%	50f 100%

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 14.438$; $ss = 6$; $p = 0.025$; $CC = 0.437$

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Воведувањето на задолжителни обуки во мултинационалните компании нема директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој бидејќи преку нив тие имаат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното
- **Алтернативна хипотеза:** Воведувањето на задолжителни обуки во мултинационалните компании има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој бидејќи преку нив тие имаат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрла нултата хипотеза и се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли.

3.2 Резултатите од обуката на човечките ресурси и промените во развојот

Менаџментот на човечки ресурси претставува современ универзален процес преку кој човечките ресурси во организацијата се обединуваат заедно со другите ресурси за да ги постигнат нејзините цели, односно да се реализира мисијата и визијата на организацијата. (Гоцевски, Т. 2016:18)

Иако управувањето со кариерата е пред сè одговорност на поединецот, организацијата може да биде од голема корист за развојот на своите поединци. Компанијата може да помогне на различни начини и тоа: поттикнување на поединците за себе преиспитување и развивање, давање на јасна перспектива за можностите за развој кои се реални и остварливи, давање на повратни информации за реална процена на актуелните резултати од работењето и потенцијалот на поединецот за кариерата.

Менаџерската поддршка е доста важна, менаџерите пред сè треба да бидат инволвирани во развој на кариерата на вработените. Добивањето на фидбек за актуелните резултати и насоките каде поединците треба да се насочат е од големо значење, посебно кога станува збор за слабостите како и согледување на најзначајните облици на напредување. (Torrington, D. Hall, L Taylor, S. 2004: 453)

Менаџерот може да приложи вредни информации, т.е искрени повратни информации кои се важни за развиените квалитети на поединецот, информации за потребите на организацијата и нејзиниот иден правец во развојот како и идеи и сугестии за обуката и ресурсите кои самата компанија ги има и нуди (Walker 1992: 208)

Бидејќи менаџирањето на човечките ресурси е процес кој што може да придонесе многу во развојот на компаниите, но и во развојот на поединците во компаниите, истражувањето е насочено кон утврдување на ставот на поединците, вработените во мултинационалните компании за менаџментот во нивните компании, комуникацијата и ангажираноста на менаџерите во развојот на поединците, како и за заинтересираноста на самите вработени за нивниот сопствен развој.

Во продолжение, овие размислувања ќе ги прикажеме во два поднаслови:

- Раздлабочување на врската вработен – компанија
- Мотивацијата за развој на вработените во мултинационалните компании

3.2.1 Раздлабочување на врската вработен – компанија

Поврзувањето на индивидуалните цели, со целите на компанијата во која што работи поединецот, се од голема значајност. За да се разбере оваа поврзаност и да се извлече најдоброто за двете страни прво треба да се мисли на комуникацијата што менаџментот на човечки ресурси ја има со своите вработени.

Се поставува прашањето зошто комуникацијата помеѓу компанијата и вработените е толку важна и како таа се дефинира.

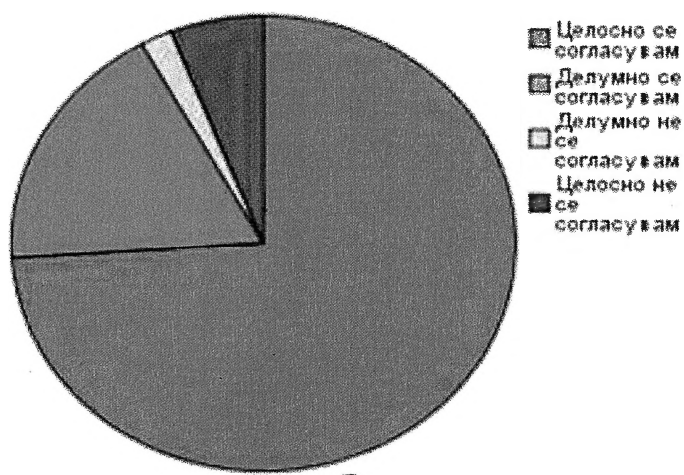
Бизнисот се заснова на добра комуникација. Комуникацијата ги дефинира целите, вредностите и активностите на една компанија. Одржувајќи ја комуникацијата во една компанија на високо ниво, помеѓу сите нивоа на самата организација е доста важно. Комуникациската култура што ја поседува една организација зборува многу за сериозноста и посветеноста на компанијата на пазарот на трудот. Преку добро разработените комуникациски канали фидбекот како алатка за осознавање на сите проблеми и потешкотии се издвојува како многу важен елемент.

Комуникацијата е на неколку нива, но претежно се одвива во два правци од самата компанија кон вработените и од вработените кон погорните нивоа на поделба во компанијата. Уште една важна перспектива зошто комуникацијата е пресудна посебно во мултинационалните компании е заради културолошките разлики кои што постојат во кавиот тип на организации. Прво, овие компании се раширени во повеќе земји, што значи дека доколку менаџерскиот тим не одлучи да ги информира сите вработени за одредени случувања и доколку менаџерите не иницираат на одредена комуникациска култура, поради далечината и физичката одвоеност вработените нема да знаат што се случува надвор од нивното опкружување.

Исто така тренирањето на вработените да бидат оспособени и припремени да ги разбираат другите култури и верувања претставува резултат на комуникациската култура што секоја компанија ја негува на одреден начин. (Armstrong, M.2009: 65)

Вработените во мултинационални компании треба да знаат дека значењето на пораката што ја испраќаат не ја оформува тој што ја испраќа, туку се создава во разбирањето на тој што ја прима. Затоа, комуникацијата не е само разбирање на зборови, туку чувство што се создава. (Harris, M. 2004: 41)

На прашањето колку менаџментот на човечки ресурси во компаниите каде што работат нашите испитници има воспоставено квалитетна комуникација со вработените ги добивме следните резултати.



Слика 10. Менаџментот на човечки ресурси во мојата компанија има квалитетна комуникација со вработените

Извор: Истражување 2018

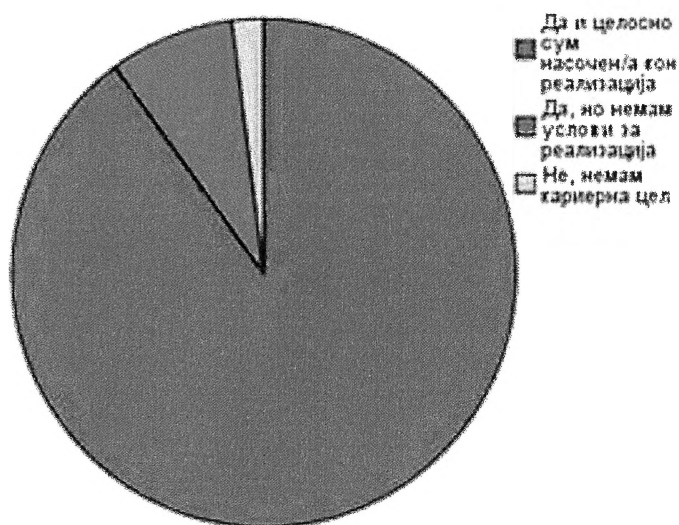
Според податоците добиени од истражувањето 74% од испитаниците целосно се согласуваат дека во нивната компанија менаџерите на човечки ресурси имаат квалитетна комуникација со вработените, 9 испитаници или 18% истакнуваат дека делумно се согласуваат со дадената констатација. Само еден испитаник делумно не се согласува, а три испитаници или 6% одговараат дека целосно не се согласни дека во нивната компанија има квалитетна комуникација со менаџментот.

Се поставува прашањето зошто развојот на индивидуалната кариера на вработените е значаен процес. Од организациска гледна точка, развојот на кариерата ги редуцира трошоците што се однесуваат на вложувањето во вработените.

Според истражувања незадоволството од потенцијалниот развој на кариерата го имало кај 85% од вработените. Ако организациите помагаат во планирањето на кариерата, вработените не би се откажале, а и плановите би се однесувале и на развивање на организацијата во целост.

Така, незадоволството на вработените ќе се сведи на минимум, ќе им се зголеми моралот, а со тоа и продуктивноста и ефикасноста. Истакнувањето на развојот на кариерата исто така позитивно влијае и на начинот на кој вработените гледаат на нивната работа и на нивните работодавци. Основата е во формулирање на целите на планирање на кариерата (Ѓуровска, М. 2016)

Во тој контекст, во спроведеното истражување, испитаниците ни одговорија и на прашањето дали имаат утврдено кариерен пат и цел во нивниот кариерен живот.



Слика 11. Дали имате утврдено кариерен пат и цел која што сакате да ја постигнете

Извор: Истражување 2018

90% од испитаниците или 45 испитаници се изјаснуваат дека имаат кариерна цел и се целосно насочени кон реализација на таа цел. Само четворица од испитаниците, или 8% појаснуваат дека имаат кариерна цел, но немаат услови да се насочат кон реализација на своите замисли. Само еден од испитаниците се изјасна дека засега нема кариерна цел.

Во тој контекст, ни се наметна размислувањето дали имањето на квалитетна комуникација со менаџерскиот тим во мултинационалните компании е доволно инспиративно и едукативно за вработените да започнат или да продолжат да ги обликуваат своите кариерни патишта и со тоа да имаат реална основа за определување на својата кариерна цел. Резултатите се прикажани на следната табела.

Табела 8. Процентуална дистрибуција на одговорите на испитаниците за комуникацијата на менаџерскиот тим со вработените вкрстена со варијаблата за кариерна цел

	Дали имате кариерна цел			
МЧР има квалитетна комуникација со вработените	Да и целосно сум насочена кон нејзина реализација	Да, но немам услови за нејзина реализација	Засега немам кариерна цел	Вкупно
Целосно се согласувам	35f 70%	1f 2%	1f 2%	37f 74%
Делумно се согласува	8f 16%	1f 2%	0f 0%	9f 18%
Делумно не се согласувам	1f 2%	0f 0%	0f 0%	1f 2%
Целосно не се согласувам	1f 2%	2f 4%	0f 0%	3f 6%
Вкупно	45f 90%	4f 8%	1f 2%	50f 100%

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 15.914$; $ss = 6$; $p = 0.014$; $CC = 0.491$

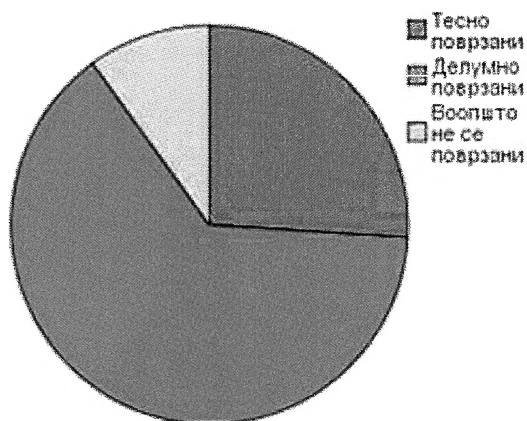
Статистички поставените хипотези се:

- Нулта хипотеза: Квалитетната комуникација на менаџерскиот тим со вработените не им помага на вработените да имаат своја кариерна цел
- Алтернативна хипотеза: Квалитетната комуникација на менаџерскиот тим со вработените им помага на вработените да имаат своја кариерна цел

Според добиените податоци може да се заклучи дека 74% од испитаниците кои што потврдуваат дека комуникацијата со менаџерскиот тим е на високо ниво или поточно од 37 испитаници 35 одговараат дека имаат кариерна цел и се целосно насочени кон неа.

Според процедурата за статистичко тестирање на хипотезата и вредноста на хи-квадратот тестот, се отфрла нултата хипотеза и постои асоцијација помеѓу варијаблите, односно комуникацијата на менаџерскиот тим со вработените има влијание врз нивната кариерна цел.

Како надополнување на претходното тестирање на хипотезата, во ова истражување го додадовме и прашањето дали имањето на квалитетна комуникација со менаџерскиот тим, во мултинационалните компании, влијае на вработените да ги поистоветуваат своите кариерни цели со зацртаните цели за успех на самата компанија. Пред сè, испитаниците се изјаснуваат дека најголем дел од нив своите цели делумно ги поистоветуваат со целите на нивната компанија во која што работат.



Слика 12. Целите на компанијата поврзани со индивидуалната кариера

Извор: Истражување 2018

Лесно забележливо е дека 64% или 32 испитаника мислат дека нивните кариерни цели се делумно поврзани со целите на нивните компании во кои што работат. 26% или 13 испитаници потенцираат дека нивните кариерни цели се целосно поврзани со развојот и целите на компанијата во која ншто работата, а само пет испитаници или 10% потврдуваат дека нивните кариерни замисли воопшто не се поврзани со целите и развојот на нивната компанија.

Дали постои влијание од страна на менаџерскиот тим врз фактот дали вработените може да имаат исти кариерните цели како и нивната компанија, ќе заклучиме од следната табела.

Табела 9. Процентуална дистрибуција на одговорите на испитаниците за комуникацијата на менаџерскиот тим со вработените вкрстена со индивидуалните и организациски цели

	Колку вашите цели се поврзани со целите на вашата компанија			
МЧР има квалитетна комуникација со вработените	Тесно поврзани	Делумно поврзани	Воопшто не се поврзани	Вкупно
Целосно се согласувам	11f 22%	22f 44%	4f 8%	37f 74%
Делумно се согласува	2f 4%	7f 14%	0f 0%	9f 18%
Делумно не се согласувам	0f 0%	1f 2%	0f 0%	1f 2%
Целосно не се согласувам	0f 0%	2f 4%	1f 2%	3f 6%
Вкупно	13f 26%	32f 64%	5f 10%	50f 100%

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 4.537$; $ss = 6$; $p = 0.604$; $CC = 0.288$

Се забележува дека од 37 испитаници што целосно се согласуваат дека менаџментот на човечки ресурси во нивната компанија има квалитетна комуникација со нив, 22 мислат дека делумно се поврзани нивните кариерни цели и замисли со целите и развојот на нивната компанија.

Статистички поставените хипотези се:

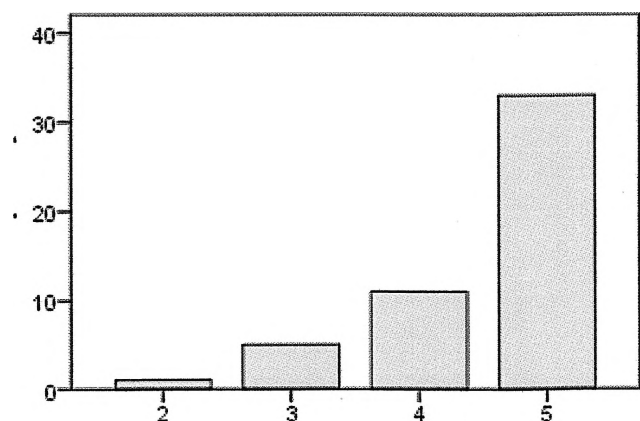
- **Нулта хипотеза:** Менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании има развиено квалитетна комуникација со вработените што не е директно поврзано со утврдувањето дали кариерните цели на вработените се поврзани со целите на компанијата
- **Алтернативна хипотеза:** Менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании има развиено квалитетна комуникација со вработените што е директно поврзано со утврдувањето дали кариерните цели на вработените се поврзани со целите на компанијата

Според процедурата за статистичко испитување и испитување на хипотезата и вредноста на хи-квадратот, се прифаќа нултата хипотеза, односно отворената и квалитетна комуникација на менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании нема влијание во поистоветувањето на кариерните цели на вработените со целите на компанијата на пазарот на трудот.

3.2.2 Мотивацијата за развој на вработените во мултинационалните компании

Како што беше истакнато, управувањето со кариерата и желбата за развој е во доменот на индивидуалната одговорност, но постојат организации кои даваат поголема поддршка од други. Организацијата може да им помогне на поединците во: претставување на кариерата и помош во преиспитувањето на поединците, поставување на целите на кариерата, стратегии и планирање на кариерата, информации што може да се очекува во организацијата, давање на информации во врска со кариерата. Програмите за обука и развој е уште еден начин за развој и задржување на работниците кои остваруваат високи резултати.

Претпоставувајќи дека квалитетот на обуките кои што имаат можност да ги следат вработените создаваат основа за развој на вработените, во организацијата но и во нивната кариера на пошироко ниво, ги запрашавме испитаниците како би го рангирале квалитетот на обука во нивната компанија.



Слика 13. Рангирање на квалитетот на обуките и можноста за развој

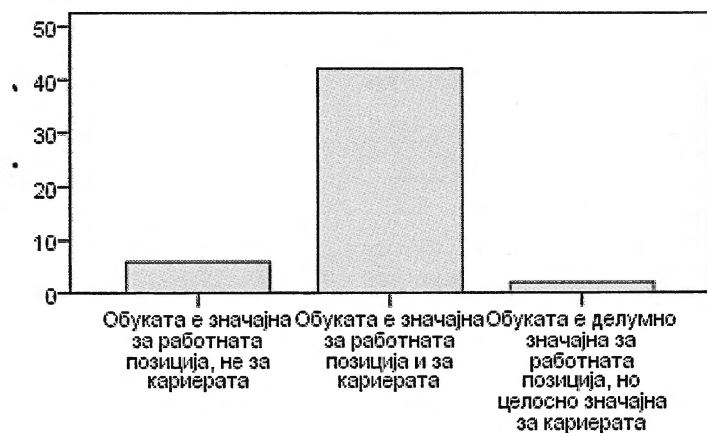
Извор: Истражување, 2018

На скала од 1-5, каде што еден претставува најниската, а пет највисоката оценка, нашите испитаници се изјаснија на следниот начин. Ниеден од испитаниците не се изјасни дека во нивната компанија квалитетот на обуката може да се оцени со еден.

Еден од испитаниците го потврди тврдењето дека во нивната компанија, квалитетот на обуката може да се оцени со оценката два. Оценката три е дадена само од пет испитаници или 10% од вкупниот број. Оценката четири е споделена од страна на 11 испитаници со вкупно 22%, додека пак 33 испитаници се согласиле да дадат оценка 5 за квалитетот на нивните обуки во нивната компанија.

Во истражувањето сакавме да провериме дали квалитетот и содржината на обуките кои што ја имаат вработените влије врз квалитетот и перформансот што го имаат на работните места.

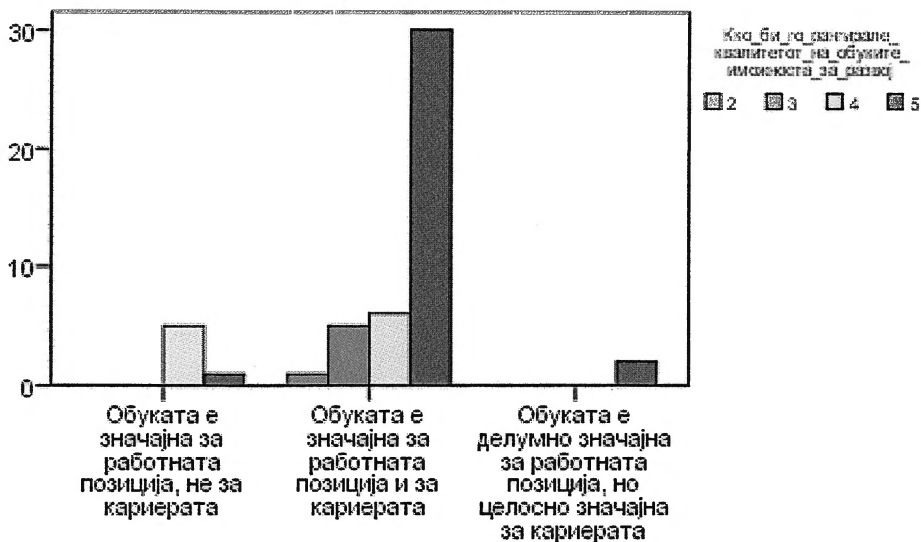
Од испитаниците, голем број се изјаснаа дека на обуката гледаат како на можност за подобрување на нивниот перформанс на работното место, но исто така на обуката гледаат и како на основа за развој во нивната лична кариера.



Слика 14. Обуките се од помош за моменталната работна позиција и за кариерата на вработените

Извор: Истражување, 2018

84% од испитаниците велат дека обуката е значајна како за нивниот успех на моменталната работна позиција, така и за нивниот иден развој на кариера. Само 6 од испитаниците или 12% се изјаснуваат дека обуките се од големо значење за нивната моментална работна позиција, но не и за нивната кариера во иднина, додека пак двајца испитаници сметаат дека обуката им дава основа за нивниот иден развој и делумно важни за моменталната работна позиција.



Слика 15. Процентуална дистрибуција на одговорите на испитаниците за квалитетот на обуките и нивното влијание врз развојот

Извор: Истражување, 2018

$$\chi^2 = 15.729; ss = 6; p = 0.015; CC = 0.489$$

Според добиените податоци може да заклучиме дека од 84% од испитаниците кои одговорија дека обуката е значајна и за нивната кариера но и за моменталната работна позиција, 60% се изјасниле дека квалитетот на обуката во нивната компанија е оценета со пет. Од шестте испитаника кои потврдиле дека обуката е важна за работната позиција, но не за нивниот иден развој, само еден смета дека квалитетот на обуката во неговата компанија е еден, а пет од нив дека се оценува со четири.

Статистички поставените хипотези се:

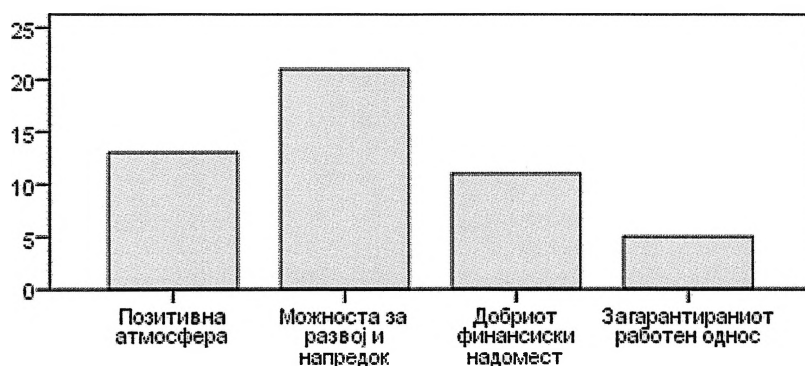
- **Нулта хипотеза:** Квалитетот на обуките и можностза за развој се на високо ниво во мултинационалните компании, а тоа не влијае врз квалитетот на перформансот и развојот на вработените
- **Алтернативна хипотеза:** Квалитетот на обуките и можностза за развој се на високо ниво во мултинационалните компании, а тоа влијае врз квалитетот на перформансот и развојот на вработените

Според процедурата за статистичко тестирање на хипотезата и вредноста на хи-квадратот, се отфрла нултатат хипотеза и се потврдува дека постои асоцијација помеѓу

варијаблите, односно квалитетот на обуките и можностите за развој влијаат врз квалитетот на перформансот и развојот на вработените во нивната кариера.

Освен квалитетот на обуките и можноста за развој, на мотивацијата на вработените влијаат и други фактори, но искрените и правилни информации, споделени на соодветен начин, може да бидат од голема помош и насока за вработените кои можеби немаат соодветна слика за конкретната компанија во која што се наоѓаат.

Прво ги запрашавме испитаниците кои сегменти од нивната работа се најголема мотивација за нив за да бидат уште поуспешни во нивниот перофрманс и да размислуваат за идниот кариерен пат.



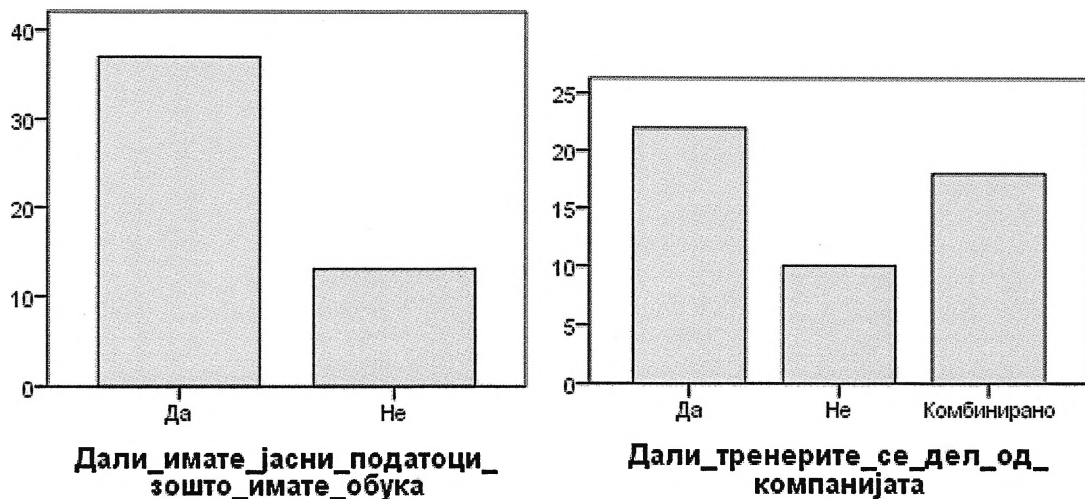
Слика 16. Што најмногу ги мотивира вработените во мултинационалните компании

Извор: Истражување, 2018

Доста видлива е определеноста на испитаниците дека најголема мотивација да останат и да се развиваат во нивната компанија е можноста што ја гледаат за развој и напредок, а тоа претставува важен сегмент од нашето истражување. 42% од испитаниците, или поточно 21 испитаник, се изјаснаа дека можноста за развој и напредок им е најважна. Веднаш после можноста за развој и напредок, испитаниците се одлучија за позитивната атмосфера, што значи дека 26% или 13 испитаници оценуваат дека ова претставува најголема мотивација за нив. Дури на трето место доаѓа добриот финансиски надомест и 11 испитаници или 22% од вкупниот број, тврдат дека тоа ги мотивира најмногу. Загарантираниот работен однос е на последно место или само пет испитаници или 10% се определиле за овој одговор.

Причините за мотивирањето на испитаниците на овој начин, претпоставуваме дека може да се пронајдат во тренерите кои што ја вршат обуката и претставуваат пример

како може истите да се развиваат во самата компанија како и искрените и прецизни информации кои што ги споделуваат со колегите што претставува патоказ за реален развој на вработените.



Слика 17. Приказ на одговорите на прашањата: „Дали имате прецизни информации зошто имате обука“ и „Дали тренерите се дел од вашата компанија“

Извор: Истражување, 2018

Според добиените информации 74% од испитаниците потврдуваат дека добиваат јасни и прецизни информации во процесот на обука, а само 13 испитаника велат дека немаат јасни информации додека се дел од обуката. Тренерите кои што ја реализираат обуката, најголем дел доаѓаат од самата компанија, или поточно 44% од испитаниците тврдат дека во нивната компанија, тренерите се развиваат во самата компанија, мал дел, или 20% имаат искуство со тренери кои не се дел од нивната компанија и 36% дека имаат искуство и со тренери од нивната компанија, но и со надворешни тренери.

Мотивацијата на испитаниците ја тестиравме во однос на претходно истакнатите варијабли, а податоците се лесно забележливи во Табела 10.

Табела 10. Тренерите кои што доаѓаат од компанијата, ги мотивираат вработените кои добиваат јасни информации зошто имаат обука

Што најмногу ве мотивира на работното место	Дали добивате јасни информации зошто имате обука			Дали тренерите се дел од компанијата			
	Да	Не	Вкупно	Да	Не	Да и Не	Вкупно
Позитивна атмосфера	11f 22%	2f 4%	13f 26%	8f 16%	1f 2%	4f 8%	13f 26%
Можноста за развој и напредок	11f 22%	10f 20%	21f 42%	3f 6%	9f 18%	9f 18%	21f 42%
Добриот финансиски надомест	10f 20%	1f 2%	11f 22%	7f 14%	0f 0%	4f 8%	11f 22%
Загарантираниот работен однос	5f 10%	0f 0%	5f 10%	4f 8%	0f 0%	1f 2%	5f 10%
Вкупно	37f 74%	13f 26%	50f 100%	22f 44%	10f 20%	18f 36%	50f 100%

Извор: Истражување 2018

$\chi^2 = 9.254; ss = 3; p = 0.026; CC = 0.395$

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Добивањето на јасни информации за време на обуката, како и за тоа зошто вработените се дел од обука нема влијае врз мотивацијата на вработените
- **Алтернативна хипотеза:** Добивањето на јасни информации за време на обуката, како и за тоа зошто вработените се дел од обука влијае врз мотивацијата на вработените

Според статистичкото тестирање на вредностите на хи-квадратот, се отфрла нултата хипотеза и се прифаќа алтернативната хипотеза, што значи дека постои знајчајна статистичка поврзаност.

$$\chi^2 = 17.959; ss = 6; p = 0.006; CC = 0.514$$

Статистички поставените хипотези се:

- **Нулта хипотеза:** Тренерите кои што се дел од компанијата, не претставуваат мотивација за вработените
- **Алтернативна хипотеза:** Тренерите кои што се дел од компанијата, претставуваат мотивација за вработените

Според статистичкото тестирање на вредностите на хи-квадратот, се отфрла нултата хипотеза и се прифаќа алтернативната хипотеза, што значи дека постои знајчајна статистичка поврзаност.

ПЕТТИ ДЕЛ

1. ВОВЕД ВО ЗАКЛУЧНИТЕ СОГЛЕДУВАЊА

Овој дел од магистерскиот труд е посветен на истражувачката елаборација за обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании преку поставените прашања кои беа истакнати на почетокот на истражувањето.

Од теоретските согледувања може да се истакне дека овој труд се насочува кон неколку клучни согледувања кои што се од големо значење за определување на предметот и целта на истражувањето. Започнувајќи од дефинирањето на мултинационалните компании денес, преку глобализацијата до менаџментот на човечките ресурси, нивната обука и нивниот развој.

Мултинационалните компании денес, доминираат на светскиот пазар на стоки и услуги. Тоа е така затоа што овие компании располагаат со современа технологија, знаење и капитал, а тие претставуваат најважни елементи за економскиот развој. Токму овие елементи, мултинационалните компании можат лесно да ги движат низ различни држави и на тој начин да создадат голема предност и да изградат основа за создавање квалитетен и профитабилен бизнис. „Мултинационална компанија е компанија што извршува операции, производство и дава услуги во најмалку две земји“. (Brooke, M.; Remers, L. 1970: 324).

Развојот на современата технологија, посебно на транспортните средства и комуникациските системи создадоа предуслови за остварување на основната компонента од стратегијата на мултинационалните корпорации, а тоа е политиката на глобално дејствување.

Во денешни услови глобализацијата овозможува зголемување на меѓународната трговија, на странски директни инвестиции и смалување на бариерите за движење на стоките и услугите, како и на факторите за производство надвор од националните граници, а со тоа создава можност за зголемена конкуренција. Мултинационалните компании се појавуваат како важен фактор во светските општествени процеси, а можеби и како најважен носител на процесот на глобализација и токму преку силата на нивното дејствување може да ја видиме силата на глобалната интегрираност.

„Мултинационалните компании се носители на глобализацијата затоа што остваруваат подружници, продавници и фабрики во било кој дел од светот и тоа најчесто неспречени од административните државни граници.“ (Пејковски, Ј. 2010: 17)

Како резултат, на пазарот на трудот се јави силна потреба од промена на пристапот кон сфаќањето на основните фактори на развојот и вреднување на индивидуалниот капитал на знаење и затоа се развива економија базирана на знаења и ресурси.

Клучни фактори на економскиот развој се човечките ресурси односно луѓето и нивните знаења, способности и вештини, нивниот креативен, иновативен и развоен потенцијал. Единствено добро обучен, креативен, мотивиран и развојно ориентиран човечки потенцијал, може да креира нови идеи, истите да ги претвора во бизнис планови.

Во рамките на овие промени се разви тезата за развој на економија базирана на знаења, наместо досегашната економија базирана на ресурси. Ваквиот нов начин на развој на економијата упатува на заклучокот дека наместо досегашните фактори на развој од материјална природа како природни ресурси, сировини, материјали, земјиште и слично, во иднина, клучни фактори на економски развој ќе бидат човечките ресурси односно луѓето со нивните знаења, способности, вештини и компетенции. (Гоцевски, Т. 2016:12).

Планирањето на човечки ресурси е тесно поврзано со останатите функции на менаџментот, пред сè со анализа на работата, оценувањето на перформансите, регрутирањето, селекцијата, обуките итн. Планирањето е процес на размислување, на организирано предвидување на визијата базирана врз факти и искуство кое е потребно за умствена акција. (Шуклев, Б. 1993:31)

Обуката на вработените станува сè повеќе значајна активност во рамките на функцијата на човечките ресурси покрај глобализацијата на светската економија, јакнењето на потребите од водство, растечкото значење на знаењето, потребата од привлекување на талентирани поединци, ставањето акцент на квалитетот и на драстичните промени. Организациите ширум светот инвестираат многу средства за организирање и за спроведување на различни програми за обука на вработените со што би се остварила конкурентска предност на пазарот. (Hamner, W.C. 1974: 7)

Развојот на вработените не е исто што и обуката. Во едниот случај вработените низ традиционални образовни програми, проценување на развојниот потенцијал, собирање на работно искуство и социјална интеракција се припремаат за идните работни задачи, а во другиот случај вработените се припремаат за квалитетно извршување на работа.

Поимот обука обично се поистоветува со развојот на вработените. Во процесот на развој, вработените преку интензивни образовни програми и проценката на развојниот потенцијал, се стекнуваат со работно искуство и се подготвуваат за идните барања кои произлегуваат од сегашните или идните работни задачи. (Berry, J.K., 1990)

Обуката и развојот на човечките ресурси се варијабли кои што имаат посебен однос со организациската приврзаност и се предмет на интерес на многу научни и академски истражувања, затоа од големо значење е разликата на овие два поими која што истакнува дека обуката се однесува на оспособувањето на вработениот за сегашната работа, а развојот за некоја друга во иднина. Тоа се случува бидејќи има голем технолошки развој, склоност кон промени, затоа обуката е важна за сите вработени, како и развојот, со тоа се заштитува организацијата од проблеми во иднината. (Bogićević, B. 2003: глава 8)

Предмет на истражување во овој магистерски труд е да се прикаже потребата, на менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании, за обучување и развој на своите вработени. Дел од предметот на истражување е и навлегувањето во пристапот и односот на менаџментот на човечки ресурси кон потребата од обезбедување на обука за своите вработени и истакнување на нејзината неминовна вредност за остварување на целите на компаниите преку поддршка на развојот на вработените.

Обуката е област од управувањето со човечките ресурси каде се создава основата за развој на работните кадри. Развојот на вработените започнува од моментот на обука и е процес кој трае целиот работен век на еден работник, Во овој процес дел има и самата компанија која што го овозможува и поддржува самиот тек на развој, но основата за развој ја дава самиот вработен преку контрола и насока на развојот и самоменаџирање.

Основна цел на истражувањето е да се тематизира и истражи улогата на обуката и развојот на вработените во мултинационалните компании.

Во таа смисла цел на истражувањето се видовите на обуки кои што ги реализираат мултинационалните компании и влијанието на овие обуки врз мотивацијата и ефикасноста на вработните додека ги извршуваат своите работни задачи како и огромното влијанието на обуката врз целокупниот развој на компанијата и постигнувањето на успешни резултати.

Преку спроведувањето на анкетите исто така беа добиени информации и за застапеноста на обуката и сериозноста на пристапот од страна на вработените во разбирањето на значењето на обуките за компанијата во која што работат, но и за нивната сопствена кариера и кариерен развој. Со тоа се успеа да се определи и свесноста на вработените за нивната заинтересираност за инвестирањето во сопствениот развој и напредок.

2. ДИСКУСИЈА ЗА ЗАКЛУЧНИТЕ СОГЛЕДУВАЊА

При реализирањето на трудот, покрај анкетното истражување, реализирано со помош на анкетен прашалник, темата за обуката и развојот на човечките ресурси во мултинационалните компании е истражувана и преку интервју, каде што се определени ставовите на менаџерите на човечките ресурси во мултинационалните компании. Целта на интервјуто е да се истражи нивното мислење, но и да се определат ставовите и мислењата на менаџерите на човечки ресурси кои што имаат повеќегодишно искуство.

Тоа што е интересно да се истакне е дека сите испитаници доаѓаат од различни земји и од мултинационални компании кои се занимаваат со различни дејности на различни делови од Европа, но сите бележат долгогодишно присуство на македонскиот пазар.

Компаниите во кои што работат менаџерите на човечките ресурси се повеќегодишно докажани на следниве сегменти од пазарот на трудот: авиобизнис, трговија, информатичка технологија, дистрибуција и во производство.

Ставовите и заклучоците на сите соговорници се во еден заеднички контекст на поддржување на зададеното истражување и потенцирање од потребата за што повеќе истражувања од овој тип кои би помогнале во развојот на економијата. Исто така, менаџерите целосно се согласија со изјавата дека обуката е многу значаен процес кој има големо значење за развојот на компанијата и вработените. Од две компании (авиоиндустрија и трговија) потврдија дека обуката на човечките ресурси е застапена од основањето на компаниите, од другите две компании (дистрибуција и информатичка технологија) обуката на човечките ресурси се развила последните 10 години.

Единствено соговорникот од секторот на производство истакна дека во неговата компанија обуката е застапена само последните неколку години. На прашањето кој одлучува дали е потребно да се има обука на човечките ресурси, соговорниците истакнуваат дека секторот на човечки ресурси, заедно со секториските менаџери, одделот за регрутација, во согласност со анализите на стратегиите и ставовите на високиот менаџмент произлегуваат со заедничка одлука за понатамошна реализација.

Тоа ни ја потврдува **поединечната хипотеза 5**: „Високиот менаџмент е вклучен во донесувањето на одлуки дали треба да се воведе обука, колку често да се реализира и од кој тип таа да биде.“

Четворица (80%), потврдуваат дека во нивните компании обуките се реализираат и во просториите на компаниите, но и во надворешни простории, од страна на инструктори од самата компанија но и надворешни инструктори. Исто така во нивните компании има обуки посветени за новите вработени (на почетокот на нивната кариера), еднаш годишно (наменети за потврдување на стекнатите квалификации) како и доквалификации (обуки наменети за развој на вработените во нивната кариера). Само последниот соговорник (20%), од областа на производството потенцира дека во неговата компанија, обуките се реализираат исклучиво во други простории, од страна на надворешни инструктори и дека постојат само доквалификации, или обуки наменети за развој на вработените во нивната кариера.

Овие одговори наведуваат на заклучокот дека, компаниите кои што започнуваат да ја согледуваат потребата од обука на човечките ресурси и се релативно нови во ова поле на организација, сè уште немаат сопствени обучени инструктори и не организираат тренинзи во нивните простории, но како се развиваат и ги согледуваат позитивните резултати од обучувањето на своите човечки ресурси, сè повеќе се развиваат во оваа област и вложуваат време, простор, средства и надеж. Ова ја потврдува и **поединечната хипотеза 6**: „Обуката е многу значајна и има големо значење за развојот на компанијата, затоа е дел од процесот на развој на компанијата повеќе од 10 години.“

Тоа што е доста важно да се истакне е дека сите соговорници потенцираат дека обуките се комбинација од теоретски и практичен дел, а првиот соговорник додава дека поради специфичноста на работата, најпрво се започнува со теоретскиот дел и 90% од времето новите вработени се обучуваат во училиница, па потоа во симулатор и на крај во авион. Преку потврдуваме **поединечната хипотеза 3**:

„Мултинационалните компании имаат различни методи и техники во обликувањето на процесот на обука на кадрите, тие имаат различни одлуки каде обуката се одржува и кој ја реализира истата - сè тоа во соодност со нивниот кадар и нивните потреби“

На прашањето: „*Кои видови на анализи претходат во контекст на реализирање на ефикасна и прецизна обука?*“, соговорниците објаснуваат дека тие се фокусираат на анализи на бизнис плановите за периодот кој што доаѓа, а тоа се дополнува со анализа на барањата од купувачите, но и на самите вработени, новите стандарди на пазарот како и проценката по учинок.

Вториот соговорник, од сегментот на трговијата, истакнува дека во нивната компанија се прават анализи кои што се нарекуваат „Анализи 360 степени“, и ги вклучуваат сите оддели и сите вработени кои што треба да го изнесат својот став за сите останати вработени, без разлика дали се тоа нивни претпоставени или не, но и за сите новитети или застарени процедури, обуки, анализи итн. Врз основа на овие детални анализи се носи одлука за натамошниот развој на вработените. Со ова се потврдува **поединечната хипотеза 1:**

„Мултинационалните компании реализираат детални анализи на своите цели на развој и детални анализи на профилот на своите вработени за да воспостават ефикасна и прецизна обука“.

Едногласна е одлуката на соговорниците дека обуката, како процес, има голем придонес во поефикасното работење на вработените и зголемување на успешноста на компанијата. Првиот соговорник додава дека откако бил забележан успехот од обуките и откако била констатирана потреба од нив, одделот за обука и тренинг на вработените е одделен како посебно тело.

Третиот соговорник ја истакнува зголемената експертиза на вработените и зголеменото техничко познавање на проблематиката и со тоа вработените придонесуваат да се создадат нови начини на работа и нови технологии за исполнување на задачите со што се намалува времето потребно за извршување на задачите, а се зголемува ефикасноста во извршување на истите.

Нашите соговорници прават паралела и директно го поврзуваат успехот на обуките со успехот на компанијата но и со мотивацијата, однесувањето и развојот на вработените. Третиот соговорник истакна дека во ИТ индустријата, обуката секогаш ги мотивира вработените да научат што повеќе информации, а со тоа и да го искористат тоа што го научиле во тековните проекти. Тоа влијае на нивниот развој посебно кај софтверските инженери бидејќи сериозно ги издвојува од големата конкуренција.

Со ова директно се докажува **поединечната хипотеза 2**:

„Обуките на човечките ресурси придонесуваат за поефикасно работење на вработените и видливо влијаат врз мотивацијата, однесувањето и развојот на вработените“.

Сите соговорници се согласни дека процесот за поддржување на личниот развој на вработените придонесува за реализирање на целите и развојот на компанијата, а се наведува и дека за одредени таленти има и сесии на кариерно советување.

Третиот соговорник истакнува дека развојот на вработените е директно поврзан со развојот на компанијата, ако сакаат да бидат конкуренти на пазарот на трудот и ја потврдува **поединечната хипотеза 4**:

„Менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании го поддржуваат личниот кариерен развој на своите вработени бидејќи тоа директно влијае врз реализација на целите за развој на компанијата“.

Во однос на анкетните прашалници, имавме можност да го дознаеме ставот на вработените, кои имаат можност да бидат дел од мултинационалните компании. Прво беше испитано кои фактори може да влијаат на перцепцијата на испитаниците за значењето на обуката. На прашањето: *„Дали мислите дека би биле успешни на своето работно место и би имале можност за напредување во кариерата доколку не сте биле дел од обука и немате тековни тренинзи?“*, најголем број од испитаниците или поточно 28 (56%) се изјаснуваат дека обуката има пресудна улога во успешното совладување на нивната работна позиција, а исто така е пресудна и за нивниот напредок во кариерата.

Дека обуката е делумно пресудна за успешно совладување на работните задачи и напредокот во кариерата се изјасниле 17 испитаници или 34%, а дека обуката воопшто не е пресудна за успешноста на нивното работно место и нивниот напредок во кариерата се изјасниле најмал број на испитаници или поточно пет, што претставува само 10% од вкупниот број.

Социо-демографските белези се операционализирани преку неколку варијабли, во однос на половата структура 36% од испитаниците се од машки пол и 64% се испитаници од женски пол.

16 испитаници или 32% се на возраст од 18-25 години, 27 испитаници или 54% се дел од возрасната граница од 25-35 години, останатите 7 испитаници или 14% припаѓаат на старосната граница од 35-45, а последната фаза или над 45 години, нема застапени испитаници. Додека пак според сегментот на пазарот на трудот, каде што припаѓаат компаниите во кои се вработени испитаниците, најмногу има во сегментот на економските науки или 26% што е исто застапено како и испитаниците од авиоиндустријата, а од информатичка технологија 24%.

Според вредностите на χ^2 тестот, за сите три варијабли имаме вредност на $p > 0.05$, што претставува потврдување на нултите хипотези дека возраста, полот и сегментот на пазарот на трудот во кој што се развиваат вработените не влијаат врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата. Поточно кажано, **поединечна хипотеза 7**, **поединечна хипотеза 8** и **поединечна хипотеза 9** не се докажани.

Оформувањето на перцепцијата на испитаниците за обуката на човечките ресурси во нивните компании ги определуваме низ неколку варијабли.

Прво беше одлучено да биде проверено дали имањето на претходно работно искуство во друга мултинационална компанија и имањето на искуство со посета на различни обуки влијае врз комуникацијата на вработените со тренерите кои што ја вршат обуката.

Од податоците видно е дека 39 од 50 испитаници или 78% имаат претходно работно искуство, а само 22% немаат работено во мултинационална компанија. Исто така, од испитаниците, 70% се изјаснија дека имаат претходно искуство со посета на обуки во нивната кариера, а останатите 30% или 15 испитаници објаснија дека немаат искуство со посета на обуки и првпат имаат ваква конкретна шанса. Според добиените резултати 66% од испитаниците истакнале дека за време на нивните обуки тие имаат отворена комуникација, што значи дека разменуваат ставови и мислења за зададените теми.

13% од испитаниците одговараат дека комуникацијата е помала и во нивниот случај, тренерот зборува, а тие слушаат, додека пак најмал дел или само четири испитаници велат дека во текот на обуките тренерот слуша, а вработените зборуваат.

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрла нултата хипотеза и може да се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли со што ја потврдуваме **поединечна хипотеза 10**:

„Претходното работно искуство во мултинационална компанија и претходните искуства со различни обуки влијаат врз комуникацијата на вработените со тренерите кои што ја вршат обуката.“

Оформувањето на мислењето на вработените за целиот процес наречен обука, освен што е под директно влијание од тренерите кои ги извршуваат тие обуки, трпи големо влијание и од впечатокот дека со воведувањето на задолжителните обуки компанијата вложува во личниот кариерен развој на своите вработени.

Од испитаниците, 70% мислат дека компанијата преку реализираните обуки овозможува зголемена експертиза на своите вработени повеќе од потребното и развој во кариерата.

Само 16% се изјаснуваат дека компанијата преку обуките делумно овозможува зголемување на експертизата, најмал процент или 6% мислат дека компанијата преку обуките делумно овозможува развој на нивните кариери, додека пак 8% велат дека компанијата преку обуките не нуди зголемување на експертизата надвор од потребното и развој на нивните кариери.

За целите на истражувањето сакавме да видиме дали овој став на вработените во мултинационалните компании е оформен и трпи влијание од претходното работно искуство на вработените или нивното повеќегодишното работно искуство во самата компанија. Во однос на претходното работно искуство, 72% од испитаниците или поточно 36 испитаници се изјаснаа дека имаат претходно работно искуство, а 28% или 14 испитаници потврдија дека ова им е прво работно место. Во однос на работниот стаж во компанијата во која што работат, 64% од испитаниците имаат повеќе од три години работно искуство, а 18 вработени или 36% се почетници.

Според вредностите на хи-квадратот и процедурата за статистичко тестирање на хипотезите со статистичка сигурност во однос на вкрстените варијабли, се отфрлаат нултите хипотези и се тврди дека постои поврзаност помеѓу зависните варијабли, односно претходното работно искуство влијае врз ставот на испитаниците за обуката во нивната компанија, односно работното искуство во компанијата влијае врз ставот на испитаниците за обуката во нивната компанија. Со ова ја потврдуваме **поединечната хипотеза 11:**

„Работното искуство (во и надвор од компанијата) има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното.“

Овој став на испитаниците е тестиран врз основа на уште една варијабла, а тоа е дали задолжителните обуки, воведени од страна на компаниите во кои што работат испитаниците, влијаат врз оформување на ставот дека компанијата преку обуката овозможува можност за зголемување на експертизата и развој на нивните кариери.

74% од испитаниците имаат задолжителни обуки во нивните компании, а само 12 испитаника одговорија дека обуката во нивната компанија не е задолжителна. Од 37 испитаници кои одговорија позитивно 29 мислат дека обуките овозможуваат зголемена експертиза од потребното и овозможуваат развој, само два од нив мислат дека обуките делумно овозможуваат зголемување на експертизата, три делумно овозможуваат развој на вработените, а само три дека воопшто не овозможуваат зголемена експертиза и развој. Со тестирањето се потврдува **поединечна хипотеза 12:**

„Воведувањето на задолжителни обуки во мултинационалните компании има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој бидејќи преку нив тие имаат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното“.

Резултатите од обуката на човечките ресурси и промените во развојот може да се видат преку раздлабочувањето на врската вработен – компанија. Се поставува прашањето зошто комуникацијата помеѓу компанијата и вработените е толку важна и како таа се дефинира. Комуникацијата е на неколку нивоа, но претежно се одвива во два правци и тоа од самата компанија кон вработените и од вработените кон погорните нивоа на поделба во компанијата.

На прашањето колку менаџментот на човечки ресурси во компаниите каде што работат нашите испитници има воспоставено квалитетна комуникација со вработените ги добивме следните резултати, 74% од испитаниците целосно се согласуваат дека во нивната компанија менаџерите на човечки ресурси имаат квалитетна комуникација со вработените, 9 испитаници или 18% истакнуваат дека делумно се согласуваат со дадената констатација. Само еден испитаник делумно не се согласува, а три испитаници или 6% одговараат дека целосно не се согласни дека во нивната компанија има квалитетна комуникација со менаџмент тимот.

Во тој контекст, според **поединечната хипотеза 13**, во спроведеното истражување, испитаниците одговорија и на прашањето дали имаат утврдено кариерен пат и цел во нивниот кариерен живот. 90% од испитаниците или 45 испитаници се изјаснуваат дека имаат кариерна цел и се целосно насочени кон реализација на таа цел. Само четворица од испитаниците, или 8% појаснуваат дека имаат кариерна цел, но немаат услови да се насочат кон реализација на своите замисли. Само еден од испитаниците се изјасна дека засега нема кариерна цел.

Според добиените податоци може да се заклучи дека 74% од испитаниците кои што потврдуваат дека комуникацијата со менаџерскиот тим е на високо ниво имаат кариерна цел и се целосно насочени кон неа. Според процедурата за статистичко тестирање на хипотезата и вредноста на хи-квадратот тестот, се отфрла нултата хипотеза и постои асоцијација помеѓу варијаблите, односно комуникацијата на менаџерскиот тим со вработените има влијание врз нивната кариерна цел.

Како надополнување на претходното тестирање на хипотезата, во ова истражување го додадовме и прашањето дали имањето на квалитетна комуникација со менаџерскиот тим, во мултинационалните компании, влијае на вработените да ги поистоветуваат своите кариерни цели со зацртаните цели за успех на самата компанија. 64% или 32 испитаника мислат дека нивните кариерни цели се делумно поврзани со целите на нивните компании во кои што работат. 26% или 13 испитаници потенцираат дека нивните кариерни цели се целосно поврзани со развојот и целите на компанијата во која што работат, а само пет испитаници или 10% потврдуваат дека нивните кариерни замисли воопшто не се поврзани со целите и развојот на нивната компанија.

Од истражувањето се забележува дека од 37 испитаници што целосно се согласуваат дека менаџментот на човечки ресурси во нивната компанија има квалитетна комуникација со нив, 22 мислат дека делумно се поврзани нивните кариерни цели и замисли со целите и развојот на нивната компанија.

Според процедурата за статистичко испитување и испитување на хипотезата и вредноста на хи-квадратот, **поединечната хипотеза 14:** „Менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании има развиено квалитетна комуникација со вработените што е директно поврзано со утврдувањето дали кариерните цели на вработените се поврзани со целите на компанијата“ е половично прифатена. Поточно кажано, квалитетната комуникација на менаџерскиот тим со вработените им помага на вработените да имаат своја кариерна цел, но нема влијание во поистоветувањето на кариерните цели на вработените со целите на компанијата на пазарот на трудот.

Мотивацијата пак, за развој на вработените во мултинационалните компании, е во доменот на индивидуалната одговорност, но постојат организации кои даваат поголема поддршка од други. Претпоставувајќи дека квалитетот на обуките кои што имаат можност да ги следат вработените создаваат основа за развој на вработените, во организацијата но и во нивната кариера на пошироко ниво, ги запрашавме испитаниците како би го рангирале квалитетот на обука во нивната компанија.

На скала од 1-5, каде што еден претставува најниската, а пет највисоката оценка, еден од испитаниците го потврди тврдењето дека во нивната компанија, квалитетот на обуката може да се оцени со оценката два. Оценката три ја дале само пет испитаници или 10% од вкупниот број. Оценката четири е споделена од страна на 11 испитаници со вкупно 22%, додека пак 33 испитаници се согласиле да дадат оценка пет за квалитетот на нивните обуки во нивната компанија.

Од испитаниците, голем број се изјаснаа дека на обуката гледаат како на можност за подобрување на нивниот перформанс на работното место, но исто така на обуката гледаат и како на основа за развој во нивната лична кариера.

84% од испитаниците велат дека обуката е значајна како за нивниот успех на моменталната работна позиција, така и за нивниот иден развој на кариера.

Само 6 од испитаниците или 12% се изјаснуваат дека обуките се од големо значење за нивната моментална работна позиција, но не и за нивната кариера во иднина, додека пак двајца испитаници сметаат дека обуката им дава основа за нивниот иден развој и е делумно важна за моменталната работна позиција.

Според добиените податоци може да се заклучи дека од 84% од испитаниците кои одговорија дека обуката е значајна и за нивната кариера но и за моменталната работна позиција, 60% се изјасниле дека квалитетот на обуката во нивната компанија е оценета со пет.

Според процедурата за статистичко тестирање на хипотезата и вредноста на хи-квадратот, се отфрла нултатат хипотеза и се потврдува дека постои асоцијација помеѓу варијаблите, односно се потврдува **поединечна хипотеза 15:** „Квалитетот на обуките и можноста за развој се на високо ниво во мултинационалните компании, а тоа влије врз квалитетот на перформансот и развојот на вработените.“

Освен квалитетот на обуките и можноста за развој, на мотивацијата на вработените влијаат и други фактори, но искрените и правилни информации, споделени на соодветен начин, може да бидат од голема помош.

Доста видлива е определеноста на испитаниците дека најголема мотивација да останат и да се развиваат во нивната компанија е можноста што ја гледаат за развој и напредок, а тоа претставува важен сегмент од нашето истражување. 42% од испитаниците, или поточно 21 испитаник, се изјаснаа дека можноста за развој и напредок им е најважна. Веднаш после можноста за развој и напредок испитаниците се одлучија за позитивната атмосфера, што значи дека 26% или 13 испитаници оценуваат дека ова претставува најголема мотивација за нив. Дури на трето место доаѓа добриот финансиски надомест и 11 испитаници или 22% од вкупниот број, тврдат дека тоа ги мотивира најмногу. Загарантираниот работен однос е на последно место или само пет испитаници или 10% се определиле за овој одговор.

Според добиените информации 74% од испитаниците потврдуваат дека добиваат јасни и прецизни информации во процесот на обука, а само 13 испитаника велат дека немаат јасни информации додека се дел од обуката.

Тренерите кои што ја реализираат обуката, најголем дел доаѓаат од самата компанија, или поточно 44% од испитаниците тврдат дека во нивната компанија, тренерите се развиваат во самата компанија, мал дел, или 20% имаат искуство со тренери кои не се дел од нивната компанија и 36% дека имаат искуство и со тренери од нивната компанија, но и со надворешни тренери.

Според статистичкото тестирање на вредностите на хи-квадратот, се отфрла нултата хипотеза и се прифаќа алтернативната хипотеза, што значи дека постои знајчајна статистичка поврзаност, односно се прифаќа **поединечната хипотеза 16**: „Јасните и прецизни информации добиени од тренери кои доаѓаат од самата компанија влијаат врз мотивацијата на вработените.“

3. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Според спроведените интервјуа на менаџерите на човечките ресурси е потврдено дека мултинационалните компании реализираат детални анализи на своите цели на развој и детални анализи на профилот на своите вработени за да воспостават ефикасна и прецизна обука; обуките на човечките ресурси придонесуваат за поефикасно работење на вработените и видливо влијаат врз мотивацијата, однесувањето и развојот на вработените; мултинационалните компании имаат различни методи и техники во обликувањето на процесот на обука на кадрите, тие имаат различни одлуки каде обуката се одржува, на кој временски период и како обуката изгледа; менаџерите на човечки ресурси во мултинационалните компании го поддржуваат личниот развој на своите вработени бидејќи тоа директно влијае врз реализацијата на целите за развој на компанијата; високиот менаџмент е вклучен во донесувањето на одлуки дали треба да се воведи обука колку често да се реализира и од кој тип таа да биде; обуката е многу значајна и има големо значење за развојот на компанијата.

Претходно изјаснато ја потврдува **посебната хипотеза 1** која вели:

„Менаџерите на човечките ресурси во мултинационалните компании ја истакнуваат потребата од обука на човечките ресурси како многу значаен процес бидејќи придонесува за поефикасно работење на самите вработени, а тоа води кон поголема успешност на компанијата.“

Според истражувањето направено за вработените од мултинационалните компании, возраста, полот и различниот сегмент од пазарот на трудот во кој што се развиваат не влијаат врз перцепциите и мислењата на вработените за значењето на обуката при извршувањето на работните обврски и напредувањето во кариерата.

Претходното работно искуство во мултинационална компанија и претходните искуства со различни обуки влијаат врз комуникацијата на вработените со тренерите кои ја вршат обуката, додека пак работното искуство (во и надвор од компанијата) има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој преку обуките кои нудат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното.

Воведувањето на задолжителни обуки во мултинационалните компании има директно влијание врз ставот на вработените дека компанијата вложува во личниот кариерен развој бидејќи преку нив тие имаат можност за зголемување на експертизите и повеќе од потребното.

Од изложените тестирања се заклучува дека **посебната хипотеза 2**:

„Социодемографските белези, работното искуството и искуството со посета на обуки влијаат врз перцепциите и ставот на вработените за значењето и вреднувањето на обуката како процес за развој во кариерата.“ делумно се прифаќа, социодемографските белези како возраст, пол и сегмент на пазарот на трудот не влијаат врз ставот на вработените за значењето и вредноста на обуката како процес за развој на кариерата, но претходното работно искуство во различни мултинационални компании, како и работното искуство во компанијата во која што работат, воведувањето на задолжителни обуки и претходното искуство со обуки влијаат на ставот на испитаниците.

Вработените во мултинационалните компании имаат утврдено кариерен пат и цел во нивниот кариерен живот, менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании има развиено квалитетна комуникација со вработените, квалитетот на обуките и можноста за развој се на високо ниво, а тоа влије врз квалитетот на перформансот и развојот на вработените, додека пак јасните и прецизни информации добиени од тренери кои доаѓаат од самата компанија влијаат врз мотивацијата на вработените. Но, квалитетната комуникација на менаџерскиот тим со вработените нема влијание во поистоветувањето на кариерните цели на вработените со целите на компанијата на пазарот на трудот.

Според претходното кажано, се потврдува и **посебната хипотеза 3** која вели дека „Мултинационалните компании го поддржуваат кариерниот развој на своите вработени преку организирање на обуки каде се создаваат можности за зголемување на експертизата и придонесување кон личниот развој на вработениот“.

Според досега изложеното и докажувањето на посебните хипотези и нивните поединечни хипотези, доаѓаме до заклучок дека општата хипотеза, зададена на почетокот на овој труд може да се прифати.

Општа хипотеза:

Имајќи предвид дека во основата на глобализацијата е бришењето на границите од било кој тип, во идејата на мултинационалните компании лежи слична матрица која укажува на важноста во инвестирањето во поединците кои ја создаваат целината, а со придонесуваат за бришењето на ограничувањата за развој и напредок во кариерата на своите вработени.

Оваа теорија нè поттикнува да ја формулираме општата хипотеза дека мултинационалните компании го вреднуваат процесот на инвестирање во своите вработени преку обука на човечките ресурси што претставува основа за развој на компаниите на пазарот на трудот.

Ставовите за обуката на човечките ресурси во мултинационалните компании, од страна на самите вработени, е најчесто оформена од различни предуслови кои влијаат врз перцепцијата за важноста на овој процес, но и од ангажираноста и инволвираноста на самата компанијата за сопствениот развој.

Поконкретно кажано мултинационалните компании ја потенцираат важноста во инвестирањето во поединците кои што ја создаваат целината, а со тоа успеваат и да ги избришат границите за понатамошен развој во кариерата на своите вработени. Тоа се докажува преку докажување на посебната хипотеза 3 која вели дека мултинационалните компании го поддржуваат кариерниот развој на своите вработени преку организирање на обуки каде се создаваат можности за зголемување на експертизата и придонесување кон личниот развој на вработениот.

Мултинационалните компании го вреднуваат процесот на обука на човечките ресурси како неминовен дел од развојот на компанијата на пазарот на трудот. Ова ни го докажува и посебната хипотеза 1 која вели дека менаџерите на човечките ресурси во мултинационалните компании ја истакнуваат потребата од обука на човечките ресурси како многу значаен процес бидејќи придонесува за поефикасно работење на самите вработени, а тоа води кон поголема успешност на компанијата.

Ставовите за обуката на човечките ресурси во мултинационалните компании, од страна на самите вработени е најчесто оформена од претходното работно искуство во различни мултинационални компании, како и работното искуство во компанијата во која што работат, воведувањето на задолжителни обуки и претходното искуство со обуки влијаат на ставот на испитаниците, додека пак социодемографските белези како возраст, пол и сегмент на пазарот на трудот не влијаат врз ставот на вработените за значењето и вредноста на обуката како процес за развој на кариерата. Ова делумно ја докажува посебната хипотеза 2 која вели дека социодемографските белези, работното искуството и искуството со посета на обуки влијаат врз перцепциите и ставот на вработените за значењето и вреднувањето на обуката како процес за развој во кариерата.

4. ПРЕПОРАКИ

Како резултат на глобализацијата, мултинационалните компании денес, доминираат на светскиот пазар на стоки и услуги бидејќи располагаат со современа технологија, знаење и капитал, а тие претставуваат најважни елементи за економскиот развој.

Во земјите во развој мултинационалните компании гледаат поле за развој и напредок. Тука се случува не само размена на капитал и средства, туку и размена на знаења, технологии и можности. Преку влегувањето на странските директни инвестиции, се прошируваат видичите за развој и за надградување на индивидуите, малите и големите бизниси. Доколку сакаме да бидеме препознатливи на светката сцена на пазарот на трудот и да го зголемиме економскиот развој, нашата политичка и економска клима треба да биде прилагодена кон светските трендови.

Успехот на пазарот на трудот, во денешницата, мултинационалните компании го гледаат во развојот на поединецот, кој е дел од целината. Развојот на поединецот, компаниите го гледаат во едукацијата. Едуцирањето на поединците започнува со обучувањето и совладувањето на потребни вештини за работната позиција, а продолжува преку нивно оспособување за развој и поттикнување на желбата за напредок.

Можноста за развојот на поединците, освен за сопствен напредок, придонесува и за создавање на јаки поединци, кои формираат заедница на задоволни и инспирирани единки, спремни да се прилагодат на различни услови и различни предизвици. Како такви поединците, кои што се спремни за совладување на било каква ситуација може да се развиваат индивидуално, без притоа да бидат зависни од одредена компанија.

Компаниите преку менување на политиката на развој, фокусот го преносочуваат кон поединецот. Поединците треба да ја развијат својата свест и да го прифатат фактот дека кариерен развој е можен и имањето на кариерна цел може да биде личен успех, но и компаниски. Развивањето на своите квалитети, и инвестирањето во себе е реалност што е поддржана од страна на менаџерите на човечките ресурси, па затоа прилагодувањето на новите услови за работа на пазарот на трудот се доста важни за индивидуите.

Обуката е начин за инвестирање во личниот успех, а компаниите се повеќе се фокусираат на квалитетна обука на своите кадри, а поединците во обуката треба да гледаат можност за запознавање со самите себеси, своите квалитети, добри но и карактеристики кои треба да се развиваат.

За да можат поединците да се развијат до ниво на самоконтрола на сопствената кариера, тие мора да вложат во својата кариера и самосвест. Инвестирањето во себе и својата едукација и обука, на поединците им донесува задоволство при работењето, а на работодавачот му ја олеснува работата и инвестицијата во своите поединци.

Со зголемување на истражувачката дејност и со нагласувањето за сè почестата потреба од ваква дејност, се овозможува поголемо влијание врз перцепцијата на компаниите за инвестирање во регионите што се развиваат, но се зголемува и свесноста на поединците за сопствен развој и кариерен успех. Овие истражувања не треба да бидат фокусирани единствено на економскиот и политичкиот аспект, туку на целокупниот развој на општеството во блиска но и далечна иднина.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Андропова, В. Г. Извештај на Светската банка за регионот на Југоисточна Европа, 2015
- Арнаудова, В. *Предавања за предметот: Менаџмент на човечки ресурси; Планирање на човечките ресурси*, Филозофски факултет, Скопје, 2015
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Јб. *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје, 2009
- Георгиева Свртинов В., *Финансиска либерализација и финансиска стабилност, Македонска ризница*, Куманово, 2011
- Гоцевски, Т. *Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски факултет при УКИМ, 2011
- Гоцевски, Т. *Образовен Менаџмент*, Скопје, 2016
- Гоцевски, Т. *Предавања за предметот: „Менаџмент на човечки ресурси“*, Филозофски факултет, Скопје, 2016
- Ѓуровска, М. *Социологија на женскиот труд*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет, Скопје, 2008
- Ефтимов, Јб. *Ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1999
- Извештај на Конференцијата на ООН за развој (UNCTAD), 2012
- Јовановић Божинов М., Кулић Ж., Цветковски Т., *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2004
- Народна банка на Република Македонија дирекција за статистика, *Извештај за странски директни инвестиции 1997-2003 година*, 2009
- Пејковски, Ј. *Мултинационални корпорации и стратешки алијанси*, Прилеп, 2010
- Пржуљ. Ж. *Менаџмент људским ресурсима*, Београд, 2002
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. *Human Resources Management*, UK, 2008
- Фити, Т. *Некои аспекти на трансферот на технологија преку активноста на транснационалните корпорации*, Погледи, 1988
- Шуклев, Б. *Планирање во претпријатијата*, Скопје, 1993
- Albrow, M. *The Global Age*, Stanford University, 1996
- Andrijanić, I. *Menadžment međunarodne trgovine*, Zagreb, 2012
- Armstrong, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*, London, 2012
- Aslam, K.M. *Impact of Training and Development on Organizational Performance*, University of Lahore, Islamabad Pakistan, 2011
- Berry, J.K., *Linking management development to business strategies', Training and Development*, 1990
- Bogićević, B. *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006

- Brooke, M., Remmers, L. *The strategy of Multinational Enterprise*, New York, 1970
- DeLong, D., Fahey, L., *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, 2000
- Diez, J.R., *The role of multinational corporations in metropolitan innovation system*, University of Cologne, 2013
- Dunning, D. *Type and Career Development*, 2003
- Dunning, J.H. *International Production and the Multinational Enterprise*, London and New York, 1981
- Goldstein, L.I. *Training in organizations*, 1993
- Goleman, D. *Emotional Intelligence, Why Can Matter More Than IQ*, Great Britain, 1996
- Graham, H.T. *Human Resources Management*, 1978
- Grgić, M., Bilas, V. *Međunarodna ekonomija*, Zagreb, Lares plus, 2008
- Hall, A.P., Taylor, R. *Political Science and the three New Institutions*, Harvard University, 1996
- Hamner, W.C. *Behavior Modification on the Bottom Line*, 1974
- Hellmann, R. *Transnational Control of Multinational Corporations*, Praeger Publisher, 1977
- Holger, G. *Multinational Enterprises and Host Country Development*, Kiel Institute for the World Economy, Germany, 2016
- Hranjec, R. *Transnacionalne kompanije i međunarodni monopoli u svjetskom gospodarstvu*, Pravnik, 2013
- Huntington, S.P. *The Third Wave*, Harvard University, 1991
- Jean, M., Van Buren, M., Mattox, J. *Learning Analytics*, Great Britain, 2016
- Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 2004
- Legge, K. *Human Resources Management Rhetorics and Realities*, 1995
- Lovrinović, I. *Globalne financije*, Zagreb, Accent, 2015
- Malcom, W. *Globalization*, London, New York, 1995
- McConnell, J.H., *Auditing Your Human Resources Department*, 2001
- Measures, A. *Differences between Company and Corporate*, BusinessDifferencesBetween, 2018
- Nestor, W. O. *A History of Personnel Administration 1890-1910*, London and New York, 1986
- Noe, R.A., *Employee Training and Development*, Boston, 2002
- Patel, P., Cardon, M. *Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product – market competition*. *Human Resources Management*, 2010, pp. 265-290
- Pride, W., Hughes, R., Kapoor, J., *Business*, 1991
- Pržulj, Ž. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Banja Luka, 2006
- Ranieri, M. *Foreign Direct Investment in Western Balkans*, University of Turin, 2007
- Rutherford, J., Santrampurwala, S., Lekanides, K., Rothwell, A. *Theory of Knowledge Skills and Practice*, Oxford, 2013

- Solimano, A. *The Evolution of World Income Inequality: Assessing the Impact of Globalization*, Santiago, 2001
- Stiglitz, J.E. *Making Globalization Work*, 2006
- Storey, J. *Human Resources Management*, 1995
- Sukijasović, M. *Multinacionalno preduzeće – pravni aspekti*, Beograd, 1981
- Suša, B. *Menadžment Ljudskih Resursa*, Novi Sad, 2009
- Taylor, S. *A Typology of International Human Recourse Management*, New York, 1998
- Tracey, W. R. *The Human Resources Glossary: A Complete Desk Reference for Hr Professionals*, New York, 1991
- United Nations Conference on Trade and Development, *Trade and Development Report*, United Nations, 2010
- Vernon, R. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, pp.190-207, 1966
- Walton, R. E. *From Control to Commitment in the Workplace*, 1985
- Wexley, N. K., Gary P. Latham, P. G., *Developing and Training of Human Resources in Organizations*, 1991
- Wilson, P.J. *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*, 2005
- Wolfgang, C.M., Vincent, W. *The state in Western Europe Retreat or Redefinition?*, Great Britain, 1994
- (<http://www.differencebetween.net/about/>)
- (www.acadamyofmanagement.com)
- (www.globaljournals.org)

ПРИЛОГ БР.1

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

Добар ден,

Јас сум студентка по менаџмент на човечки ресурси и спроведувам анкета која што е дел од мојот магистерски труд. Затоа би сакала да Ве поканам да учествувате во истражувачката студија која што се стреми да собере податоци и да одговори на прашања за обуката и развојот на вработените во мултинационалните компании.

Пред сè би сакала да Ве информирам зошто Ве поканувам да учествувате во оваа анкета и како ќе бидат употребени информациите кои што ќе ги добијам од Вас.

Вие сте избрани по пат на случаен избор бидејќи сте вработен/а во мултинационална компанија и сте имале можност да бидете дел од обука и тренинг во рамките на Вашата компанија. Информациите кои што Вие ќе ги споделите со нас ќе бидат искористени за да се добие генерална слика за тоа како се одвива процесот на обука и развој на вработените во мултинационалните компании.

Сите информации ќе останат во тајност за целите на студијата, а во согласност со Законот за заштита на личните податоци тие остануваат доверливи.

Вашето име нема да стои во прашалникот, а Вашето учество е доброволно. Прашалникот се состои од два дела, а за пополнување на истиот ќе Ви бидат потребни десет минути.

Однапред Ви благодарам.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ

1. За потребите на истражувањето треба да го означеме Вашиот пол
 - Машки
 - Женски
2. На која возрасна група припаѓате?
 - 18-25
 - 25-35
 - 35-45
 - 45 нагоре
3. Ве молиме да наведите во кој сегмент на пазарот на трудот, Вашата компанија припаѓа?
.....
4. Колку време работите во компанијата?
 - Почетник
 - Повеќе од три години
5. Дали сте имале претходно работно искуство?
 - Да
 - Не
6. Дали сте имале претходно работно искуство во мултинационална компанија?
 - Да
 - Не
7. Дали претходно сте биле дел од обука?
 - Да
 - Не

ПОДАТОЦИ ПОВРЗАНИ СО ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ

1. Дали имате јасни и прецизни информации зошто ги посетувате обуките/тренинзите во вашата компанија?

- Да
- Не

2. Дали тренерите кои што ја вршат обуката се од компанијата во која што работите?

- Да
- Не

3. Каква комуникација имате со вашите тренери во текот на обуката?

- Разменуваме ставови и мислења за сите теми за кои што разговараме
- Најголем дел од времето тренерот зборува, а ние внимаваме
- Најголем дел од времето ние ги истакнуваме нашите ставови, а тренерот не сослушува

4. Дали обуките во вашата компанија се задолжителни?

- Да
- Не

5. Дали мислите дека обуките помагаат само во потврдувањето на вашите квалификации за моменталната работна позиција или помагаат во вашиот развој во кариерата?

- Обуките се од големо значење за работната позиција, но не и за мојата кариерата
- Обуките се од големо значење за работна позиција и за мојот развој во кариерата
- Обуките се делумно важни за работната позиција, но целосно насочени кон развој во кариерата

6. Дали мислите дека би биле успешни на своето работно место и би имале можност за напредување во кариерата доколку не сте биле дел од обука?

- Обуката е пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата
- Обуката е делумно пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата
- Обуката воопшто не е пресудна за успешно совладување на мојата работна позиција и напредок во кариерата

7. Дали мислите дека вашата компанија Ви помага во вашиот личен кариерен развој преку организирање на обуките каде имате можност за зголемување на вашата експертиза па дури и повеќе од потребните квалификации за вашата работна позиција?

- Компанијата преку обуките ни овозможува зголемување на експертизата и развој на кариерата
- Компанијата преку обуките делумно ни овозможува зголемување на експертизата
- Компанијата преку обуките делумно ни овозможува развој на кариерата
- Обуките не нудат зголемување на експертизата надвор од потребните квалификации

8. Образложете го одговорот на претходното прашање (примери)

.....

.....

.....

9. Колку се согласувате со следниот исказ: Менаџментот на човечки ресурси во мојата компанија има воспоставено квалитетна комуникација со вработените

- Целосно се согласувам
- Делумно се согласувам
- Делумно не се согласувам
- Целосно не се согласувам

10. Како би ги рангирале квалитетот на обуките и можноста за развој што ви се дадени од Вашата компанија, на скала од 1-5, ако еден претставува најдолна, а пет највисока оценка

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Дали имате утврдено кариерен пат и цел која што саката да ја постигнете во текот на кариерниот живот?

- Да, и целосно сум насочен/а кон реализација на кариерната цел
- Да, но немам услови за реализација на кариерната цел
- Засега, немам кариерна цел

12. Според вашето мислење, колку целите на вашата компанија се поврзани со вашите цели во индивидуалната кариера?

- Тесно поврзани
- Делумично поврзани
- Воопшто не се поврзани

13. Што најмногу ве мотивира на Вашето работно место?

- Позитивната атмосфера
- Можноста за развој и напредок
- Добриот финансиски надомест
- Загарантираниот работен однос

ПРИЛОГ БР.2

ИНТЕРВЈУ ЗА МЕНАЏЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

Целта на ова интервју е да се разбере поконкретно процесот на обука и развој на вработените во мултинационалните компании од перспектива на менаџерите на човечките ресурси.

Интервјуист: Никодиновска Оливера

Мултинационална компанија:

Интервјуиран:

Работна позиција:

Работно искуство:

1. Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука на човечките ресурси во мултинационалните компании?

- Обуката е многу значаен процес кој има големо значење за развој на компанијата
- Обуката е значаен процес, но нема големо значење за развојот на компанијата
- Обуката не е значаен процес и нема големо значење за развој на компанијата

2. Во Вашата компанија, колку често се организираат обуки и од кој тип се тие?

- Обуки посветени само за новите вработени, на почетокот на нивната кариера
- Еднаш годишно, обуки наменети за потврдување на стекнатите квалификации
- Доквалификации, обуки наменети за развој на вработените во нивната кариера
- Сите претходно наведени

3. Колку време во Вашата компанија се практикува обуката за вработените?

- Од основањето на компанијата
- Последните 10 години
- Последните неколку години

4. Какви видови на методи и техники се користат во текот на обуките на човечките ресурси / како изгледа обуката, дали се задржуваат на теоретски или практичен пристап, дали се користат симулатори, колку време траат итн.

.....
.....
.....

5. Каде се одржува обуката и кој ја реализира истата?

- Во просториите на компанијата од страна на обучени инструктори од компанијата
- Во просториите на компанијата од страна на надворешни инструктори
- Во други простории за обука од страна на надворешни инструктори
- Друго:

6.Кој одлучува дали ќе се започне со обука и кои фактори влијаат дали е потребна обука за одредено работно место?

.....

.....

.....

7.Кои видови на анализи претходат во контекст на реализирање на ефикасна и прецизна обука?

.....

.....

.....

8.Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените и водат кон зголемувањето на успешноста на Вашата компанија?

.....

.....

.....

9.Колку влијаат обуките врз мотивацијата, однесувањето и развојот на вработените (пример)

.....

.....

.....

10.Дали и како го поддржувате личниот развој на вашите вработени (примери) и дали мислите дека нивниот личен развој придонесува во реализирањето на целите за развој на Вашата компанија?

.....

.....

.....