МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОБУКИ НА ДОМАШНО И МЕЃУНАРОДНО НИВО

СТУДЕНТ: **СУЗАНА СТОЈКОСКА**

БРОЈ НА ИНДЕКС: **M211020**

МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЈУЛИЈА АТАНАСОВСКА**

Свети Николе, 2023 година

Тема: **Менаџментот на човечките ресурси и спроведување на обуки на домашно и меѓународно ниво**

Членови на комисија:

1. Ментор: проф. д-р Јулија Атанасовска

2.

3.

ИЗЈАВА ЗА ПЛАГИЈАТИЗАМ

Инвестирање во обука на вработените - сигурен пат кон успехот!

АПСТРАКТ

Целта на создавање на овој магистерски труд е да се направи сеопфатна анализа на обуката на домашно и меѓународно ниво, како и развојот на персоналот како алатка за успешно работење во сите сфери, а со цел нивно подобрување и развој. Овој магистески труд, всушност, има за цел да ја испита обуката и развојот на вработените на домашно и меѓународно ниво за успешно работење и искористување на капацитетот на вработените. Сложеноста на управувањето со човечките ресурси бара современи начини на квалитетно управување со нив, што опфаќа низа планови, политики и програми коишто треба да се приспособат кон желбите, целите и потребите на индивидуите во организацијата. Развојот на човечките ресурси е повеќе од потребен затоа што не е доволно само да се пронајдат способни и вредни вработени, туку е потребно истите постојано да се дообразуваат, да се следат и да се мотивираат бидејќи само на тој начин се постигнува двострано задоволство, при што од една страна работникот ќе биде задоволен бидејќи работи во една таква организација, а од друга страна, организацијата на сметка на таа успешност, ќе бележи голема добивка. Обуките се неопходни бидејќи преку нив вработените доаѓаат до нови знаења и вештини кои им помагаат да се развиваат во насока на максимална продуктивност и професионалност.

Конечно, во сите организации (особено јавните) треба да се зголеми свеста за потребата од менаџментот на човечките ресурси, како и потребата од континуирано инвестирање во нови и подобрување на постојните знаења и вештини на вработените, а со цел создавање на успешни организации и бизниси.

Клучни зборови: обука и развој, човечки ресурси, ефикасност, перформанси

Investing in employee training, a sure path to success!

ABSTRACT

The purpose of creating this master's thesis is to examine / make a comprehensive analysis of training at the domestic and international level as well as the development of personnel as a tool for successful work in all areas, with the aim of their improvement and development. This master's thesis is actually to examine the training and development of employees at the domestic and international level for successful operation and utilization of the capacity of employees. The complexity of human resources management requires modern ways of quality management that includes a series of plans, political and programs that should be adapted to the wishes, target and needs of individuals in the organization. The development of human resources is more than necessary because it is not enough just to find capable and hard-working employees, but it is necessary to constantly educate, monitor and motivate them, because only in this way can a two-sided satisfaction be achieved, in which on the one hand, the employee will be satisfied because he works in such an organization, and on the other hand, the organization will record a large profit due to this performance. Trainings are necessary because through them employees gain new knowledge and skills that help them develop in the direction of maximum productivity and professionalism.

Finally, in all organizations (especially public ones), the consciousness of the need for human resources management should be increased, as well as for the need for continuous investment in new and improving the existing knowledge and skills of employees, with the aim of creating successful organizations and businesses.

Keywords : training and development, human resources, efficiency, performance

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ, СЛИКИ, ГРАФИКОНИ

Слика бр.1: Модел на функционирање на менаџментот со човечки ресурси

Слика бр.2: Основни фази на процесот на обука

Графикон бр.1: Пол на испитаниците

Графикон бр.2: Возраст на испитаниците

Графикон бр.3: Која е основна дејност во Вашата организација?

Графикон бр.4: Степенот на образование

Графикон бр.5: Статус на вработен

Графикон бр.6: Работно искуство

Графикон бр.7: Број на вработени

Графикон бр.8: Дали Вашата установа има организирана форма на менаџмент со човечки ресурси?

Графикон бр.9: Дали сметате дека секторот за менаџмент на човечки ресурси треба да се вложува во развојот на вработените во здравствените установи?

Графикон бр.10: Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџмент на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува работењето на здравствената установа?

Графикон бр.11: Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџмент на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува квалитетот на здравствената услуга, која ја нуди здравствената установа?

Графикон бр.12: Дали сметате дека организирањето на домашните обуки од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси за вработените во здравствените установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?

Графикон бр.13: Дали сметате дека организирањето на меѓународни обуки од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси за вработените во здравствените установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?

Графикон бр.14: Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во домашните обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?

Графикон бр.15: Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во меѓународни обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?

Графикон бр.16: Дали сметате дека развојот преку надградување на вработените во здравствените установи има позитивно влијание врз работењето на здравствените установи?

Графикон бр.17: Дали сметате дека доколку би посетувале домашни или меѓународни обуки, тоа би придонело за квалитетот на услуга која ја пружете на Вашето работно место?

Графикон бр.18: Дали Вие лично бевте испратен/а од страна на секторот на менаџмент за човечки ресурси на домашна или меѓународна обука според Вашата струка?

Графикон бр.19: Дали сметате дека спроведувањето на домашни и меѓународни обуки за вработените во Вашата установа придонесува за развојот на кариера?

Графикон бр.20: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

Графикон бр.21: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

Графикон бр.22: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

Графикон бр.23: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

Графикон бр.24: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

Графикон бр.25: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

Графикон бр.26: Ставови на испитаниците по однос на тврдење

СОДРЖИНА

ВОВЕД

I: УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОБУКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ…….

1. Појава на концептот за управување со човечки ресурси……..…18
2. Менаџмент на човечки ресурси – поим и значење……..….19
3. Значења на менаџерските улоги……..... 22
4. Улогата на човечки ресурси во здравствените организации…….....……26
   4.1. Правни, етички и безбедносни прашања во здравствената заштита..27
   4.2. Анализа на работа и дизајн……..……..28
   4.3. Регрутирање, селекција и задржување…….……29
   4.4. Можности во кариера во здравството……...…….…….….30
      4.4.1. Предности на вработените во здравствената заштита…….….. 31
      4.4.2. Мотивирање на вработените во здравство…….32
      4.4.3. Работнички синдикати и здравствена заштита……...…33
      4.4.4. Престанок на работа на вработените…...……..…..35
5. Обуки……..36
   5.1. Дефинирање на обуките и основните поими……..…36
   5.2. Видови обуки……..…….. 37
      5.2.1. Процес и фази на обуки……..……. 39
      5.2.2. Методи за обука……...……. 41
   5.3. Меѓународни обуки во здравствениот сектор во странските држави...42
   5.4. Обуките во здравствениот сектор во Република Северна Македонија..47

II:МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

3.1. Презентација на резултатите од првиот дел на анкетата 58

3.2. Презентација на резултатите од вториот дел на анкетата..... 62

3.3. Презентација на резултатот од третиот дел на анкетата ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.4. Анализа на резултатите од анкетниот прашалник 75

3.5. Заклучок 77

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....81

ПРИЛОЗИ.....85

Прилог бр.1. Анкетен прашалник 86

ВОВЕД

Иднината им припаѓа на оние кои во големите промени се подготвени да учат, а оние кои мислат дека немаат што повеќе да научат, ќе останат затечени во свет кој повеќе не постои..

Ерик Хофер

Основоположниците на теоријата на човечки ресурси се Abraham Maslow и Douglas Mc Gregor. Во пракса менаџерите имаат прифатено две теории: човечки ресурси и човечки односи.[1] Во однос на самите себе, менаџерите предност даваат на приодот на човечките ресурси, при што нивните претпоставени сакаат целосно да го искористат нивниот сопствен талент.

Менаџментот на човечки ресурси како клучна менаџерска функција има за цел да влијае врз обезбедувањето квалитетни луѓе во организацујата, нивно мотивирање, образование и усовршување со единствена намера да постигнуваат високи резултати и да даваат придонес во реализирањето на организациските цели. На овој начин се постигнува нивото на организациските способности, а со самото тоа организацијата станува поуспешна, односно го подобрува квалитетот на работењето. [2]

Да го извечеме најдоброто од човекот е всушност суштината на човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на управување на луѓе во институциите, установите и организациите на структуриран и темелен начин, а обуката е еден од најважните сегменти на човечките ресурси, еден вид на средство со помош на кое установата или компанијата создава продуктивен, успешен и посветен тим. Ова ги опфаќа ангажирање на луѓе, нивна обука и развој, управување со пристапот кон бенефициите и надоместоците на вработените, евиденција на вработените и кадровски политики. Управувањето на човечките ресурси се фокусира на вработените, без оглед на тоа која работа ја извршуваат за да не се потпираат на вработувањето само поради извршување на

[1]Бобек Шуклев, Менаџмент 5, Економски факултет, 2008, стр.67

[2] Љупчо Печијарески, Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Прилеп, Економски факултет, 2007, стр.17-18

своите работни задачи, и според тоа, добивање на плата, туку и за подобрување на своите способности и градење на кариера.

Помина времето кога вработените учеа еднаш засекогаш. Слободно може да се каже дека факултетите веќе не ги даваат знењата еднаш засекогаш. Тие знаења е потребно перманентно да се надградуваат бидејќи промената на методологијата на работа се случува многу бргу и застарените методи за работа ја уназадуваат работната ефикасност на вработените во различни компании и институции, а посебно во јавните здравствени установи, што предизвикува штета на здравјето на пациентите.

Обуката претставува област од управувањето на човечките ресурси, со која се остварува фунцијата за развој на пероналот. Менаџерите обуката треба да ја сфатат како начин за подобрување на компетенциите на вработените, унапредување и задржување на кадрите во компаните и установите. Исто така, придонесува и за нивна мобилност во службата, се поттикнува работниот морал и мотивираност на вработените.

Под обука се подразбира секоја, повеќе или помалку, организирана програма за обучување на физичките или интелектуалните карактеристики. Образованието значи ширење на целокупното знаење, вештините и способностите на личноста, која се обучува да донесува самостојни одлуки и да дејствува во различни ситуации. Развојот значи стекнување на нови знаења, вештини и способности, кои му овозможуваат на поединецот да преземе посложени и нови работни места и позиции и да се подготви за иднината и барањата што допрва доаѓаат. За надградување на перформансите на вработените е неопходна ефикасна обука.

2020 и 2021 година беа години на тешки предизвици за компанииите во Република Северна Македонија. Се случија промени како во позитивна, така и во негативна смисла. Сведоци сме на непредвидливи промени на условите за работење, без разлика за кој сектор се работи. Но она што досега се покажа како вистина е дека луѓето и организациите се способни за огромен раст под притисок на криза. Предизвиците ќе продолжат, но важно е да се одржи начинот на размислување, што ни овозможува да се прилагодиме на секакви околности.

Човечките ресурси конечно станаа видлива суштинска и предизвикувачка тема во секоја организација, неважно дали е јавна или приватна. Благодарение на нивното опкружување со предизвиците што ги донесе пандемијата (со акцент на здравствениот

сектор), можеме слободно да кажеме дека новите модели на работа обезбедија поголема автономија и соработка, градење култура на доверба, како и паметно користење на ресурсите со цел зголемување на продуктивноста.

ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА НАУЧНАТА И ИСТРАЖУВАЧКАТА ОПРАВДАНОСТ НА ТЕМАТА

Идејата за создавање на овој труд е да се направи сеопфатна анализа која ќе овозможи согледување на постоечките трендови и видови на обуки со менаџментот на човечките ресурси и развојот на кариерата во јавните установи, а со цел нивно понатамошно подобрување и развој.

Суштината на човечките ресурси, всушност, е да го извлечеме најдоброто од вработените. Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на управување на вработените во институциите, установите и организациите на структуриран и темелен начин, а обуката е еден од најважните сегменти на човечките ресурси, еден вид на средство со помош на кое установата или компанијата создава продуктивен, успешен и посветен тим. Ова опфаќа ангажирање на луѓе, нивна обука и развој, управување со пристапот кон бенефициите и надоместоците на вработените, евиденција на вработените и кадровски политики. Управувањето на човечките ресурси се фокусира на вработените, без оглед на тоа која работа ја извршуваат, за да не се потпираат на вработувањето само поради извршување на своите работни задачи и за тоа добивање на плата, туку и за подобрување на своите способности и градење на кариера.

Помина времето кога вработените учеа еднаш засекогаш. Слободно можам да кажам дека факултетите веќе не ги даваат знењата еднаш засекогаш. Тие знаења е потребно перманентно да се надградуваат бидејќи промената на методологијата на работа се случува многу бргу и застарените методи за работа ја уназадуваат работната ефикасност на вработените во јавните здравствени установи, а на штета на здравјето на пациентите.

Обуката претставува област од управувањето на човечките ресурси, со која се остварува фунцијата за развој на персоналот. Менаџерите обуката треба да ја сфатат како начин за подобрување на компетенциите на вработените, унапредување и задржување на

кадрите во компаните и установите. Исто така, придонесува и за нивна мобилност во службата, се поттикнува работниот морал и мотивираност на вработените.

Под обука се подразбира секоја, повеќе или помалку, организирана програма за обучување на физичките или интелектуалните карактеристики. Образованието значи ширење на целокупното знаење, вештините и способностите на личноста, која се обучува да донесува самостојни одлуки и да дејствува во различни ситуации. Развојот значи стекнување на нови знаења, вештини и способности, кои му овозможуваат на поединецот да преземе посложени и нови работни места и позиции и да се подготви за иднината и барањата што допрва доаѓаат.

Постојат повеќе дефиниции за човечките ресурси, но тие главно претставуваат сите луѓе кои поседуваат одреден вид на вештини и се наоѓаат на одредена позиција во општеството.

Во овој случај тоа се сите луѓе кои имаат одредена улога и со своите квалификации може да придонесат во процесот на развивање на една компанија, а со самото тоа и на целата држава.

Доколку поимот човечки ресурси го поделиме на неговите составни делови, може да заклучиме дека е вклучено следното:

- поединец на позиција да влијае врз развојот на фирмата;
- група на луѓе во позиција да влијаат на развојот доколу поседуваат одредени вештини;
- одредено образование;
- работно искуство;
- специфични знаења од областа;
- вештини;
- неформално образование.

Доколку овој труд биде прифатен со предложената структура во планот за работа, тогаш крајната негова цел ќе биде во целост исполнета.

ПЛАН ЗА РАБОТА

Трудот ќе биде создаден и ќе се базира врз неколку поглавја, во кои темелно се анализирани и претставени обуките како дополнителен фактор за поттикнување на поголема мотивација на вработените за постоечкото работно место во рамки на установата/организацијата, и тоа:

Вовед: Ќе биде претставена актуелноста на темата која се истражува заедно со мотивот на самото истражување, а дополнително и претставување на воведни факти кои се однесуваат на магистерскиот труд.

Глава 1: Во оваа глава ќе се направи преглед на литературата која се однесува на дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции и значење. На овој начин ќе се овозможи еден теоретски преглед и дефинирање на важните поими, појави и насоки кои се директно поврзани со предметот на она што ќе биде истражувано.

Глава 2: Се однесува на дефинирање на обуките и основните поими.

Глава 3: Во оваа глава ќе бидат образложени видовите на обуки и влијанието на обуките врз квалитетот на извршената работа.

Глава 4: Оваа глава ќе биде за меѓународните обуки и видовите на меѓународни обуки.

Глава 5: Ќе биде наменета за претставување на емпириското истражување за влијанието на обуките како мотивациски фактор (предмет на истражување ќе бидат дел од вработените на различни работни места во ЈУ од областа на здравството за потребите на ЈЗУ Универзитетски клиники, Завод и ургентен центар Скопје со анкетен прашалник.

Заклучок: Во заклучокот ќе биде изнесено сè она што резултирало со истражувањето, како од прегледот на литературата, така и од емпириското истражување. Притоа, во овој дел ќе бидат претставени и неколку заклучоци и препораки кои се однесуваат на темата. Трудот ќе понуди соодветни препораки за понатамошен развој и

поуспешно справување со сите предизвици во насока на менаџирање и раководење со здравствената организацијата и јакнење на МЧР.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во современото работење, кое се карактеризира со големи и забрзани промени, организациите мора постојано да се прилагодуваат и да наоѓаат нови начини за постигнување на успешност, но и за нивен опстанок и понатамошен развој. Еден од начините е обуката и развојот на вработените, кои со своите знаења, вештини, креативни способности и развојни потенцијали претставуваат најзначаен ресурс на организацијата. Начинот на кој се управува со човечките ресурси станува одлучувачки фактор за опстанок и развој на организацијата.

Предметот на истражување за потребите на магистерскиот труд: „Обука и развој на вработените и работењето на организацијата“, е теоретска и практична анализа на обуката и развојот на вработените во функција на подобрување на работењето на организацијата.

ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна цел на ова истражување е да се продлабочи и утврди разбирањето на влијанието на обуките во установите/организациите.

Целта на истражувањето е да се добијат нови сознанија за областа што се истражува, а тоа е менаџментот на човечки ресурси и спроведувањето на обуките на домашно и меѓународно ниво.

Научна цел: Да се добијат нови сознанија за областа која се истражува, теоретска и практична анализа на мерките на вложување на менаџментот на човечки ресурси во вработените на различни работни места, а особено за влијанието на обуката и развојот на вработените врз вработените (квалитет на услугата) и организацијата (организациски раст и конкурентност).

Исто така, како научна цел може да се постави и потврдување на апликативноста на користените мерни инструменти, за добивање на релевантни резултати, за вакви и слични истражувања.

Општествена цел: Преку стручна литература и спроведено истражување да се обезбедат нови информации и сознанија за менаџментот на човечки ресурси, односно за обуката и развојот на вработените, со цел да станат основа за идните научни истражувања.

Задачи на истражувањето се:

♦ Да се даде толкување на поимот менаџмент на човечки ресурси, целите на менаџментот на човечки ресурси и основните фази во процесот на менаџмент на човечки ресурси;

♦ Објаснување на поимите обука и развој на вработените на различни работни места, нивна споредба и значењето кое го имаат за установата;

♦ Дефинирање на процесот и методите на обука и развој на вработените на своите работни места во здравствената установа;

♦ Анализа на истражувањето и добивање на нови релевантни сознанија и заклучни согледувања за придонесот на обуката и развојот на вработените за успешноста и работењето на здравствената организација.

МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

Со цел докажување на дефинираните хипотези, во теоретскиот дел се користат следните методи:

♦ Метод на индукција - врз основа на поединечни факти и теории да се дојде до целокупен заклучок;

♦ Метод на дедукција - метод со кој врз основа на општи ставови, се изведуваат поединечни и се доаѓа до конкретни поединечни заклучоци.

♦ Метод на анализа - расчленување на сложените поими, судови и заклучоци на нивни поедноставни составни делови, изучување на секој дел за себе и во однос на другите делови.

♦ Метод на синтеза - постапка на научно истражување по пат на спојување на делови или елементи во целина, составување на едноставни мисловни творби во сложени и сложените во уште посложени.

♦ Метод на дескрипција - постапка на едноставно опишување на фактите, процесите и предметите во природата и општеството.

♦ Компаративен метод - ќе се користи за споредба на собраните податоци од различните извори, постапка на преземање на туѓи резултати од научно-истражувачката работа, односно туѓи запазувања, ставови, заклучоци и сознанија.

Во емпириските дел се употребува техниката на истражување:

- анкетирање,

а како мерен инструмент се користи:

- анкетен прашалник.

Овој анкетен прашалник содржи претходно структурирани прашања од затворен тип, а испитаниците заокружуваат една од двете понудени опции. Притоа, резултатите од анализата на анкетниот прашалник се графички прикажани со помош на графикони.

Истражувањето се спроведе како студија на случај во јавна установа од областа на здравството за потребите на јавните здравствени установи на Универзитетски клиники, Завод и ургентен центар, Скопје. Со анкетен прашалник се анкетирани 100 вработени од сите сектори. Заради обезбедување на поголема прецизност и точност на податоците, анкетираните лица се од различен пол, возраст, степен на образование и со различни години на стаж. Прашалникот е наменски изготвен за потребите на истражувањето, поставено во овој труд и за докажување на поставените хипотези во хипотетската рамка.

ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Главна хипотеза: Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените на домашно и меѓународно ниво во установата може значително да придонесе за успешно работење на здравствената установа.

Хипотеза 1: Доколку менаџментот на човечки ресурси вложува во обука на домашно и меѓународно ниво и во развој на вработените, тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат здравствените установи.

Хипотеза 2: Со обуките и развојот на вработените, ќе се постигне позитивно влијание и врз работењето на самите здравствени установи.

СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИ

За потребите на истражување, а во насока на дескриптивно презентирање на добиените податоци од истражувањето, ќе се користи Excel алатката од MS Office софтверското решение. Дополнително на ова, при анализата на податоците ќе се користи SPSS софтверското решение за статистичката обработка на истите.

I. УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОБУКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ

1. Појава на концептот за управување со човечки ресурси

Во кој момент од историјата се појави концептот за управување со човечки ресурси? Уште во праисторијата постоеле постојани методи за избор на племенски водачи. Практиката на безбедност и здравје при лов се пренесувала од генерација на генерација. Од 2000 година пр.н.е. до 1500 година пр.н.е., Кинезите користеле техники за проверка на вработените, а Грците користеле чирак систем. Овие акции ја препознаа потребата за избор и обука на поединците за работа.

Во текот на доцните 1700-ти и раните 1800-ти, поради брзата индустријализација на Велика Британија, Соединетите држави еволуирале од земјоделска нација во индустриска нација. Се градеа британски фабрики и се развиваа иновативни производствени процеси. Соединетите држави имаа корист од овој напредок бидејќи британските имигранти го донесоа своето ново знаење во Соединетите држави. Поради оваа Индустриска револуција, се разви посебна класа на менаџери и вработени во фабриките. Работничките синдикати беа основани од 1790 до 1820 година. Овие работнички организации за членство претставуваа различни типови на квалификувани вработени, како што се печатари или столари, за да се осигура дека раководството ќе ги третира фер овие вработени. Работничките синдикати се фокусираа на безбедноста на работата, правичните плати и пократкото работно време за вработените. Оваа драматична промена во економијата на САД ја нагласи потребата за систем на работното место за управување и со вработените и со менаџментот - човечките ресурси на овие нови типови на организации. Во овој период, синдикатите станаа моќни застапници за правата на вработените, иако имаше многу судски препукувања во обид да се ублажи моќта на синдикатите во текот на деценииите.

Од 1950 до 1970 година, членството во синдикатот претставуваше повеќе од 25 % од работната сила во САД. Од 1980 до 1999 година, бидејќи економијата на САД се фокусираше помалку на производството и еволуираше во услужна економија, членството во синдикатот се намали. Иако членството во синдикатот оттогаш продолжи да опаѓа, синдикатите може да се сметаат за претходници на одделенијата за управување со човечки ресурси. Целта на двете е правичен третман на вработените од страна на раководството.

Во 1900 година, компанијата B. F. Goodrich беше пионер во формирањето на Оддел за вработени за решавање на проблемите на трудот. Во 1902 година, Националната каса, исто така, формираше посебен Оддел за справување со прашањата на вработените, како што се платите и поплаките. Повеќе компании на крајот го следеа своето водство во управувањето со човечките ресурси.

На почетокот на 20 век постоеше недостиг на работна сила, па раководството се фокусираше на зголемување на продуктивноста на своите вработени. Во 1911 година, Фредерик В. Тејлор го промовираше научниот менаџмент преку четири принципи:

1. Оценете ја задачата со расчленување на нејзините компоненти.

2. Изберете вработени кои ги имаат соодветните вештини за задача.

3. Обезбедете им на работниците стимулации и обука за извршување на некоја задача.

4. Користете наука за да планирате како работниците ги извршуваат своите работни места.

Во текот на 1960-тите и 1970-тите, законодавството, како што е Законот за еднакви плати од 1963 година, Законот за граѓански права од 1964 година, Законот за безбедност и здравје при работа од 1970 година и Законот за дискриминација при бременост од 1978 година, бараа работодавците да ги признаат правата на вработените. Во текот на 1980-тите и 1990-тите, законодавството, како што е Законот за Американците со инвалидитет од 1990 година и Законот за заштита на придобивките од постарите работници од 1990 година, дополнително ги поддржа правата на вработените. Неодамна, законодавството, како што е Законот за недискриминација на генетски информации од 2008 година и Законот за правична плата на Лили Ледбетер од 2009 година, продолжија да се фокусираат на дискриминацијата при вработување. Целта на Законот за заштита на пациенти и достапност од 2010 година, иако беше контроверзна, беше да се зголеми бројот на поединци кои ќе имаат здравствено осигурување (What Is Human Resource Management?-Johnes and Bartlet Learning, 2020).

2. Менаџментот на човечки ресурси поим и значење

Менаџментот на човекови ресурси претставува процес на управување на луѓето во институциите и организациите на темелен начин.

Менаџментот на човечки ресурси, како израз на нова филозофија и пракса на менаџментот претставува резултат на современите промени во поимањето на капиталот и новите вредности. Во литературата и праксата се користат различни термини за овој поим. Англискиот термин е Human Resource Management (HRM) и најчесто се преведува како:

- Менаџмент на човечки ресурси;
- Управување со човечки ресурси;
- Управување со човечки потенцијали;
- Менаџмент на човечки потенцијали;
- Управување со кадри.

Менаџментот на човекови ресурси претставува:

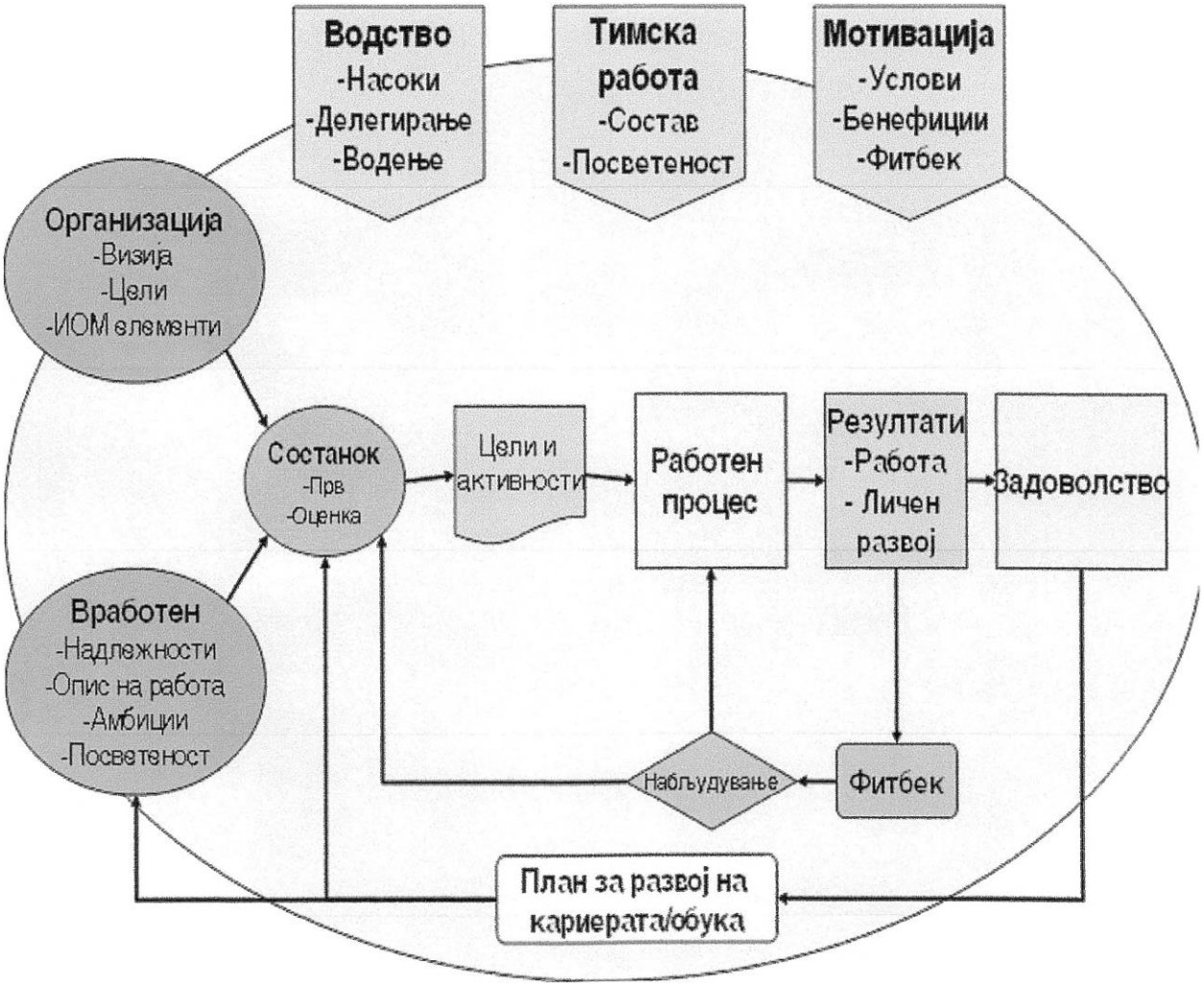
- научна дисциплина (предмет на истражување и усвојување сознанија), фокусирана на опишување, истражување, менување и усовршување на ресурсите во организациите која има за цел откривање на законитостите;

- функција на менаџментот (обезбедување на луѓе со висок квалитет, нивна мотивираност, образование и развој така што ќе остваруваат високи перформанси и ќе придонесуваат кон остварувањето на организацискатa цел);

- задача на организацијата (ја набљудува вкупната задача на организацијата од која ги расчленува работите поврзани со луѓето, односно со регрутирање, развој и задржување на вработените);

- специфична филозофија (на луѓето гледа како на клучни ресурси во остварувањето на конкурентската предност, односно начин на фокусирање на меките варијабли кои на луѓето им обезбедуваат централно место во рамките на организацијата).

Менаџментот на човечки ресурси опишува активности на менаџментот кои порано се викале персонален менаџмент, но истовремено се употребува и за означување на одреден пристап во управувањето со луѓето. Разликите помеѓу персоналниот менаџмент и менаџментот на човечки ресурси се огледува во: значењето, целите на функцијата, начинот на вршење на функција, нивото на одговорност, третирањето на вработените во организацијата, како и во положбата на вработените во организацијата. Оттука, функцијата на персоналниот менаџмент е фокусирана на административните (најчесто неповрзани) работи, како што се: водење на персонални досиеа, пресметки на плати, информирање на вработените за важни настани во организацијата и слично.



Слика 1: Модел на функционирање на менаџментот со човечки ресурси

Извор: Прирачник Менаџмент на човечки ресурси, 2008, Скопје, стр.41

3. Значења на менаџерските улоги

Менаџерските улоги се доста различни. Тие можат да ги имаат следните значења:

Планирање - Со овој аспект се селектираат намерите и целите. Елементите кои треба да се разгледуваат, прво мора внимателно да се селектираат. Секој менаџерски тим прави планови во различни интервали. Во плановите се разгледува не само моменталната состојба на некое работно место, туку и се воведуваат нови идеи за понатамошен развој на

вработениот. Мора да нагласиме дека планот е начин за постигнување на целта на менаџментот. Ако правилно се планираат, може и правилно да се реализираат сите цели.

Организирање - Секој вработен треба да има посебна улога при работата во организацијата. Тоа се постигнува со организирање, односно тоа е уште една менаџерска функција. Менаџерот мора да ја одреди улогата на вработениот во структурата на организацијата. Исто така, мора да се идентификуваат потребите од нови работни места, одблиску да се следат вработените и нивниот квалитет, мора правилно да се врши селекција на нови вработени, да се одредува кои вработени треба да се дообучуваат, кои треба да се унапредат итн. Со ова ефикасно се постигнуваат целите на организацијата и се забележува раст и развој.

Управување, т.е. раководење - Со оваа функција се делува врз успешноста на работата на вработените во организацијата, со мотивација и со воведување на продуктивна етика и правила. Исто така, треба да се воведе баланс во давање на наредби и давање на автономност во текот на извршување на задачите. Самите менаџери треба да имаат авторитет и да знаат да даваат задачи соодветно со можностите и обврските на вработените, да знаат како да донесат добри одлуки на пократкорочен и подолгорочен план, и квалитетно и јасно да комуницираат со сите нивоа на вработени.

Координирање - Со оваа функција се интегрираат и се усогласуваат сите активности на деловите на организацијата, за да може да се постигнат целите.

Контролирање - Менаџерот треба да изготви мерки со кои ќе се осигура реализацијата на планираното. Со контролата на одделни делови од организацијата, може да се провери каде настанале отстапувања и какви активности треба да се преземат за корекција на настанатите грешки. Со контролирањето се оценува успешноста за остварување на зацртаните цели и се следи извршувањето на планот (Златко Јаковлев, Функции на менаџментот).

Во литературата има бројни обиди за дефинирање на поимот менаџмент на човечки ресурси. Според многу автори, менаџментот на човечки ресури претставува комплексна дејност во која се содржани поголем број на процеси и функции. Човечките ресурси ги

претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја организација (Бојациоски и Ефтимов, 2009, стр.20).

За да биде успешна, главна цел на организацијата треба да биде продуктивноста на вработените. Нивото на продуктивност може да варира во зависност од нивоата на вештини што ги покажуваат вработените на нивните работни места и нивото на задоволство на вработените од организацијата и нивните работни места. За да развие се работна сила со високи перформанси и ефикасност, организацијата треба да користи инпут за управување со човечки ресурси во следните организациски области:

1. Воспоставување на систем за правно и етичко управување;
2. Анализа на работа и дизајн на работа;
3. Регрутирање и селекција;
4. Можности за кариера во здравството;
5. Распределба на бенефиции на вработените;
6. Мотивација на вработените;
7. Преговори со организиран труд;
8. Откажување на вработени;
9. Утврдување на новите и идни трендови во здравствената заштита;
10. Стратешко планирање.

Секој човек е посебна личност и секоја организација е посебна приказна. Менаџирањето со човечките ресурси во работниот процес е многу одговорен и динамичен процес, кој ѝ помага на организацијата да допре до луѓето, да се постигнат посакуваните способности, квалитети и компетенции, а нејзиното раководство да влијае на однесувањето на поединците и групите за да ги обезбеди посакуваните резултати и цели, притоа развивајќи способен и одговорен кадар за секоја работа и да се извлече максимумот од секој поединец и тим. Менаџирањето со човечки ресурси е вештина дотолку повеќе отколку да се споредува со знаење. Менаџерите за човечки ресурси треба да бидат луѓе со хуманистички вештини и компетенции, затоа што нивната работа е поврзана со луѓе, а луѓето се жива материја. Затоа успешен менаџер за човечки ресурси е привилегија која не секој менаџер може да ја поседува.

Човечките ресурси се клучни за постигнување на зацртаните цели на организацијата. Нивната исклучителност и специфичност ги става во преден план во однос на другите

ресурси, а нивната неизмерна важност за организацискиот успех ги прави најважни ресурси на организацијата. Поаѓајќи од расположливите ресурси и потенцијали, менаџментот на организацијата треба да се стреми кон неутрализирање или барем минимизирање на негативните карактеристики на поединците, да ги препознае позитивните вредности и достапните квалитети и другите потенцијали, да ги активира и насочи на вистински начин. И покрај придобивките што различноста на работната сила им ја носи на организациите, менаџерите сè уште се соочуваат со предизвици во создавањето приспособливи и безбедни работни средини за различни вработени. Во овој дел, ќе разгледаме два од тие предизвици: лична пристрасност и стаклен таван.

Пристрасноста е термин кој опишува тенденција или претпочитање кон одредена перспектива или идеологија. Генерално се гледа како „едностранa“ перспектива. Нашите лични предрасуди предизвикуваат да имаме однапред оформени мислења за луѓе или работи. Еден исход од нашите лични предрасуди може да биде предрасуда, однапред смислено верување, мислење или расудување кон некоја личност или група луѓе. Нашите предрасуди може да се засноваат на сите видови различности за кои разговаравме: раса, пол, етничка припадност, возраст, попреченост, религија, сексуална ориентација или дури и други лични карактеристики. Главен фактор во предрасудите е стереотипизирањето, кое е судење на личноста врз основа на нечија перцепција за групата на која тој или таа припаѓа. На пример, „Оженетите лица се постабилни вработени отколку самците“ е пример за стереотипизирање. И предрасудите и стереотипите може да доведат до тоа некој нееднакво да ги третира другите кои се членови на одредена група. Тоа е она што ние го нарекуваме дискриминација, кога некој ги покажува своите предрасуди и ставови кон луѓето кои се цел на нивните предрасуди. Дискриминацијата, без разлика дали е намерна или не, може да доведе до сериозни негативни последици за работодавците. Но, не се проблем само потенцијалните финансиски последици со кои се соочуваат организациите и менаџерите поради дискриминаторските дејствија. Намалената продуктивност на вработените, негативните и нарушувачки меѓучовечки конфликти, зголемениот обрт на вработените и целокупната негативна клима може да доведат до сериозни проблеми за менаџерите. Дури и ако организацијата никогаш не се соочила со поднесена тужба за дискриминација против неа, менаџерите треба агресивно да работат на елиминирање на неправедната дискриминација. Во 1980-тите, терминот стаклен таван, првпат користен во статија на Вол

Стрит Журнал, се однесува на невидливата бариера што ги дели жените и малцинствата од врвните менаџерски позиции. Истражувањето на стаклениот таван се осврна на идентификување на организациските практики и меѓучовечките предрасуди кои го блокираа напредокот на жените. Наодите од тие студии варираат од недостаток на менторство, стереотипи за секс, ставови кои ги поврзуваат машките особини со ефективноста на лидерот и перцепциите на шефовите за конфликтот семејство-работа (Business management and organization, ERASMUS Programs, 2010 – various authors).

Деловните резултати не можат да се зголемат ако се намали задоволството од работата. Останува на менаџерите да се погрижат за ова, со цел да се воспостави задоволителна рамнотежа помеѓу организациските и индивидуалните цели и интереси. Иако најголемата одговорност за состојбата со човечките ресурси, односно потенцијалот во организацијата ја има нејзиниот менаџмент, како фактор кој управува со сите организациски ресурси, а со тоа и човечките, факт е дека за успешно управување со човечките ресурси потребни се експерти и нивното знаење и вештини од областа на психолошките, социолошките, организационите, правните и други науки.

Современиот свет е свет кој е исполнет со постојани очекувања за промени кои ќе го подобрат квалитетот на животот и услугите за сите. Со развојот на науката и технологијата овој напредок стана очекуван и реален, а значаен фактор кој ги поттикна овие наши големи очекувања се претприемачите, односно луѓето способни да ризикуваат време и пари со цел да го максимизираат својот профит и да го загарантираат нивното место на економскиот пазар. Во литературата е познато дека поимот „претприемач“ прв го употребува англискиот економист Ричард Кантијон. Неговот дефинирање за поимот претприемач било ограничено на работниот човек кој организира некоја работа со цел да оствари добивка, но презема и ризик за таа работа, затоа што конкуренцијата настојува заработувачката на преприемачот да ја сведе на нормална вредност на нивните услуги.

Дури и децата на претшколска возраст знаат дека луѓето кои имаат одредени компетенции што ги стекнале преку нивното формално образование, но и во процесот на неформалното образование, се предуслов со кој може да се стигне до подобро платена работа и да се изгради успешна професионална кариера и создавање компанија која ќе биде доминантна на економскиот пазар (What Is Human ResourceManagement? Johnes and Bartlet Learning, 2020).

4. Улогата на човечките ресурси во здравствените организации

Улогата на менаџментот со човечки ресурси е партнерство помеѓу одделот за човечки ресурси (HR) и менаџментот, без оглед на организацискиот тип. Повеќето одделенија за човечки ресурси имаат слични одговорности. Партнерството за човечки ресурси и управување е единствено во здравствената индустрија бидејќи многу здравствени организации имаат двојна административна структура на клинички менаџери и менаџери за здравствени услуги кои надгледуваат две различни групи вработени со различни одговорности и различни потреби за обука. На пример, клиничките менаџери имаат обука или искуство во одредена клиничка област и, соодветно, имаат поспецификни одговорности отколку генералистите или менаџерите за здравствени услуги (BLS, 2011).

Според Zingheim и Schuster (2002), постојат чекори што една организација може да ги преземе за да поттикне врска помеѓу одделот за човечки ресурси и повисокото раководство:

1. Однесувајте се кон вработените за човечки ресурси како внатрешни консултанти на организацијата кои можат да дадат препораки за односите со вработените.

2. Погрижете се менаџментот активно да соработува со вработените за човечки ресурси, што вклучува поканување на менаџментот за човечки ресурси на состаноците за стратешко планирање.

3. Осигурајте се дека човечките ресурси обезбедуваат обемна обука за сите вработени на рутинска основа.

4. И човечките ресурси и раководството треба да учествуваат во ревизија на човечките ресурси за да се процени состојбата на организацијата. Стапките на обрт, плановите за поттик, стапките на различност и активностите за стратешко планирање треба постојано да се ревидираат за да се обезбеди дека организацијата работи на високо ниво.

Следните делови од ова поглавје опишуваат специфични прашања на работното место, каде што улогата на управувањето со човечки ресурси е интегрирана за да се осигура дека овие прашања се решаваат во целата организација.

4.1. Правни, етички и безбедносни прашања во здравствената заштита

Вработените на сите нивоа треба да имаат разбирање за основните правни и етички принципи кои влијаат на работната средина, особено во здравствената индустрија. Правниот однос помеѓу организацијата и потрошувачот - давателот на здравствена заштита и пациентот - е основен однос на сите здравствени активности. Етичките однесувања, кои се сметаат за дејствија што се правилна работа, а не само она што се бара со закон, исто така мора да се решат бидејќи здравствената индустрија е преполна со тешки ситуации кои вклучуваат етички дилеми.

Донесени се федерални и државни закони и беа спроведени политики за заштита и на давателот на здравствена заштита и на потрошувачот на здравствена заштита. Донесувањето нови закони и измените на постарите закони ги одразуваат потребните промени за заштита на учесниците во здравствената заштита. На пример, ако истражувањето го врши организацијата и нејзините вработени, мора да се спроведе обука за да се осигури дека се почитуваат етичките насоки при извршување на човечки истражувања. Неодамнешно прашање на вработените е малтретирањето на работното место, кое е вообичаено во здравствената индустрија. Потребна е обука за подигање на свеста за малтретирање на работното место за да се реши ова неетичко прашање (Minding the Workplace, 2011). Улогата на одделот за човечки ресурси и раководството е да ги обучуваат вработените на сите нивоа во однос на законодавството поврзано со вработувањето. Исто така, одговорноста на човечките ресурси и менаџментот е да создадат етичка организациска култура преку обезбедување обука за етика и етички кодекси.

Друго големо прашање за вработување е безбедна работна средина. Според Федералната администрација за безбедност и здравје при работа (OSHA), одговорност на организацијата е да следи и да обезбеди безбедна и здрава работна средина за вработени (OSHA, 2011). Вработените во здравството се изложени на токсични хемикалии, загадена крв, бактерии и зрачење. Болниците, лабораториите, канцелариите на лекарите и другите даватели на здравствена заштита, како и установите за квалификувани медицински сестри, бараат постојан надзор од OSHA за следење на стандардите на работното место. Како дел од здравјето и безбедноста, Заедничката комисија (порано Заедничка комисија за акредитација на здравствени организации [JCAHO]), исто така ги разгледува стандардите за

здравје и безбедност и за пациентите и за вработените (Minding the Workplace, 2011). Во соработка со одделенијата за човечки ресурси, OSHA обезбедува обуки и едукативни материјали за да ги информира вработените за опасностите на работното место.

4.2. Анализа на работа и дизајн

При започнување или проширување на која било организација, првата цел е да се одреди нејзината севкупна мисија. Ако мисијата е долготрајна грижа, на пример, првата голема одлука е да се одлучи како работата или задачите ќе течат низ организацијата за да се постигне оваа цел. Овој процес важи и за постоечките здравствени организации доколку одлучат да ги променат своите услуги. На пример, здравствените организации ја интегрираа технологијата во своето работење, како што е имплементацијата на електронска здравствена евиденција за пациентите. Овој тип на голема транзиција ќе бара преглед на работниот тек за да се осигура дека оваа нова активност ќе биде успешна. Оценувањето на работниот тек на која било организација е првиот чекор во развојот на работните места за да се добијат посакуваните резултати на организацијата. Вториот чекор во развојот на работата е анализа на работата.

Одделот за човечки ресурси е одговорен за вршење на анализи на работните места за да се процени работниот тек на организацијата. Анализата на работата е процес на одредување на различните задачи кои се поврзани со одредена работа (Деслер, 2012). Тоа е основата на управувањето со човечки ресурси. Анализата на работните места е алатка за организациите да разберат каков тип на персонал и обука е потребен за да се обезбедат високи перформанси на вработените. Анализата на работните места ѝ овозможува на организацијата да развие описи на работни места и спецификации за да регрутира поединци кои имаат специфични знаења, вештини и способности за овие работни места. Следниот чекор во процесот на развој на работните места е дизајнирање на работата.

Дизајнот на работата дефинира како се извршуваат задачите и видовите задачи кои се дел од работата (Mathis & Jackson, 2006). Дизајнот на работа може да се смета за стратегија за задржување за да се поттикне задоволството на вработените. Во здравствената заштита, дизајнот на работните места е помалку флексибилен отколку во другите индустрии бидејќи многу работни обврски имаат законски ограничувања и стандарди. Сепак, тимската

работа најчесто се користи во здравствената индустрија и може да има одредена флексибилност со својата структура. Во здравствените организации се користат различни дизајни на тимови, како што се: функционални тимови, проектни тимови, самодиригирани тимови, работни групи и виртуелни тимови. Дизајнот на работните места во тимови може да биде важна алатка за да се осигура дека тимовите ги исполнуваат нивните поставени цели. Дополнително, редизајнирањето на распоредот за работа, како што се распоредите за работа со флексибилно време или компресирана работа, може да биде поттик за задоволство и мотивација на вработените (Byars & Rue, 2006). Откако ќе се извршат анализите на работните места и дизајнот на работните места, следниот чекор е да се регрутираат најдобрите вработени за овие работни места.

Улогата на човечките ресурси во здравствените организации е видлива, суштинска и предизвикувачка тема. Благодарение на нивното справување со предизвиците што ги донесе пандемијата, може слободно да се каже дека новите модели за работа обезбедија поголема автономија и соработка, градење култура на доверба, како и паметно користење на ресурсите со цел зголемување на продуктивноста.

4.4. Регрутирање, селекција и задржување

Одделот за човечки ресурси е одговорен за соработка со менаџментот за да се осигура дека процесот на регрутирање и селекција е законски одбранлив, што значи дека процесот е систематски и праведен со цел објективно и праведно да се регрутираат и избираат потенцијални вработени. Законски одбранливиот процес мора да се придржува до правните стандарди. Одделот за човечки ресурси мора да соработува со раководството за да ги задржи најдобрите вработени во организацијата. Регрутирањето се состои од секоја активност која се фокусира на привлекување соодветни кандидати за да ги исполнат отворените работни места во организацијата. Откако ќе се идентификуваат кандидатите, следниот чекор е процесот на селекција, со кој се изделуваат најдобрите вработени за организацијата (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2011). Процесот на селекција мора да се придржува до соодветните законски стандарди. Откако организацијата ќе го избере претпочитаниот кандидат, организацијата треба да создаде култура за да ги задржи своите ценети вработени. Прометот на вработените ги чини индустриите милиони долари годишно.

Регрутирањето, изборот и задржувањето се многу важни во здравствената индустрија. Професијата медицинска сестра, која често се смета за столб на здравствената заштита, има недостиг на работна сила веќе неколку години. Овој тренд се очекува да продолжи и во наредните години. Исто така, продолжува да има недостиг од лекари во руралните заедници и во одредени урбани области. Така, овие две професии се во фокусот на многу стратегии за регрутирање, селекција и задржување од страна на човечките ресурси и менаџментот.

4.4. Можности за кариера во здравството

Здравствената индустрија е еден од најголемите работодавачи во Соединетите Држави, вработувајќи повеќе од 3 % од работната сила во САД. Има околу 200 здравствени професии и професии и работна сила од повеќе од 14 милиони здравствени работници. Помеѓу 2005 и 2030 година, демографијата од 65 години и постари ќе се зголеми од 6 % на 10 % од вкупното население, што ќе го зголеми притисокот врз здравствениот систем (Национален центар за здравствена статистика, 2008). Поради стареењето на населението, Бирото за статистика на трудот укажува дека здравствената заштита ќе генерира повеќе од речиси 4 милиони нови работни места до 2014 година (профил на индустријата со висок раст: здравствена заштита, 2007 година). Кога мислиме на даватели на здравствени услуги, автоматски се мисли на лекарите и медицинските сестри. Сепак, здравствената индустрија се состои од многу различни здравствени работници. Здравствената индустрија вклучува: стоматолози, оптометристи, психолози, хиропрактичари, педијатри, практичари кои не се лекари, администратори и здружени здравствени работници. Сојузничките здравствени работници се интегрална компонента на оваа индустрија, бидејќи обезбедуваат суштинска здравствена заштита и услуги кои ги надополнуваат услугите што ги даваат лекарите и медицинските сестри. Сојузничките здравствени работници сочинуваат 60 % од работната сила во здравството во САД (Shi & Singh, 2008). Има многу можности за вработените во здравството да имаат долгорочна кариера во оваа индустрија. Одделот за човечки ресурси треба да обезбедува насоки за развој на кариерата на вработените.

Република Северна Македонија обезбедува многу можности на едукација на домашно и меѓународно ниво, а со цел тенденција до поуспешна кариера во здравството.

4.4.1. Предности на вработените во здравствената заштита

Придобивките за вработените се типична одговорност на одделот за човечки ресурси. Персоналот за човечки ресурси ги едуцира вработените за придобивките на вработените и ги администрира овие програми за бенефиции. Социјалното осигурување, осигурувањето во случај на невработеност, компензацијата на работниците и неплатеното семејно и здравствено отсуство се бенефиции за вработените кои се бараат со закон или задолжителни бенефиции. Доброволните бенефиции на вработените, кои не се потребни со закон, како што се: плановите за пензионирање, платеното отсуство и различните видови семејна грижа, може да се сметаат за алатка за регрутирање бидејќи тие можат да привлечат квалификувани кандидати (Mathis & Jackson, 2006). Повеќето вработени со полно работно време очекуваат здравствени придобивки, но има и други придобивки кои се привлечни за вработените, што ги мотивира да останат во организацијата. Некои потенцијални вработени може да ги жртвуваат очекувањата за плата во замена за бенефиции, како што е флексибилното распоредување, така што придобивките може да играат улога во привлекувањето на вистинските вработени. Нудењето поволности кои се привлечни за вработените може да резултира со помал обрт за организацијата.

4.4.2. Мотивирање на вработените во здравството

Целта на здравствените организации е да обезбедат највисок квалитет на грижата за пациентите. Развојот на стимулации, како што се програмите за рамнотежа помеѓу работата и животот и програмите за кариера на вработените, е пример за тоа како човечките ресурси можат да играат интегрална улога во организација со високи перформанси. Медицинските сестри, лекарите и другите даватели на здравствени услуги имаат директен контакт со пациентите. Сепак, постојат и категории на здравствени работници кои обезбедуваат индиректна грижа за пациентите. Лабораториските технолози и техничари или клиничките лабораториски технолози и техничари имаат голема улога во дијагностицирањето на болеста, проценка на влијанието на интервенциите и примената на високотехнички процедури, но можеби никогаш нема директно да ги видат пациентите. Без разлика на

директните или индиректните улоги на обезбедувањето здравствена заштита, вработените кои не работат на високо ниво би можеле да ги ризикуваат животите на пациентите. Истражувањето на организациите со високи перформанси, вклучително и здравствените организации, открива дека вработените се мотивирани да работат добро во зависност од квалитетот на работната средина, вклучително програми за обука и развој на кариера, плаќање за перформанси, транспарентност на управувањето и рамнотежа помеѓу работата и животот.

Развојот на вработените се состои од програми кои се фокусираат на проширување на кариерата на вработениот. Развојните програми имаат тенденција да бидат долгорочни и се доделуваат на вработени за кои организацијата верува дека имаат потенцијал за унапредување. Програмите за обука на вработените ги подобруваат перформансите на вработениот во неговата или нејзината моментална работа (Деслер, 2012). Обуката може да се случи пред новиот вработен да започне со работа или да се одржи обука на вработените за време на нивниот мандат. Програмите за развој и обука можат да бидат извор на мотивација за вработените да ги подобрат своите перформанси. Финансиските стимулации можат да бидат и извор на мотивација за подобрување на продуктивноста на вработените.

Редизајнирањето на работата, како што е проширувањето на работното место, кое го проширува бројот на задачи на работното место и збогатувањето на работата, кое ги зголемува обврските на работното место, се и мотивациони стратегии. И двете редизајнирани работни места обезбедуваат чувство на зајакнување на вработените бидејќи работодавачот ја препознава способноста на работникот да го зголеми својот обем на работа. Ако организацијата обезбедува соодветни индивидуални и групни стимулации за да ги мотивира своите вработени, вработените може да бидат повеќе склони да останат во организацијата. Важно е да се создаде култура која ги вреднува вработените и ги смета за предности.

Работнички синдикати и здравствена заштита

Работничките синдикати се членски работнички организации формирани за да ги заштитат работничките права на нивните членови. Нивната главна цел е да се погрижат менаџментот да ги третира своите вработени праведно. Во раните 1900-ти, формирањето на синдикати се случи поради индустријализацијата на Соединетите држави и

последователниот нефер третман на вработените од страна на раководството. Во 1935 година, беше донесен Националниот закон за работни односи (NLRA), кој го штитеше правото на работниците да формираат синдикати, ги дефинираше нефер работните практики и го формираше Националниот одбор за работни односи, кој е одговорен за регулаторниот надзор на NLRA. Тоа е единственото федерално законодавство на синдикатот кое ги штити организираните работни односи (Гентри, 2008). Од 1950 до 1970 година, членството во синдикатот претставуваше повеќе од 25 % од работната сила во САД. Во текот на 1980-тите и 1990-тите, додека економијата на САД помалку се фокусираше на производството и навлезе во услужна економија, членството во синдикатот се намали (Mathis & Jackson, 2006). Сепак, услужните индустрии, како што е здравствената заштита, се цел на организаторите на синдикатот бидејќи тие се неискористен извор на потенцијално членство во синдикатот. Во 2009 година, членството во синдикатот претставуваше 12 % од сите работници во САД - намалување од 24 % во 1979 година. Сепак, членството во синдикатот во здравствената индустрија малку се зголемува. Во 2000 година, 12,9 % од здравствените работници биле синдикални. Во 2009 година, процентот се зголеми на 13,6 % (Дејвис, 2010). Здравствените синдикати се зголемуваат во сила, особено во секторот медицински сестри. Во 2007 година, Меѓународниот синдикат на вработени во услуги (SEIU) создаде посебен Национален здравствен синдикат, кој е најголемиот здравствен синдикат на национално ниво. SEIU Healthcare ги обединува болничките, медицински сестри за долгорочна нега и многу амбулантски установи. Синдикатите што ги претставуваат лекарите се поврзани со SEIU. Здружението на медицински сестри во Калифорнија, Националниот организациски комитет на медицински сестри и Обединетите американски медицински сестри се спои ја и го создадоа синдикатот Национални обединети медицински сестри (ННУ). ННУ е најголемиот синдикат на медицински сестри во Соединетите Држави, кој брои околу 150.000 членови (Малви, 2010). Човечките ресурси се одговорни за ангажирање во работните преговори со синдикатите.

Членството во синдикатот во здравството во Република Северна Македонија е на задолително ниво, со тенденција на негово подобрување. Самостојниот синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ е основан на 19 март 1991 година, на почетокот на транзицијата, како резултат на потребите за заштита на правата на работниците;

- Самостојниот синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ е препознатлив во јавноста заради активностите и остварените резултати, по рганизирањето протести, како и генералниот штрајк на вработените од јавниот сектор во 2002 година;
- Самостојниот синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ, по донесувањето на новиот Закон за работни односи во 2005 година, е првиот синдикат кој ги потпиша Колективниот договор за здравствената дејност и Колективниот договор за социјална заштита во мај, односно јули 2006 година, со што се зголемија платите на вработените во овие дејности;
- Самостојниот синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ, е демократска, невладина, непартиска организација во која доброволно се зачленуваат работниците вработени во дејностите здравство, фармација и социјална заштита заради застапување, претставување, унапредување и заштита на нивните економски, социјални, културни и други посебни и колективни интереси и права од работен однос.
- Самостојниот синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ, е рамноправен член во ССМ (Сојуз на синдикати на Македонија), PSI (Public Services International), Интернационалниот синдикат на јавните служби EPSU и Европската федерација на синдикатите од јавните служби.

Самостојниот синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ има за цел оспособување на членовите за синдикални активности, да поседуваат знаења и авторитет која ќе им ја обезбеди поддршката од членството:

- Преку работилници, семинари, синдикални школи, трибини;

- Воспоставување соработка со меѓународни синдикални организации;

- Обезбедување на стручни и компетентни предавачи на школите и семинарите

- Обезбедување на членството со тематски прирачници.

4.4.4.Престанок на вработените

Вработувањето е правен однос помеѓу вработен и работодавач. И работодавачите и вработените имаат воспоставено права. Работодавците мора да обезбедат безбедна работна средина за своите вработени. Вработените мора да работат најдобро што можат во согласност со описот на работните места и организациските политики или може да

ризикуваат да бидат раскинати или отпуштени од работните места. Ако организацијата има законски одбранлив, квалитетен процес на вработување што ги обезбедува најдобрите вработени за организацијата, треба да има минимална потреба да се отпуштат многу вработени. Меѓутоа, во една неодамнешна анкета на здравствените менаџери, забележани се шест причини за престанок на работата на здравствениот работник: (1) слаби резултати, (2) етичко недолично однесување, (3) прекумерни отсуства, (4) лош став, (5) конфликти на личноста, и (6) злоупотреба на супстанции (McKinnies, Collins, Collins & Matthews, 2010). Престанокот на работата на работникот е многу тежок процес. Правилата и прописите се воспоставени за да се осигура дека двете страни ги задржуваат своите права кога работникот е отпуштен. Човечките ресурси се одговорни за следење на процесот на раскинување на работата на работникот.

5.Обуки

5.1. Дефинирање на обуките и основните поими

Едукацијата на вработените претставува сложен процес и е потребна прецизна имплементација за секоја од фазите. Институциите/организциите откриле дека инвестициите за обука на вработените носат сигурен и голем бенефит. Цел е да се препознаат вредностите на своите вработени и да се инвестира во обука до сигурен успех. Обуката претставува чин на зголемување на квалитетот на човечките ресурси, го зголемува човечкиот капитал, го зголемува знаењето и вештините на вработените и е интегрирана во функцијата на човечките ресурси. Главниот резулатат на обуката е учењето кое помага да се подобрат перфомансите, стекнатите вештини.

Обуката, како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси, привлекува сè поголемо внимание во теоријата и практиката како во приватниот така и во државниот сектор. Менувањето на однесувањето на човекот не може да настане без менување на знаењата, вештините и ставовите. Затоа, тие се основен објект на процесот на обука на човечките ресурси. Преку ова истражување, на некој начин ќе се прошират и ќе се добијат нови знаења и практики кои се од голема важност за понатамошниот процес на обука, којшто ќе треба да се спроведува и надоградува во доменот на јавните државни служби, со посебен осврт во доменот на здравствената сфера.

Кај некои вработени потребна е дополнителна обука заради недостаток на одредени знаења или вештини коишто се потребни за соодветно реализирање на секојдневните работни задачи. Особено тоа е значајно и важно при вработување на нови кадри кои немаат искуство и немале можност да ги стекнат потребните вештини.

Обуката е соодветна токму за пренесување на знаењата и вештините кои се потребни за новиот вработен успешно и ефикасно да ја извршува својата работа. Тогаш, обуката претставува дел од работното воведување на вработениот.

Меѓутоа, обуките треба да бидат континуиран процес кој го поттикнува постојаното наградување и усовршување на вработените. Тоа е еден одличен сегмент кој постојано ќе им помага на вработените да стекнуваат нови вештини и секако да ги усовршуваат оние кои веќе ги поседуваат. Обуките во социјалната сфера треба да бидат дел од кариерниот развој на вработените. Со стекнувањето на одредени и специфични вештини на вработените, ќе им се даде можност полесно да напредуваат во својата кариера, а институцијата на индирекген начин ќе ги задржува талентите кои секојдневно ги гради.

Од голема важност за овој магистерски труд би било доколку испровоцира и поттикне поголем број размислувања и идеи за важноста на процесот на обука на вработените во јавните здравствени установи.

Обуката на човечки ресурси може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.[3]

Обуката претставува процес, постапка во која луѓето стекнуваат квалификации за успешно извршување на работата и работните задачи. Обуката им обезбедува на вработените стекнување со посебни соодветни знаења и вештини што можат да ги користат на нивните сегашни работни места.[4]

Знаењата го опфаќаат тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи.

Вештините се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварување на работните задачи.

[3]Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ., *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје, 2009, стр.151
[4]Матис, Р., Џексон, Џ., *Управување со човечки ресурси*, Магор, Скопје, 2010, стр. 260

5.2.Видови обуки

Обуката може да биде креирана за да задоволи бројни цели и да се групира на различни начини. Генерално, обуките можат да се групираат на следниве видови или категории на обуки:

- Потребна и редовна обука;
- Техничка обука на работното место;
- Обука за интерперсонални односи и решавање проблеми;
- Обука за професионален и кариерен развој;
- Меѓународни обуки.

Потребните и редовни обуки обично се однесуваат на усогласување со различните задолжителни законски барања кои фирмите или организациите мора да ги почитуваат.

Овој вид на обуки се однесуваат на обуки поврзани со обезбедување на еднакви можности за вработените, обуки за управување со безбедност и здравје на работното место, одредби, прописи за плати и работни часови, упатување на новите вработени, пријавување за бенефиции и заштита од сексуално вознемирување.

Техничките обуки на работните места им овозможуваат на вработените добро извршување на нивните работни задачи. Овој вид на обуки, пред сè, се однесуваат на обезбедување подобри односи со корисниците, подобро познавање на производите, техничките процеси и постапки при работење со опремата, како и зголемувања на знаењата во користењето на телекомуникациската и информатичката технологија.

Обуките за интерперсоналните односи и решавање на проблеми се однесуваат и на работните и на интерперсоналните проблеми, на подобрувањето на работните односи во организацијата. Овој вид на обуки обезбедуваат подобри комуникациски вештини, вештини на пишување и пренесување на знаења, менаџерски и супервизорски вештини и вештини за разрешување на конфликти.

Обуките за професионален и кариерен равој обезбедуваат долгорочна ориентација кон зголемување на способностите на поединците и организациите за во иднина. Овој вид на обуки се насочени кон пресретнување на новите трендови во бизнисот, развој на стратешко размислување и менаџмент на промени, развој на деловни пракси како одговор на организациските промени во иднина.

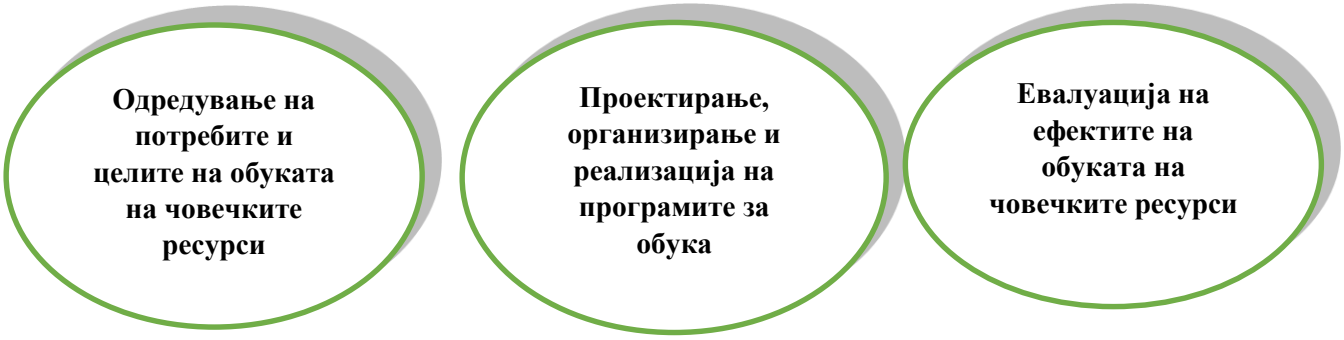
Бенефит од обуките на вработените имаат установите, но и вработените на индивидуално ниво. Кога на луѓето ќе им се даде можност за раст и развој на работата, поголема е веројатноста тие да имаат посилен мотив за сопствено вложување во работата. Колку е поголем мотивот, толку се поголеми резултатите.

5.2.1.Процес и фази на обука

Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности. Нејзините конечни резултати зависат од тоа колку тие активности се добро извршени. Организацијата на обуките влијае врз начинот на кој вработените се соочуваат со обуката, што на крајот влијае и врз ефикасноста на обуката. Ефективното обучување бара користење на систематски пристап.

Фази на процесот на обука

Процесот на обука се состои од повеќе самостојни, но меѓусебно поврзани активности и тоа: одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси, проектирање, организирање и реализација на програмите за обука и евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси (слика 2).



Слика 2: Основни фази на процесот на обука

Извор: Приспособено според Бојациоски, Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009, стр. 153

Бидејќи во процесот на обуката можат да се издиференцираат три фази: пред почетокот на обуката, за време на обуката и по завршување на обуката, определени се и различни стратегии што менаџерот треба да ги применува за да може успешно да управува со трансферот на обуката. Всушност, процесот на систематската обука се одвива низ четири фази по следниов редослед:

- 1 фаза – Проценка на потребите од обука
- 2 фаза – Креирање на обуката
- 3 фаза – Реализирање на обуката
- 4 фаза – Евалуација на обуката

Првиот чекор во проценка на потребите за обука е анализа на видот на потребната обука. Оваа анализа подразбира детална анализа на организацијата, анализа на работните задачи на работното место и поединечни анализи на поединците – извршители на работата. Вториот чекор во проценка на потребите за обука е утврдување на целите и приоритетите на обуката.

Креирањето, односно дизајнирањето на обуката може да започне штом се утврдат целите за обука. Три примарни елементи при дизајнирање на обуката се: утврдување на подготвеноста за учење, разбирањето на различните стилови на учење и дизајнирање на обуката за максимално пренесување на знаењето.

Откако обуката е креирана, може да почне вистинското извршување на обуката.

Евалуацијата, односно оценувањето на обуката ги споредува резултатите по извршената обука со целите на менаџерите, инструкторите и обучуваните лица пред обуката. Таа ги споредува и направените трошоци за обуката со остварената корист од обуката.

Евалуацијата на ефектите на обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука.

Доналд Л. Киркпатрик утврдил четири нивоа за евалуација на обуката. Нивоата на евалуација на обуката всушност подразбираат оцена на реакциите на учесниците во обуката, оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата, оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката и оцена на резултатите на обуката врз зголемување на продуктивноста на трудот.

Програми, методи, техники, упатства за спроведување на обуката

Без оглед на видот на обуката што се врши, можат да се користат бројни пристапи, програми, методи, техники, упатства и вештини за спроведување на обуката.

Секоја успешна организација има планови и програми за обука на вработените коишто се реализираат преку работилници, семинари, курсеви, работа на самото место, презентации, посета на саеми, посета на други организации, практични вежби.

Самата обука се изведува преку класична теоретска настава, преку практична настава, преку семинари, со компјутерска симулација и слично, а главно е наменета за совладување на пософистицирани работни задачи.

Програмата за обука е намерно дизајниран, високо интегриран сет на активности кои се усогласени со цел постигнување на одреден сет на резултати меѓу учесниците.

Програмите за обука се директно задолжени за одржување и унапредување на тековните работни способности на вработените, а програмите за развој се грижат за идните потреби на компанијата.

5.2.2. Методи за обука

Методите за обука можат да бидат без и со отсуство од работа.

Во методите на обука без отсуство од работа се вбројуваат: обуката со помош на инструктажа, демонстрирањето, приправничкиот стаж, ротацијата на работата и слично.

Во методите на обука со отсуство од работа се вбројуваат: видеопроекции, предавања, дискусии, симулации, играње улоги и друго.

Методи за обука низ работа се и поучувањето, ротацијата на работните места и обука на искусните работници. Поучувањето е процес во кој претпоставениот или друг, од него определен, им помага на вработените да ги стекнат или развиваат вештините што им се потребни за извршување на работните задачи. Кај ротацијата на работните места вработените се преместуваат од едно на друго работно место, со цел да ги прошират своите знаења и да се стекнат со зголемено искуство.

Сите овие методи, програми, техники и слично, си имаат свои предности и недостатоци кои треба да се земат предвид при изборот на некои од нив.

Основната цел на обуката е движење напред од една тековна состојба на знаења, умеења, вештини и гледишта, кон една сакана состојба на знаења, умеења, вештини, во

корист на продуктивноста и квалитетот на работниот живот. Во таа смисла, перманентното образование и обука треба да се сфати како неминовност за секој поединец, бидејќи базичното образование што го стекнал во никој случај не може да го следи постојаниот развој на науката и техниката.

Целта на обуката е да обезбеди видливи промени во начинот на работата за да се овозможи рентабилност во работењето, континуиран развој на организацијата, но и натамошен професионален и кариерен развој на вработените.

Според Denis Didro (1713-1784), француски филозоф, образованието не би требало да заврши кога поединецот ќе го напушти училиштето, тоа треба да ги опфати сите периоди од животот... да им овозможи на луѓето во секој момент од својот живот можност да го одржуваат своето знаење и да добиваат нови знаења.

5.3. Меѓународни обуки во здравствениот сектор во странските држави

Обука за подобрување на квалитетот за здравствените работници во Англија

Обуката за подобрување на квалитетот е достапна за студентите по медицина, медицински сестри и парапрофесионални лица во многу делови од светот. Професионалните развојни (CPD) курсеви се исто така достапни, вклучувајќи кратки работилници, обука на работното место и обука поврзана со конкретни проекти.

Најчесто овие обуки вклучуваат:

– универзитетски курсеви за формален пристап за подобрување;

– подобрување на квалитетот на наставата како компонента на други модули или вметнати во наставната програма;

– користење практични проекти за развивање вештини;

– онлајн модули, учење на далечина и печатени ресурси;

– работилници за професионален развој;

– симулации и игра со улоги;

– соработници и обука на работното место.

Постојат одредени географски варијации во содржината на формалните курсеви и програми за CPD. Во САД, а во помала мера и во Канада, подобрувањето на квалитетот во

голема мера е замислено како „менаџмент со тотален квалитет“ и парадигмата и обуката се фокусираат на споредување претежно квантитативни информации. Во Обединетото Кралство, пристапот за управување со безбедноста и промените на пациентот почесто се среќава. Донекаде пристапот на САД е постандардизиран и поригиден, а пристапот на Англија е поотворен и помалку конзистентен. Курсевите во САД имаат тенденција да се фокусираат на „именувани“ пристапи како PDSA-циклуси. Практично проектите се сè почести. Во Канада и Австралија, обуката за подобрување на квалитетот го нагласува и ставањето теоретски концепти во пракса, користејќи проекти засновани на работа. Во Холандија и Скандинавија се става поголем акцент на менторството и рецензијата од колегите, додека во Англија обуката има тенденција да се концентрира за специфични компоненти за подобрување на квалитетот, како што се лидерството и безбедноста. Во последниве години, Велика Британија преку курсевите почна да ја препознава важноста на здравјето на населението и проценка на ризикот, но релативно малку програми ги нагласуваат потребите и перспективите на корисниците на услуги во која било вистинска длабочина. Во САД, обуката за подобрување на квалитетот е задолжителна за студентите по медицина. Спротивно на тоа, во Англија до неодамна имаше помалку фокус на обука на студентите за подобрување на квалитетот и мала интеграција на концептите за подобрување на квалитетот на курсевите за претквалификација.

Во Англија, работната сила, деканите и стратешките здравствени власти одржуваат курсеви за подобрување на квалитетот за здравствените професионалци. Активноста во оваа област е зголемена во последниве години. Нема конзистентна содржина или дефиниција за подобрување на квалитетот, но има тенденција тоа да биде заеднички пристап кој вклучува користење практични, а не едноставно дидактички методи.

Многу е пишувано за обуките за подобрување на квалитетот во здравството. Всушност, беа идентификувани повеќе од 5.000 статии за оваа тема. Меѓутоа, мнозинството повеќе ги опишуваа пристапите и содржината на обуката, отколку испитување на влијанијата на обуката или најкорисните содржини и методите на обука.

Постојат некои докази дека обуката на студентите и здравствените работници во подобрување на квалитетот може да помогне во подобрување на знаењата, вештините и ставовите.

Неколку студии директно ги споредувале различните методи на обука. Ова значи дека постојат недоволни докази за да се заклучи дали формалното учење, практичните проекти, онлајн модули или други методи се повеќе или помалку ефикасни. Сепак, активните стратегии за учење, каде што учесниците ставаат акцент на подобрување на квалитетот во пракса, се смета дека се повеќе ефективни, отколку само дидактичките стилови во училница. Се чини дека е важно да се вклучат методи за подобрување на квалитетот и во претквалификационата обука и КПР. Исто така е важно да се усовршат обучувачите за да можат да учат за подобрување на квалитетот.

Објавени се повеќе од 5.000 статии за обука на здравствени работници и студенти во пристапите за подобрување на квалитетот во текот на изминатите 30 години. Повеќето се описни прегледи или мали набљудувачки студии, претежно од Северна Америка. Има релативно малку емпириски истражувања за влијанието на обуката во квалитетот и подобрување на ефективноста на различни техники за обука. Сепак, можно е да се потенцираат некои заклучоци од сегашната база на знаење.

Во рамките на образованието за студенти и КПР за квалификувани професионалци, подобрувањето на квалитетот генерално се дефинира како PDSA циклуси, вкупно управување со квалитетот, или како збир на меѓусебно поврзани компетенции.

Сепак, постојат некои географски варијации. Во САД, а во помала мера и Канада, квалитетот на подобрувањето во голема мера е замислено како PDSA-циклус парадигмата и обуката се фокусира на споредување и толкување на квантитативни информации. Може да има квантитативна пристрасност, при што подобрувањето на квалитетот во голема мера е поврзано со ревизија и мали тестови на промена.

Во Англија, почест е пристапот ориентиран кон лидерство и управување со промени. Сепак, во CPD, фокусот понекогаш е на еднократно подобрување наместо обука на учесниците како да размислуваат критички, преземање целосен системски пристап и континуирано подобрување на здравствените процеси и услуги.

Некои универзитети во Англија обезбедуваат модули или курсеви за подобрување на квалитетот за студентите пред да се квалификуваат како здравствени работници, но се чини дека во Англија има помалку експлицитен фокус на квалитетот, во споредба со САД, Канада, Австралија и Европа, каде докторите и студентите по медицина често ги имаат овие концепти проткаени низ нивните студии. Во Англија курсевите или модулите полека

почнуваат да се менуваат и истите сега се фокусираат на критична проценка, мерење за подобрувањата и гаранција за квалитет. Во споредба со САД, каде што се подобрува квалитетот на обуката и таа е задолжителна за лекарите и рутински е вградена во наставната програма за медицински сестри, во Англија има поимплицитен фокус на квалитетот подобрување во рамките на формалното образование.

На пример, една студија во Англија покажа дека иако безбедноста на пациентот е препознаена како клучен приоритет на национално ниво, ова е имплицитно во формалната наставна програма за медицински сестри пред регистрација. Вклучено е во наставата, но на основно ниво и со ограничена содржина за подобрување на квалитетот. Учениците пријавија стекнување на најмногу знаење и искуство за подобрување на безбедноста во клиничката пракса. Курсевите имаат тенденција да бидат или тесно фокусирани на методи како ревизија или критичка оценка или треба многу време и ресурси, како што се постдипломски степени или модули. Има неколку курсеви за „средна основа“, теоретски и практични, но недостасува поголема посветеност во формалното образование. Сепак, оваа празнина може да се пополнува со КПД. Обуката на студентите во Англија е и меѓународно унидисциплинарна, иако во некои случаи мултидисциплинарните практични проекти биле тестирани и не покажале успех.

Во текот на изминатите неколку години имаше значаен развој во КПР за подобрување на квалитетот во Обединетото Кралство. Институтот за иновации и подобрување понудија голем број на курсеви за подобрување на квалитетот, за тоа како треба да работат лидерските академии, здравствените власти и приватните организации. Тие имаат тенденција за континуирано подобрување на квалитетот.

Покрај тоа, обуката најчесто се води како дел од конкретни иницијативи за подобрување. На пример, професионалци кои учествуваат во подобрување на програмата за безбедноста може да учествуваат на работилници поврзани со подобрување на квалитетот како една компонента на програмата. Исто така, има зголемен фокус на нудење кратки курсеви со практични компоненти за споделување на учењето на помалку формален начин.

Сепак, се чини дека не постои конзистентна концептуализација на подобрување на квалитетот или стандардната основа на содржината. Секој курс се разликува по пристапот и содржината.

Истражувањата сугерираат дека обуката може да ги подобри вештините и знаењата на здравствените работници и може да има подобрувања во процесите на нега. Сепак, неколку студии го испитувале влијанието на обуката за здравствените резултати и употребата на безбедност или ресурси. Важно е да не се претпоставува дека обуката автоматски ќе ги подобри резултатите.

Потребата да се обезбеди грижа насочена кон пациентот значи дека на здравствените професионалци им треба нешто повеќе од поседување клинички вештини. Тие исто така треба да знаат како да проценат и да ги подобрат добрите практики. Анкетите на студенти по медицина, медицински сестри и фармацевти идентификуваа празнини во формалната обука за квалитетот за подобрување, лидерство и безбедност. Студентите честопати велат дека не се чувствуваат доволно подготвени и би сакале дополнителна обука за подобрување на квалитетот. На пример, преку анкета на 436 медицински сестри во САД е откриено дека речиси четири од од 10 нови медицински сестри мислат дека се „лошо“ или „многу слабо“ подготвени или „никогаш не слушнале за подобрување на квалитетот“. Се бараат повеќе информации за практиката базирана на докази, проценување на празнините во практиката и истражувачки вештини, како и собирање и анализа на податоци.

Достапно е истражување за повеќе различни техники за обука, вклучувајќи формативно во училница, онлајн модули, симулации и практични проекти за подобрување. Неколку студии направиле споредба на еден тип на обука со друг, така што не е можно е да се каже дека еден вид е најефективен. Тоа е доказ дека мешаните пристапи кои комбинираат училница или онлајн учење со можности да се примени тоа учење во пракса, може да бидат поефективни. Се смета дека активните стратегии за учење се повеќе ефективни отколку дидактичките стилови во училница, но компаративните истражувања се ретки.

5.4. Обуките во здравствениот сектор во Република Северна Македонија

Обуката во здравствениот сектор всушност е мал дел од генералната Стратегија за здравство на Република Македонија од 2020 година.

Стратегијата за здравство на Република Македонија од 2020 година ја поставува визијата за подобрување на здравјето и на здравствениот систем, кој ќе одговара на потребите на населението. Вклучено е постигнувањето на целите, задачите и насоките во

оваа стратегија да се обезбедат преку донесување Акционен план и имплементација на истиот. Анализата на здравствената состојба на населението во Република Македонија и во светот покажува дека приоритетни здравствени проблеми се и ќе продолжат да бидат хроничните неинфективни болести, новите заразни болести и итните случаи. Одржувањето и подобрувањето на здравјето ќе биде главниот инструмент за подобрување на здравјето и статусот на населението, особено на ранливите групи.

Ефективноста и ефикасноста на целокупниот систем за испорака на здравствена заштита ќе биде зголемена. Примарната здравствена заштита ориентирана кон поединецот, семејството и заедница, со акцент на превентивната здравствена заштита и на задоволување на повеќето здравствени потреби на населението, и понатаму ќе бидат основа на здравствениот систем во Република Македонија.

Болничката здравствена заштита ќе се обезбедува во дефинирана мрежа на општи и специјализирани болници. Тие ќе ги задоволат потребите на локалното население кое има потреба од грижа за секундарното здравје, со што се намалува притисокот врз терцијарното здравство.

Ќе се обезбеди специјализирана превентивна здравствена заштита на населението (јавно здравје) по пат на зајакнување и модернизација на Заводите за здравствена заштита и на услуги за медицина на трудот.

Човечките ресурси се јадрото на здравствениот систем. Стручноста и компетентноста на персоналот ќе се подобри преку модернизација на додипломските и постдипломските студии, имплементација на различни форми на континуирано образование и стручен развој.

Обезбедувањето на квалитетот на здравствената заштита ќе биде приоритет во периодот што следи, а тоа ќе се постигне преку спроведување на акредитација и реакредитација на здравствени установи, здравствени работници, процедури и упатства за лекување, спроведување на внатрешна и надворешна проценка, и поголемо учество и влијание на потрошувачите на здравствени услуги.

Финансирањето на здравствениот систем ќе продолжи да се заснова на здравствено осигурување и на принципите на заемност, солидарност и еднаквост, притоа обезбедувајќи ја неговата одржливост. Основниот пакет поволности според здравственото осигурување ќе биде дефиниран според потребите на населението и расположливите финансиски средства.

Фондот за здравствено осигурување ќе се модернизира со цел да се обезбеди имплементација на здравствено осигурување и на основниот пакет поволности. Министерството за здравство, во соработка со други владини и невладини организации, професионални здруженија и јавноста, ќе управуваат со модернизацијата на здравствениот систем на Република Македонија. Стратегијата ја претставува визијата за подобрување на здравствената состојба и здравствената заштита на населението во Република Македонија. Ги идентификува приоритетните области и има за цел да обезбеди дека оние здравствени услуги што се испорачуваат, ќе ги обезбедат највисоките можни придобивки за граѓаните. Здравствениот систем според Светската здравствена организација ги вклучува сите актери и активности чија примарна цел е промовирање, подобрување или одржување на здравјето на граѓаните. Организираните здравствени услуги, односно здравствениот систем, се само еден од многуте фактори за одржување на добро здравје, закрепнување од лошо здравје или активности за полесен живот на луѓето со хронични болести. Здравјето е под влијание на многу надворешни фактори, како што се: животната средина, социјалните и економски фактори, и од фактори поврзани со начинот на живот и со други сектори во општеството.

Оваа стратегија се фокусира на прашањата поврзани со здравствениот систем кои се под надлежност на Министерството за здравство, нагласувајќи ја потребата од меѓусекторска соработка во различни области, како што се: здравјето на животната средина, безбедноста на храната, здравјето при работа и безбедност, заштита од пушење, борба против алкохолизам и болести на зависност, како и одговорноста на граѓаните за сопственото здравје.

Здравјето е бесценето, но здравствените услуги чинат пари. Живеење во рамките на дефиниран буџет значи дека мора да се воспостави рамнотежа помеѓу потребите во рамките на можностите кои се достапни. Оваа стратегија им дава приоритет на оние здравствени услуги кои се најпотребни и ефикасни, како и најценети од населението, како одраз на ставовите на експертите и јавноста.

Изборите направени во стратегијата се засноваат на досегашниот развој на здравствениот систем во Република Македонија, и разни национални и меѓународни документи, а користени се и стратегии. Во еден дел од поставените цели е и целта 18.

Цел 18 - Во Република Македонија треба да се создадат услови за здравствените работници и соработниците да стекнат соодветни знаења, ставови и вештини за заштита и унапредување на здравјето.

Во 2004 година, во Македонија работеа 17.349 медицински работници (вклучувајќи 4.573 лекари) и 5.528 немедицински работници. Поради трансформацијата на дел од здравствени установи (16 Медицински центри) во Здравствени домови и општи болници (2004-2005), се појави проблем во официјалната здравствена статистика во однос на точната локација на персоналот по одделни нивоа (видови здравствени установи). Друг проблем во Република Македонија е невработеноста на здравствениот персонал. Во 2004 година, официјално имало 5.344 невработени медицински работници: 376 лекари, 269 стоматолози, 66 фармацевти, 260 вработени со постсредно образование и 4.373 вработени со средно медицинско образование (половина од нив медицински сестри и акушерки).

Обуките во здравствениот сектор во Република Северна Македонија се одвиваат на домашно и меѓународно ниво. Истите ги организира Министерството за здравство на Република Северна Македонија, а мал дел и самите клиники.

3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Истражувањето се спроведе како студија на случај во ЈУ од областа на здравството за потребите на јавните здравствени установи Универзитетски клиники, Завод и ургентен центар, Скопје. Со анкетен прашалник се анкетирани 100 вработени од сите сектори. Заради обезбедување на поголема прецизност и точност на податоците, анкетираните лица се од различен пол, возраст, степен на образование и со различни години на стаж. Прашалникот е наменски изготвен за потребите на истражувањето поставено во овој труд и за докажување на поставените хипотези во хипотетската рамка.

ПРИЛОЗИ

Прилог бр.1. Анкетен прашалник

За потребите на истражување како дел од магистерски труд со наслов „Менаџментот на човечките ресурси и спроведување на обуки на домашно и меѓународно ниво“

Со Вашиот придонес во давањето сопствен став околу прашањата поврзани со оваа тема, Вие ќе овозможите значително да се зголеми квалитетот и релевантноста на собраните податоци кои ќе се анализираат и презентираат во трудот.

НАПОМЕНА: Одговарањето на прашањата е целосно анонимно. Собраните податоци се презентираат во целосна форма (без поединечни одговори), а истите ќе се искористат исклучиво за научни цели поврзани со проблематиката на трудот. Вие не треба да внесувате никакви лични податоци!

Однапред благодарам за Вашето одвоено време.

- ПРАШАЛНИКОТ Е СОСТАВЕН ОД ТРИ ДЕЛА, ВЕ МОЛАМ ОДГОВОРЕТЕ НА СИТЕ ПРАШАЊА.

ПРИЛОГ 1

А н к е т е н п р а ш а л н и к

Целта на овој анкетен прашалник е да се испита дали постои адекватно воспоставен систем за менаџмент на човечки ресурси и соодветно организиран процес на планирање и извршување на обуките во насока на подобрување на продуктивноста, професионалниот развој и кариера на вработените.

I – ОПШТИ ПОДАТОЦИ

1. Вашиот пол:

- М
- Ж

2. Возраст:

18-20

21-25

26-30

31-36

37-40

41-50

51-55

55+

3. Која е основна дејност на Вашата организација?

---

4. Степенот на образование:

- Основно
- Средно
- Високо
- M-r / Dr.

5. Статус на вработен:

- Референт со средно образование
- Виш научен стручен соработник
- Раководител на Сектор / Одделение
- Друго

6. Работно искуство во Вашата установа:

- До 1 година
- Од 1 до 5 години
- Над 5 години

7. Колку вработени има во Вашата установа?

- 1-50
- 51-100
- 101-200
- Над 200 вработени

II – ОБУКИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ

1. Дали Вашата установа има организирана форма на менаџмент со човечки ресурси (сектор, одделение, менаџер или друго)?

- Да
- Не

2. Дали сметате дека секторот за менаџмент на човечки ресурси треба да се заложува за развојот на вработените во здравствените установи?

- Да
- Не

3. Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџмент на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува работењето на здравствената установа?

- Да
- Не

4. Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџментот на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува квалитетот на здравствената услуга, која ја нуди здравствената установа?

- Да
- Не

5. Дали сметате дека организирањето на домашни обуки од страна на секторот за менаџментот на човечки ресурси за вработените во здравствени установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?

- Да
- Не

6. Дали сметате дека организирањето на меѓународни обуки од страна на секторот за менаџментот на човечки ресурси за вработените во здравствени установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?

- Да
- Не

7. Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во домашните обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?

- Да
- Не

8. Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во меѓународни обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?

- Да
- Не

9. Дали сметате дека развојот преку надградување на вработените во здравствените установи има позитивно влијание врз работењето на здравствените установи?

- Да
- Не

10. Дали сметате дека доколку би посетувале домашни или меѓународни обуки, тоа би придонело за квалитетот на услугата која ја пружете на Вашето работно место?

- Да
- Не

11. Дали Вие лично бевте испратен/а од страна на секторот на менаџмент за човечки ресурси на домашна или меѓународна обука според Вашата струка?

- Да
- Не

12. Дали сметате дека спроведувањето на домашни и меѓународни обуки за вработените во Вашата установа придонесува за развојот на кариерата?

- Да

- Не

III – ТВРДЕЊА ЗА ЛИЧЕН РАЗВОЈ НА КАРИЕРА

1 - Воопшто не се согласувам

2 - Не се согласувам

3 - Неутрален сум

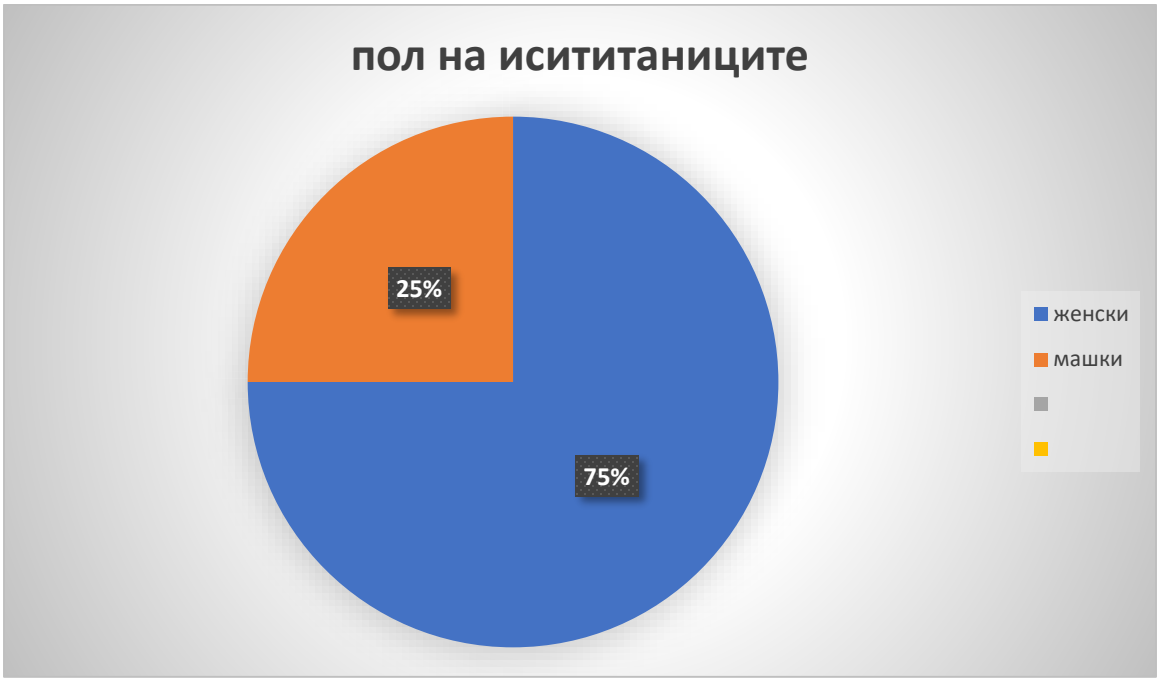
4 - Се согласувам

5 - Целосно се согласувам

Бр.	Тврдење	1	2	3	4	5
1.	Сметам дека во јавната установа, во која сум вработен/а, секторот за МЧР има доволно организирано домашни обуки за вработените во установата.					
2.	Сметам дека во јавната установа, во која сум вработен/а, секторот за МЧР има доволно организирано меѓународни обуки за вработените во установата.					
3.	Сметам дека посетувањето на домашни и меѓународни обуки од моја страна ќе придонесе за мојот личен развој во кариера.					
4.	Сметам дека посетувањето на домашни и меѓународни обуки од моја страна ќе придонесе за подобрување на моите вештини, а со тоа и подобрување на					

	квалитетот на јавната услуга која ја нудам на работното место.					
5.	Би сакл/а редовно да посетувам обуки, работилници, тренензи и слично, со цел да се надградувам во мојата струка.					
6.	Имам постојана поддршка од страна на секторот на МЧР во мојата установа за учество во обуките кои тие ги спроведуваат за вработените во јавните установи.					
7.	Во јавната установа каде што сум вработен/а има колеги кои ги подобриле своите знаења и вештини со помош на посетување на домашни и меѓународни обуки.					

3.1. Презентација на резултатите од првиот дел на анкетата



Графикон бр.1: Пол на испитаниците



Графикон бр.2: Возраст на испитаниците



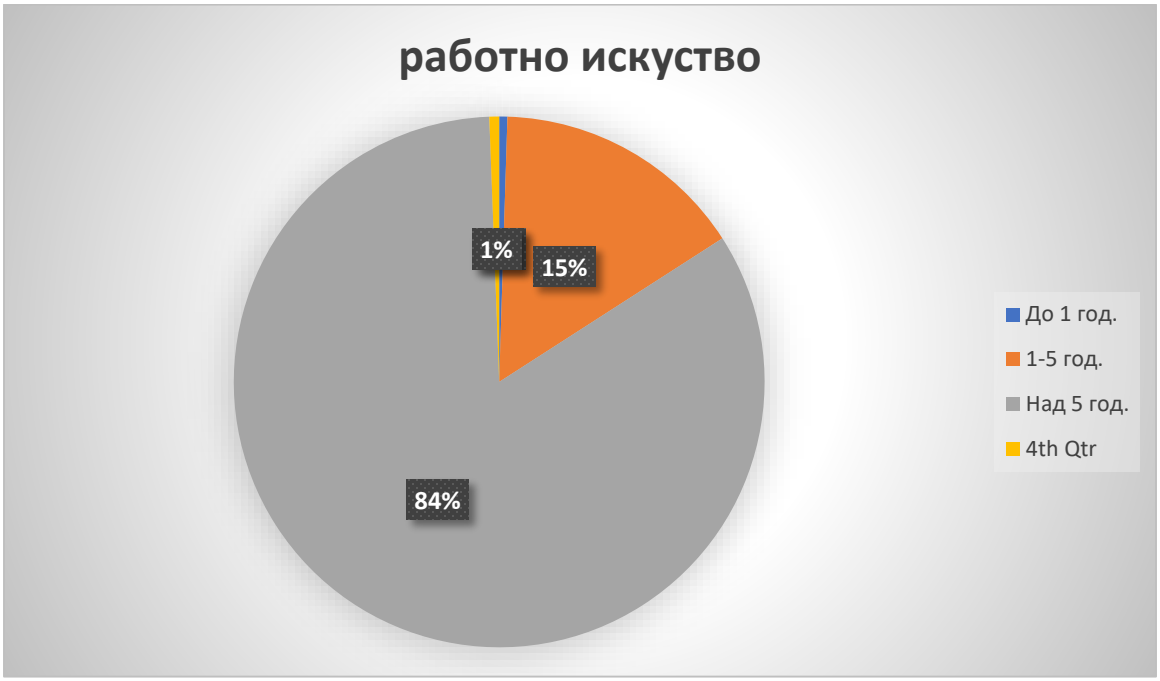
Графикон бр.3: Која е основна дејност во Вашата организација



Графикон бр.4: Степенот на образование



Графикон бр.5: Статус на вработен



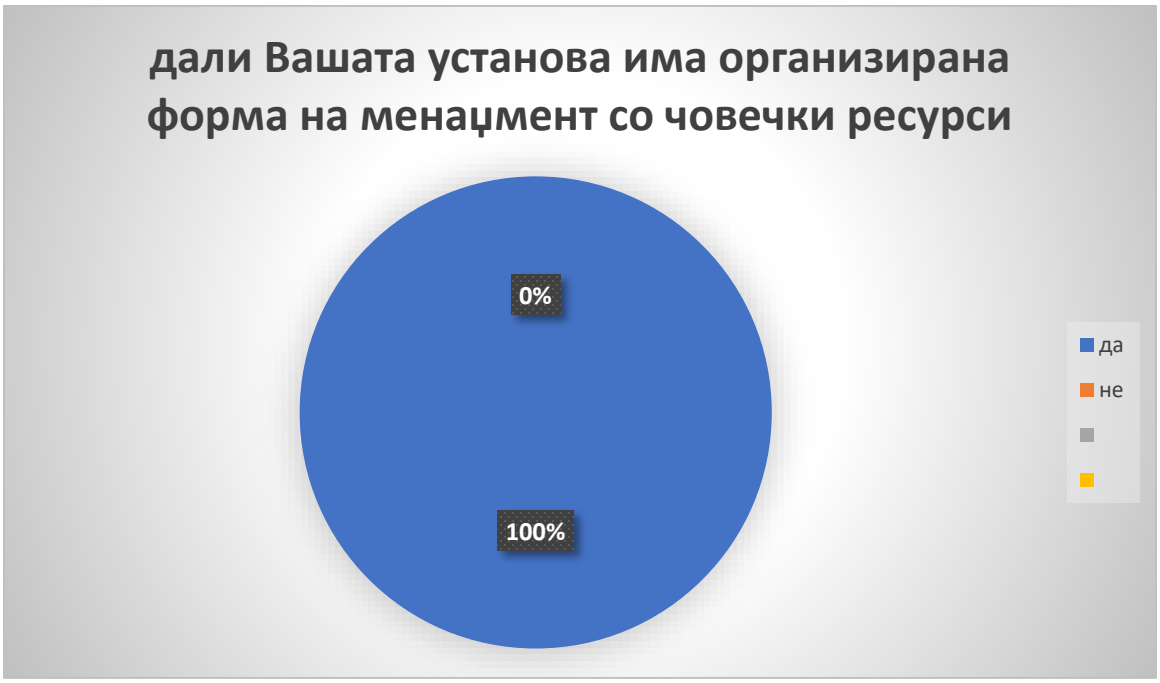
Графикон бр.6: Работно искуство



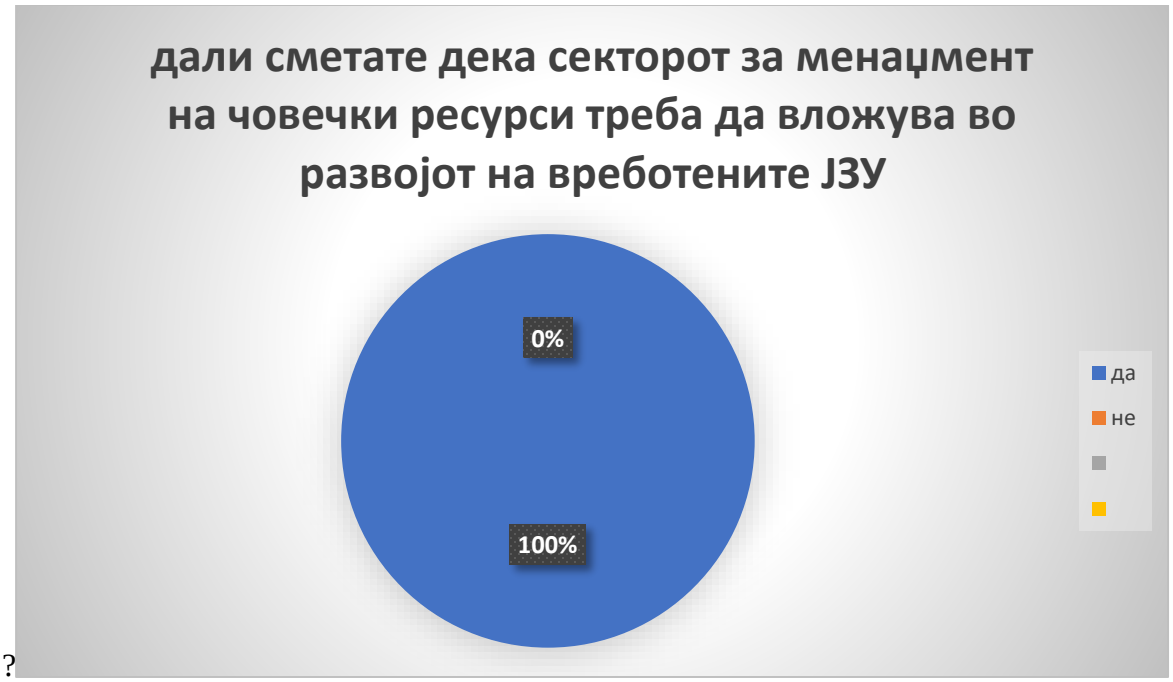
Графикон бр.7: Број на вработени

3.2. Презентација на резултатите од вториот дел на анкетата

II – ОБУКИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИТЕ УСТАНОВИ

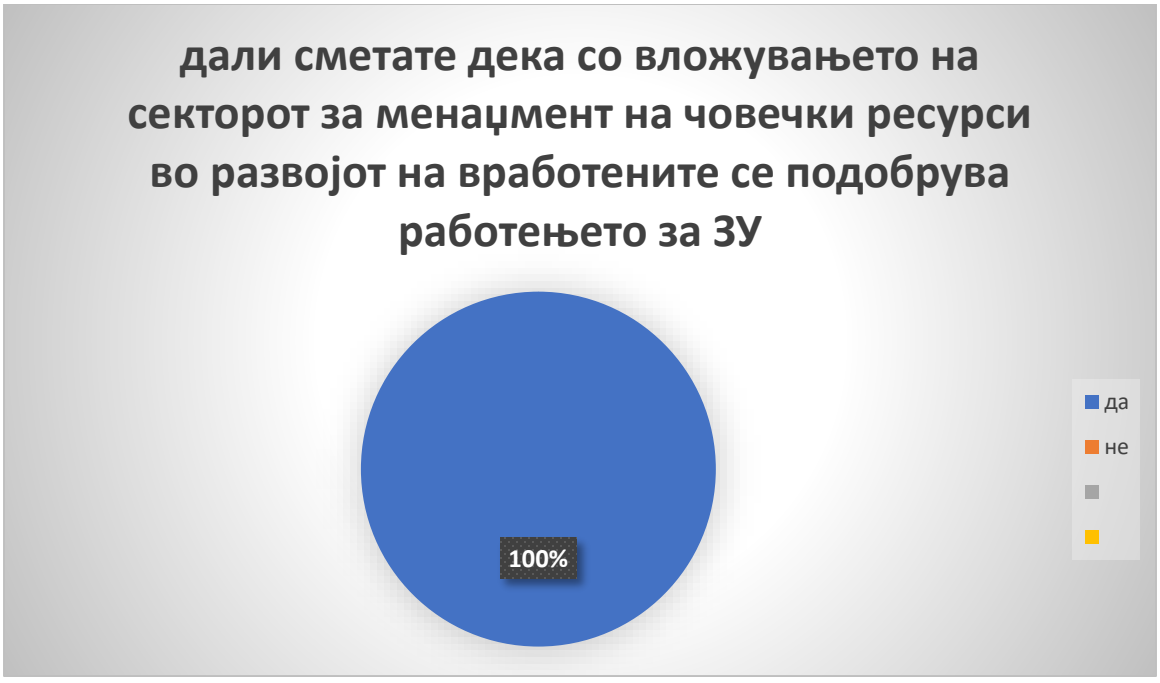


Графикон бр.8: Дали Вашата установа има организирана форма на менаџмент со човечки ресурси?

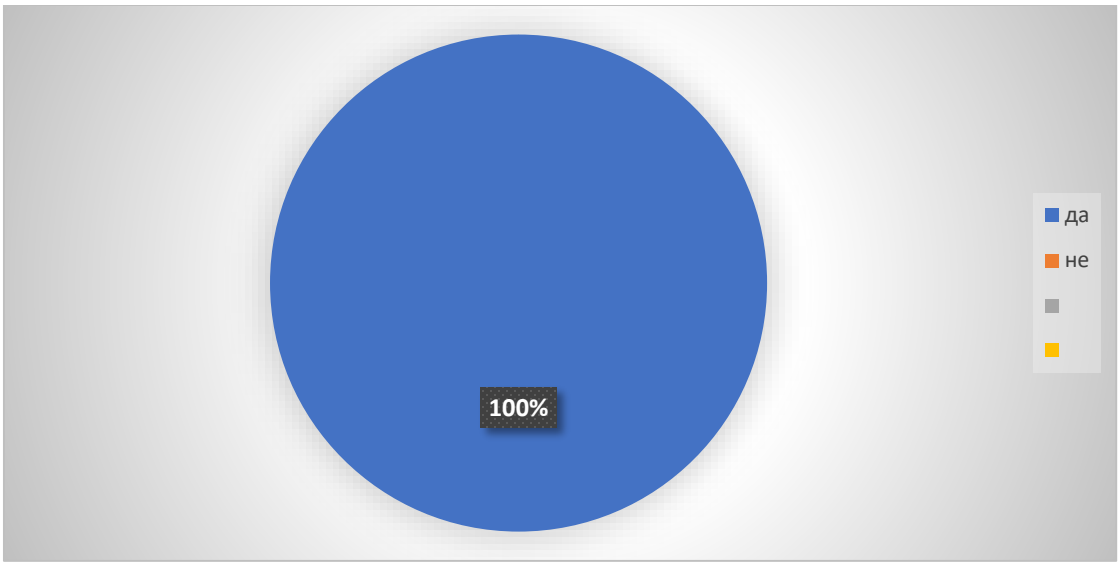


?

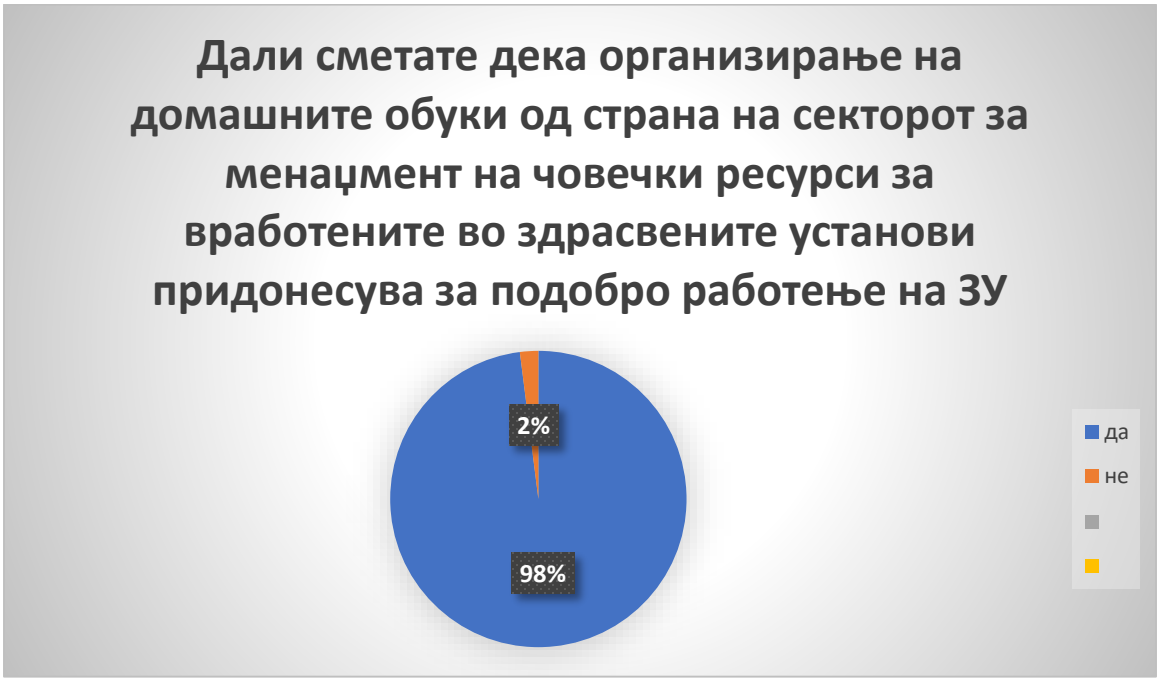
Графикон бр.9: Дали сметате дека секторот за менаџмент на човечки ресурси треба да се заложува за развојот на вработените во здравствените установи?



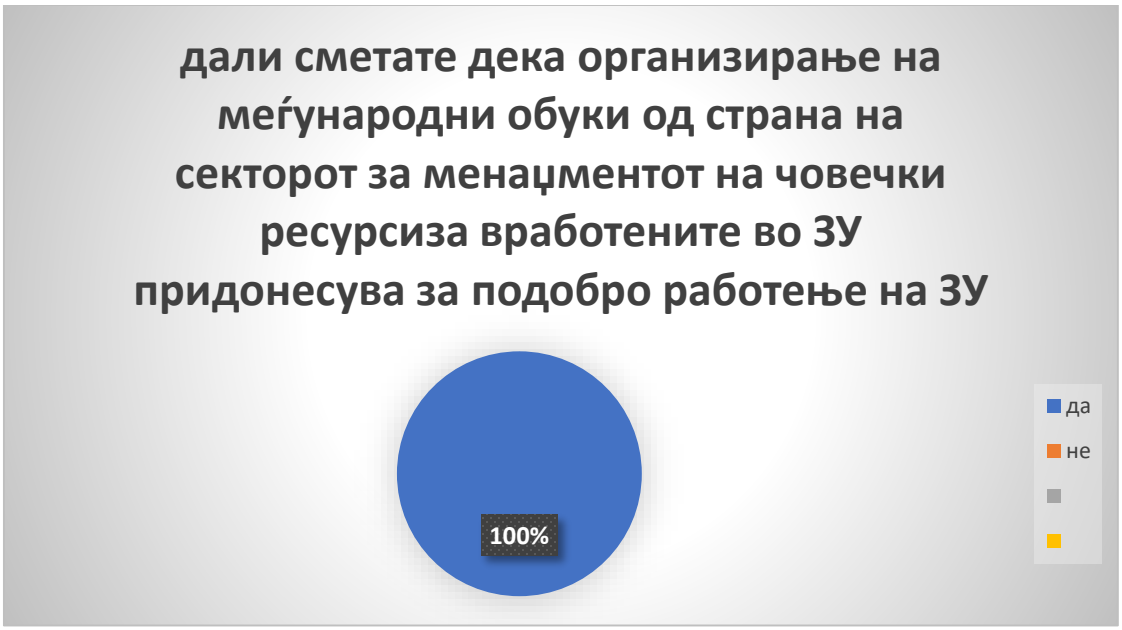
Графикон бр.10: Дали сметате дека со вложување на секторот за менаџмент на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува работењето на здравствената установа?



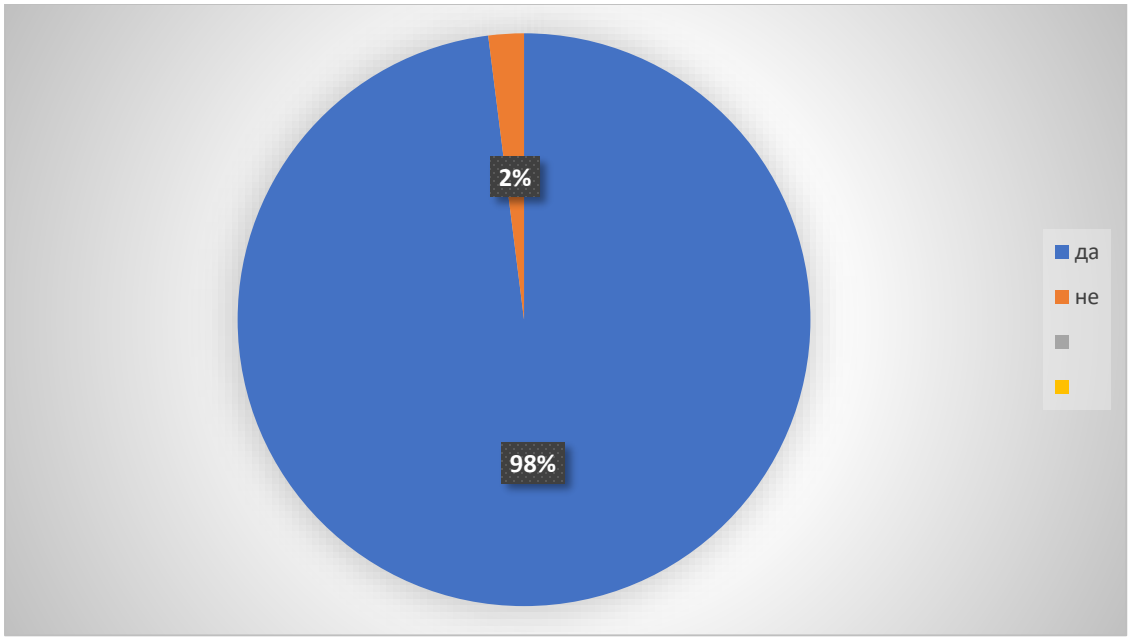
Графикон бр.11: Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџмент на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува квалитетот на здравствената услуга, која ја нуди здравствената установа?



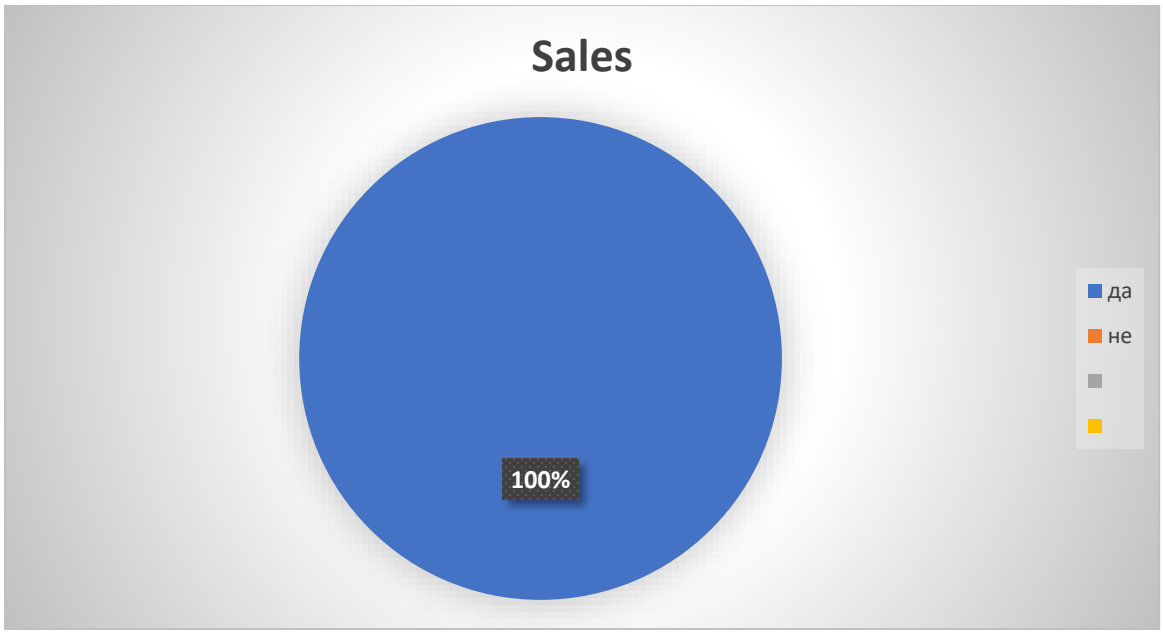
Графикон бр.12: Дали сметате дека организирањето на домашни обуки од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси за вработените во здравствените установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?



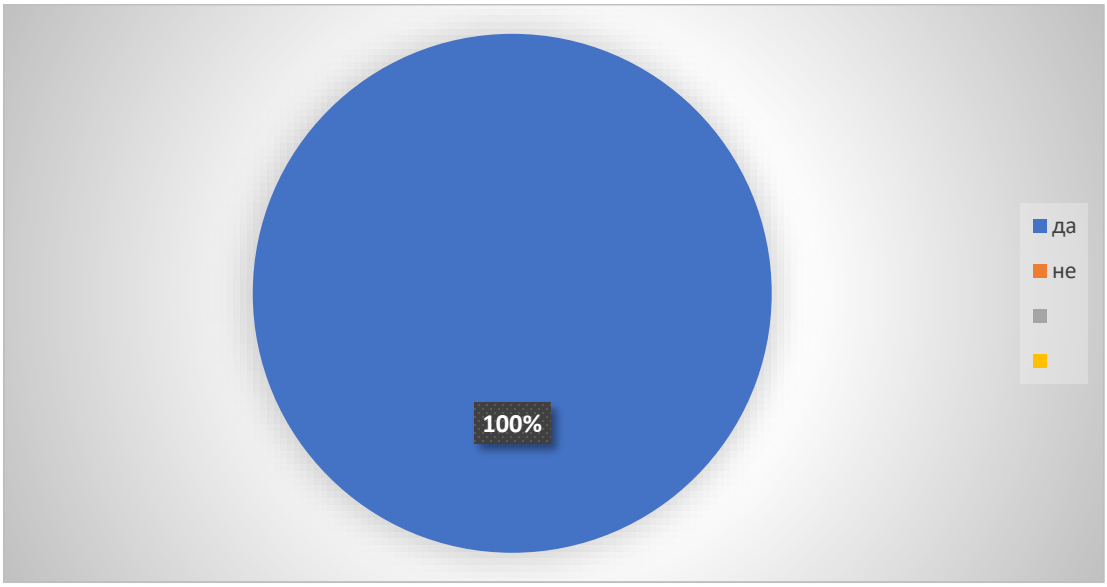
Графикон бр.13: Дали сметате дека организирањето на меѓународни обуки од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси за вработените во здравствените установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?



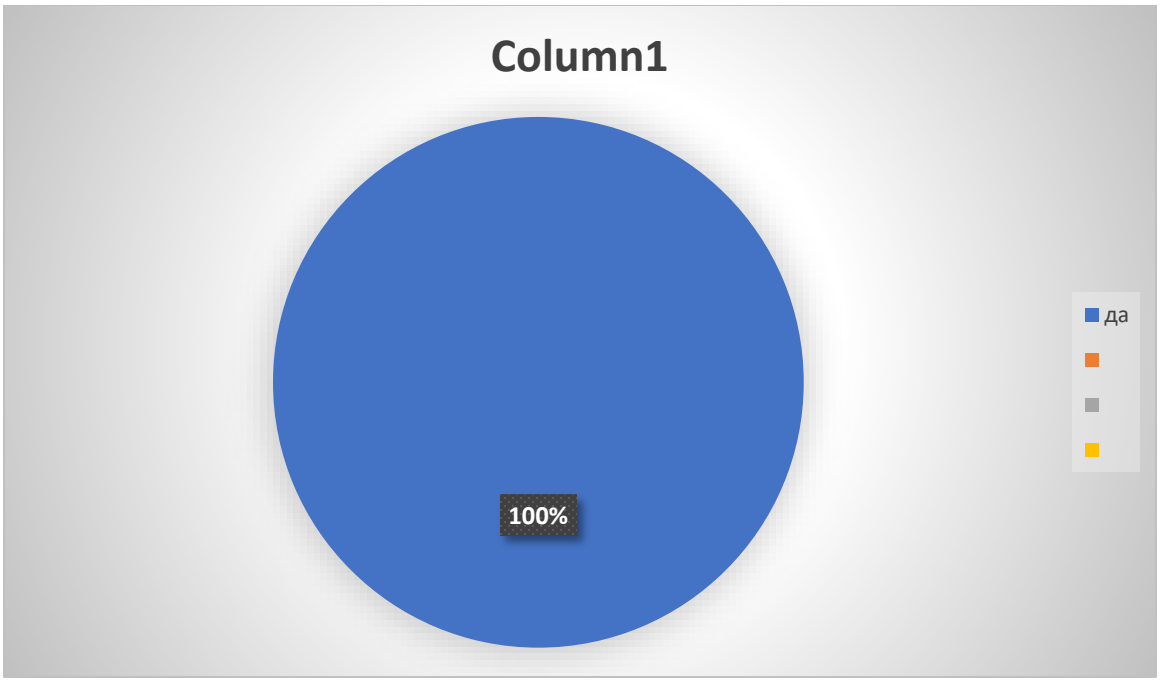
Графикон бр.14: Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во домашните обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?



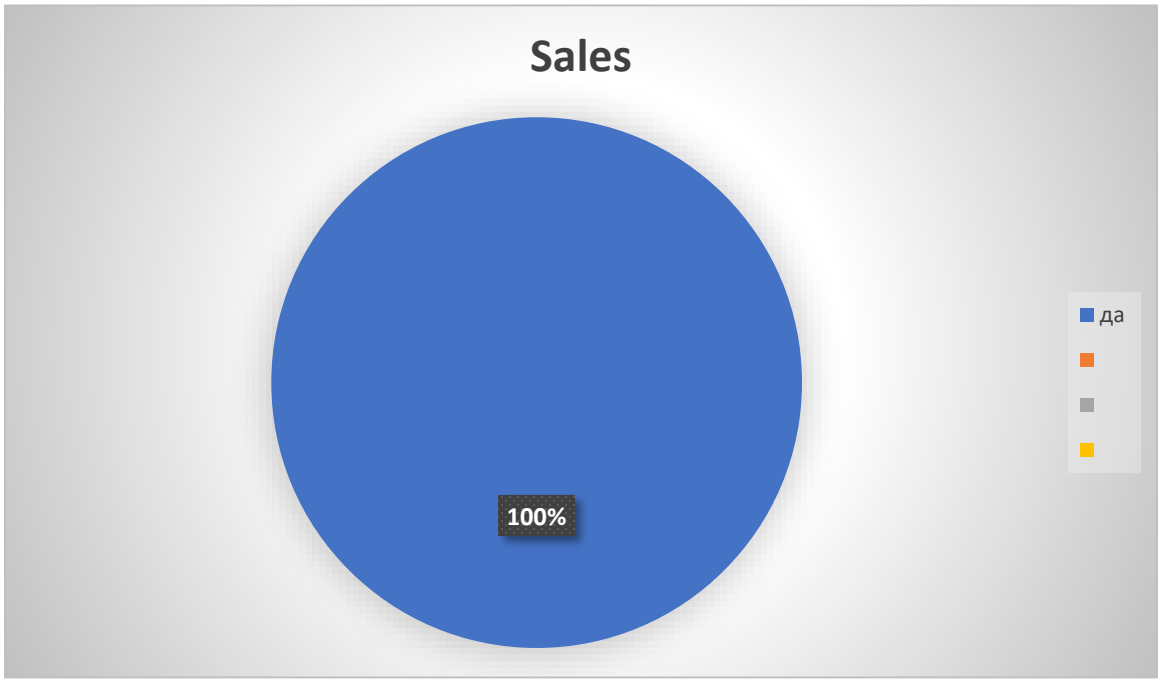
Графикон бр.15: Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во меѓународни обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?



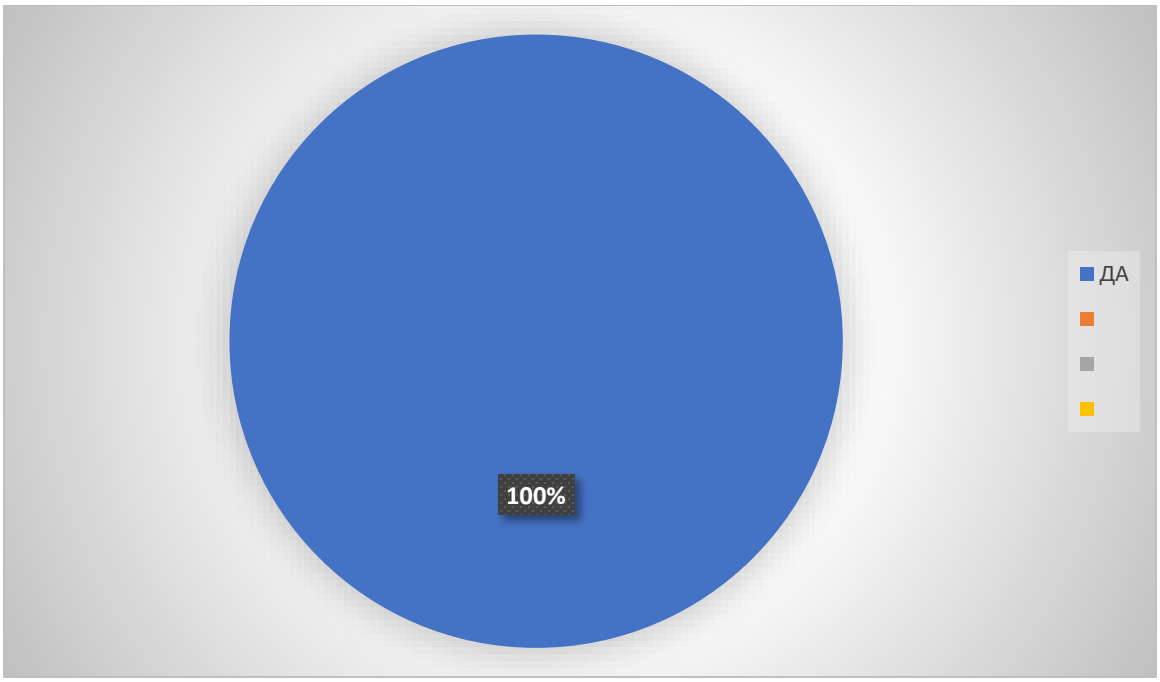
Графикон бр.16. Дали сметате дека развојот преку надградување на вработените во здравствените установи има позитивно влијание врз работењето на здравствените установи?



Графикон бр.17: Дали сметате дека доколку би ги посетувале домашни или меѓународни обуки, тоа би придонело за квалитетот на услуга која ја пружете на Вашето работно место?

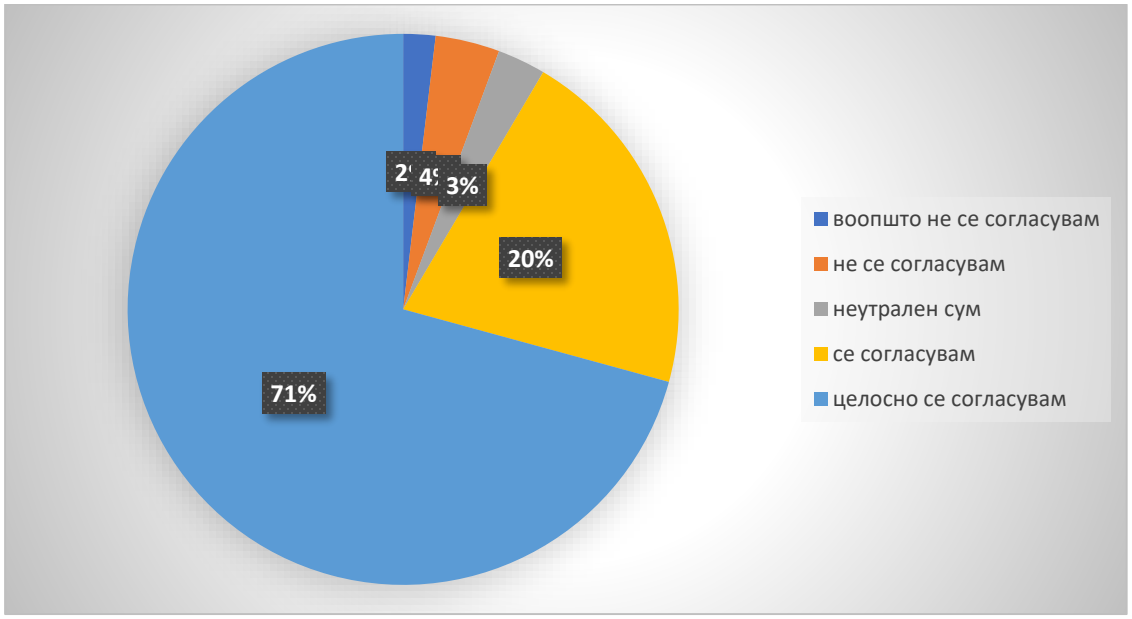


Графикон бр.18: Дали Вие лично бевте испратен/а од страна на секторот на менаџмент за човечки ресурси на домашна или меѓународна обука според Вашата струка?



Графикон бр.19: Дали сметате дека спроведувањето на домашни и меѓународни обуки за вработените во Вашата установа придонесува за развојот на кариерата?

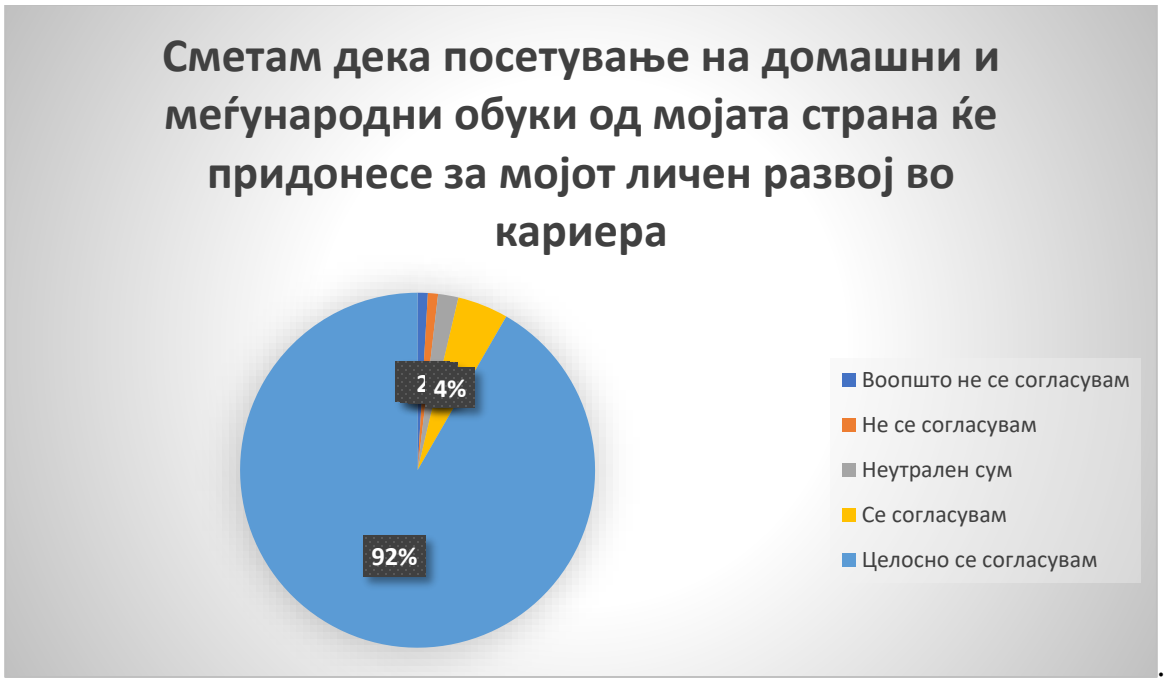
III – СТАВОВИ /ТВРДЕЊА НА ИСПИТАНИЦИТЕ ЗА ЛИЧЕН РАЗВОЈ НА КАРИЕРА



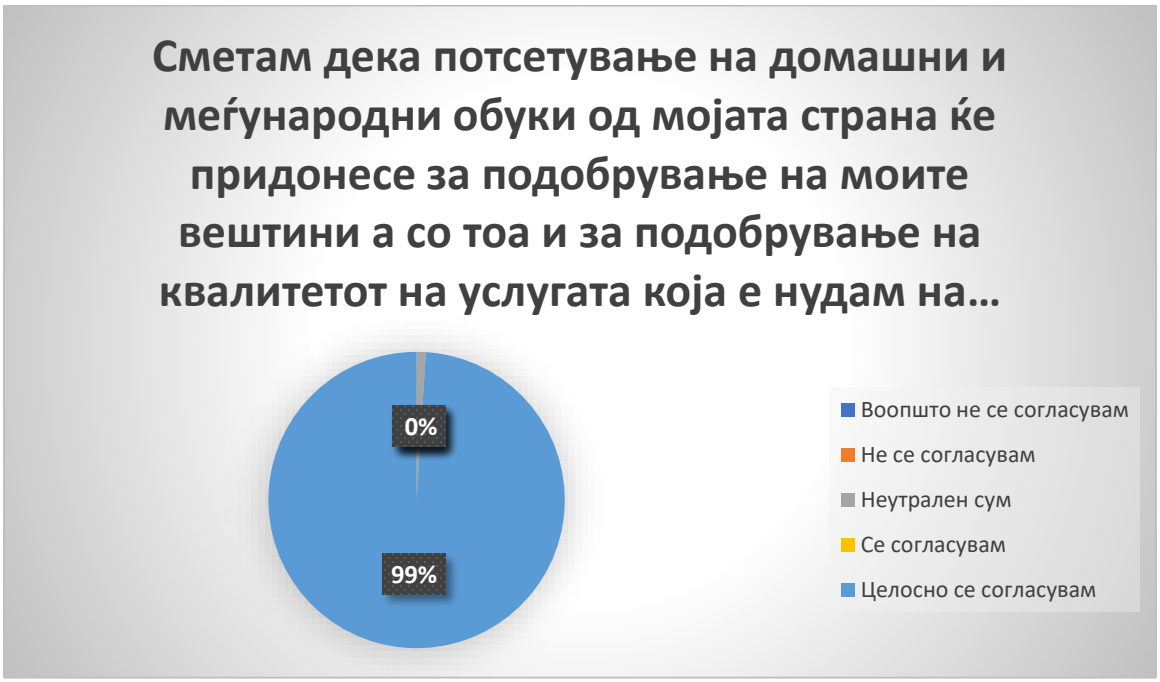
Графикон бр.20: Ставови на испитаниците по однос на тврдење



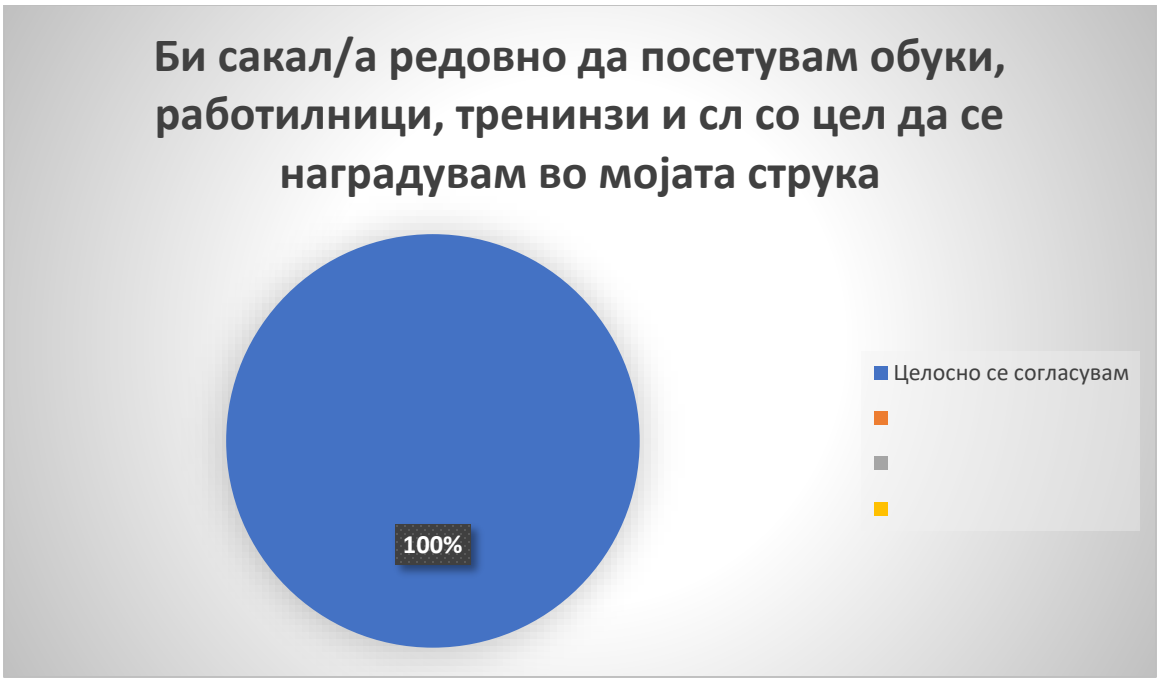
Графикон бр.21: Ставови на испитаниците по однос на тврдење



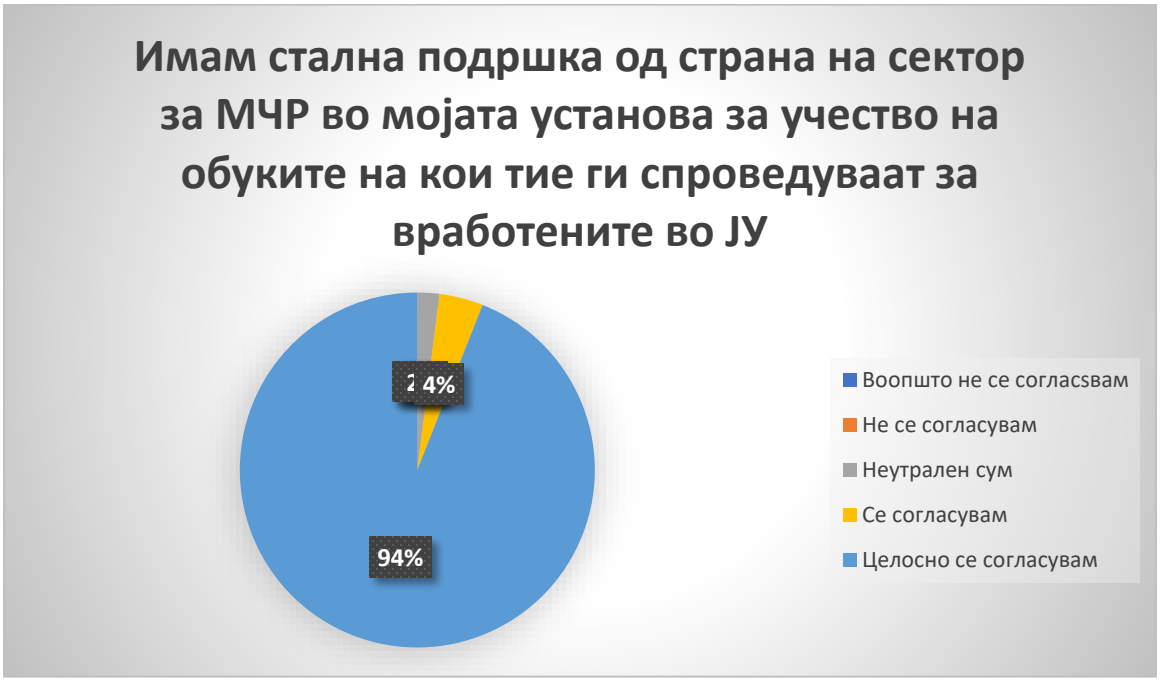
Графикон бр.22: Ставови на испитаниците по однос на тврдење



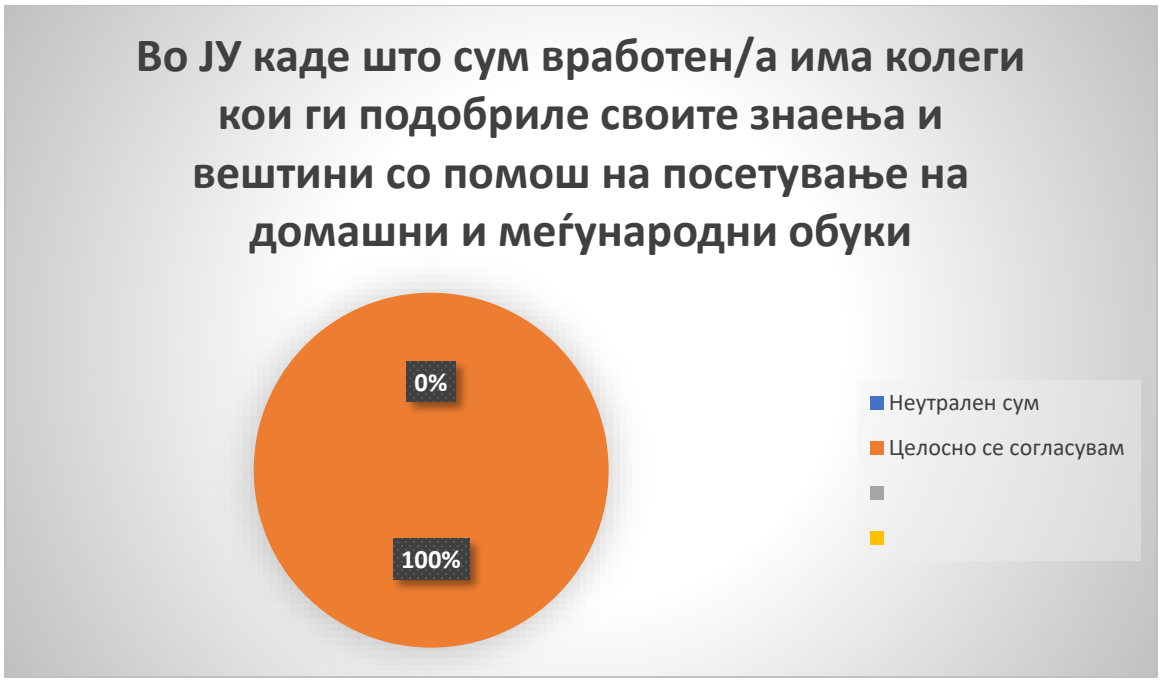
Графикон бр.23: Ставови на испитаниците по однос на тврдење



Графикон бр.24: Ставови на испитаниците по однос на тврдење



Графикон бр.25: Ставови на испитаниците по однос на тврдење



Графикон бр.26: Ставови на испитаниците по однос на тврдење
Извор: Сопствено истражување на авторот

3.4 Анализа на резултатите од анкетниот прашалник

Висок процент или 75 % од испитаниците кои писмено одговорија на оваа анкета се жени. Кога станува збор за возраста на испитаниците, во најголем бој се од 41 до 50 години, односно 32 %, а најмалку, т.е. 2 % се испитаниците над 50 години. Во однос на образованието, најмногу од испитаниците се со средно образованиле, т.е. 62 % и само 5 од испитаниците се со основно обарзование.

Сите 100 испитаници се редовно вработени во ЈУ од областа на здравството за потребите на јавните здравствени, Универзитески клиники, Завод и ургентен центар, Скопје, од кои дури 84 % се редовно вработени со над 5-годишно работно искуство.

ЈУ од областа на здравството за потребите на јавните здравствени, Универзитески клиники, Завод и ургентен центар, Скопје има Одделение за менаџмент со човечки ресурси и тоа го потврдија 100 % од испитаниците во вториот дел од анкетниот прашалник. Исто така, 100 % од испитаниците одговориле дека Секторот за човечки ресурси треба да вложува во развојот на вработените во ЈУ од областа на здравството за потребите на јавните здравствени, Универзитески клиники, Завод и ургентен центар, Скопје.

Високи 100 % од испитаниците одговориле дека со вложувањето на Секторот за човечки ресурси се подобрува квалитетот на дадената услуга. Дури 98 % од испитаниците одговориле дека вложувањето на огранизирање на домашни и меѓународни обуки влијае на работењето на ЈЗУ. Сите испитаници потврдно одговориле дека вложувањето во огранизирање на домашни и меѓународни обуки влијае на квалиететот на услугата која ја даваат на своето работно место и дека тоа придонесува за развојот на кариерата.

Третиот дел од анкетниот прашалник беше составен од ставови/тврдења за личен развој на кариера, на кои се одговараше со следните одговори:

1- Воопшто не се согласувам

2 - Не се согласувам

3 - Неутрален сум

4 - Се согласувам

5 - Целосно се согласувам.

Може да се донесат следните заклучоци:

- Треба да се организираат повеќе обуки на домашно и меѓународно ниво за вработените во Јавната установа;
- Посетувањето на домашни и меѓународни обуки придонесува за личниот развој во кариерата;
- Вработените сакаат редовно да посетуваат обуки, работилници, тренинзи и слично, со цел да се надградуваат во нивната струка;
- Има стална поддршка од страна на МЧР во здравствената установа за учество на обуките кои тие ги спроведуваат за вработените во ЈУ;
- Во ЈУ имам вработени кои ги подобриле своите знаења и вештини со помош на домашни и меѓународни обуки.

ЗАКЛУЧОК /СОГЛЕДУВАЊЕ

„Менаџментот за човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели“ (Армстронг, 2006).

Секоја установа е успешна онолку колку што поседува квалитетни човечки ресурси.

Вложувањето во обуките се смета за позначајно и поисплатливо финансиски и позначајно од вложувањата во кои било ресурси.

Моја препорака е дека квалитетна услуга ќе има само со квалитетен кадар.

Истражувањето на овој магистерски труд има за цел да утврди дали менаџментот на човечки ресурси во ЈУ вложува во домашни и меѓународни обуки и како тоа влијае на квалитетот на услугата што ја даваат вработените за успешно работење во јавните здравствени установи. Оттука, согласно добиените резултати од истражувањето, ќе бидат отфрлени или прифатени главната хипотеза, хипотеза 1 и хипотеза 2.

Главна хипотеза: Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените на домашно и меѓународно ниво во установата може значително да придонесе за успешно работење на здравствената установа.

Согласно анализата на теретскиот приод и обемната литература, како и резултатите од самото истражување, може слободно да се дојде до заклучок дека главната хипотеза во целост се потврдува.

Обуката има големо влијание во здравствената установа и нејзините предности се огледуваат во поуспешно работење.

Хипотеза 1: Доколку менаџментот на човечки ресурси вложува во обука на домашно и меѓународно ниво и во развој на вработените, тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата која ја пружаат здравствените установи.

И оваа Хипотеза 1 се потврдува според добиените резултати од ова истражување. Апсолутно точна е тезата дека доколку менаџментот на човечки ресурси вложува во обука на домашно и меѓународно ниво и во развој на вработените, тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат здравствените установи. Исто така, обуката има позитивно влијание и нејзините предности се огледуваат во подобрување на ефикасноста, продуктивноста, подобрување на квлитетот и квантитетот, намалување на трошоците и така натаму.

Хипотеза 2: Со обуките и развојот на вработените ќе се постигне позитивното влијание и врз работењето на самите здравствени установи.

И втората хипотеза во целост се потврдува, т.е. со обуките и развојот на вработените ќе се постигне позитивно влијание и врз работењето на самите здравствени установи.

Во здравствените установи преку обуки се работи на развојот на вработените. Ставот за вложувањата на обуките во здравствените установи е ист – за сите нив овие вложувања претставуваат повратни инвестиции.

Не треба да се заборави фактот дека човекот сам посебе не претставува ресурс за здравствените установи, туку тоа се неговите потенцијали: образование, знаења, вештини, мотивација, компетенција, на кои може да се влијае преку вложување во домашни и меѓународни обуки и развој на вработените.

Обуката, пред сè, е срцето на една установа, која има потреба од континуирано учење и подобрување во давањето на услугите и секојдневното работење. Обуките всушност се процес на учење, со кои им се овозможува на постојаните и новите вработени стекнување на нови знаења, а сè со цел да бидат поефикасни и поустешни во својата професија. Слободно можам да кажам дека обуката е важна и за успешноста на установата во која работам јас. Обуките се спроведуваат како задолжителни (наметнати од законски обврски, како на пример, обуки за стекнување на потврди за работа од областа на јавните набавки, обуки од областа на противпожарна заштита и заштита при работа и сл.) и незадолжителни (на пример, обуки од областа на информатичката и комуникациска технологија);

- Врз основа на местото каде што се изведуваат истите, тие можат да се изведуваат надвор од установата, како надворешни, и внатре во рамките на установата, како интерни обуки. Обуките често се спроведуваат и во странство преку стручно усовршување, пред сè, на медицинскиот персонал, но и преку организирани работилници со соодветни агенди за предавања, размена на искуства и практични примери за останатите вработени;
- Вработените со поголемо работно искуство обично се вклучени во процесот на обука на помладите вработени, како и во насочување и планирано запознавање на новите вработени со нивните работни задачи и начинот на нивното извршување;
- Вработените се изјаснуваат дека придобивките од обуките се многукратни, почнувајќи од зголемување на задоволството, посветеноста и мотивираноста, преку зголемена лојалност на вработените кон установата, па сè до поуспешно и поефикасно извршување на работните задачи на работните места.

Од изложеното во целокупниот магистерски труд (теоретски дел и истражување), може да се дојде до следните заклучоци и согледувања:

- Менаџерите акцентот треба да го поставуваат на човечките ресурси бидејќи на тој начин ќе можат да ги намалат инпутните трошоци, а на сметка на истото ќе добијат поголема продуктивност и профит со зголемен квалитет и намален квантитет на извршената работа.

- Менаџерите треба да знаат и да веруваат дека само со помош на човечките ресурси може да се обезбеди и да се унапреди конкурентската предност на пазарот на производството и понудата на исти или слични производи и услуги.

- Сложеноста на управувањето со човечките ресурси бара современи начини на квалитетно управување со нив, што опфаќа низа планови, политики и програми коишто треба да се приспособат кон желбите, целите и потребите на индивидуите во организацијата.

- Развојот на човечките ресурси е повеќе од потребен затоа што не е доволно само да се пронајдат способни и вредни вработени, туку е потребно истите постојано да се дообразуваат, да се следат и да се мотивираат бидејќи само на тој начин се постигнува двострано задоволство, при кое од една страна работникот ќе биде задоволен бидејќи

работи во една таква организација, а од друга страна, организацијата на сметка на таа успешност ќе бележи голема добивка.

- Обуките се неопходни бидејќи преку нив вработените доаѓаат до нови знаења и вештини кои им помагаат да се развиваат во насока на максимална продуктивност и професионалност.

Конечно, во сите организации (особено јавните) треба да се зголеми свеста за потребата од менаџментот на човечки ресурси, како и за потребата од континуирано инвестирање во нови и подобрување на постојните знаења и вештини на вработените, а со цел создавање на успешни организации и бизниси.

3. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bazzoli, G. J., Dynan, L., Burns, L. R. and Yap, C. (2004). Two decades of organizational change in health care: what have we learned?. *Medical Care Research and Review*, *61*(3), pp.247-331.
2. Beardwell, J. and Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A contemporary approach*, (5th edn) FT/Prentice Hall, Harlow.
3. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. and Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*,Macmillan, New York.
4. Begun, J. W., Zimmerman, B. and Dooley, K. (2003). Health care organizations as complex adaptive systems. *Advances in health care organization theory*, *253*, p.288.
5. Berde, C. (2013). Management Skill.
6. Berg, M. (2001). Implementing information systems in health care organizations: myths and challenges. *International journal of medical informatics*, *64*(2-3), pp.143-156.
7. Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E. and Park, E. R. (2005). Cultural competence and health care disparities: key perspectives and trends. *Health affairs*, *24*(2), pp.499-505.
8. Bodenheimer, T., Wagner, E. H. and Grumbach, K. (2002). Improving primary care for patients with chronic illness. *Jama*, *288*(14), pp.1775-1779.
9. Bono, J. E. and Judge, T. A. (2004). 'Personality and transformational and transactional leadership: A metaanalysis', *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, pp. 901–910.
10. Bose, R. (2003). Knowledge management-enabled health care management systems: capabilities, infrastructure, and decision-support. *Expert systems with Applications*, *24*(1), pp.59-71.
11. Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, *39*(1), pp.97-122.
12. Донев, Д. (2013). Вовед во медицината, Универзитет „Св. Кирил и Методиј" – Скопје, Медицински факултет Скопје, Скопје, 2013 година стр. 134-141.
13. Драгић, М. (2017). МЕНАЏМЕНТ У ЗДРАВСТВУ, Приједор

14. Deber, R. B. (1994). Physicians in health care management: 7. The patient-physician partnership: changing roles and the desire for information. *CMAJ: Canadian Medical Association Journal*, *151*(2), p.171.
15. Deshpande, R., & Webster, F. (1987). Organizational culture and marketing: defining the research agenda Report Number 87-106: Marketing Science Institute.
16. Eysenbach, G. (2001). What is e-health, Journal of Medical Internet Research
17. Ferlie, E. B. and Shortell, S. M. (2001). Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: a framework for change. *The Milbank Quarterly*, *79*(2), pp. 281-315.
18. Fottler, M. D. (1987). Health care organizational performance: Present and future research. *Journal of Management*, *13*(2), pp.367-391.
19. Ginter, P. M., Duncan, W. J. and Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
20. Gray, J. A. and Chambers, L. W. (1997). Evidence-based healthcare: how to make health policy & management decisions. *Canadian Medical Association. Journal*, *157*(11), p.1598.
21. Huang, J., Jennings, N. R. and Fox, J. (1995). Agent-based approach to health care management. *Applied Artificial Intelligence an International Journal*, *9*(4), pp.401-420.
22. Ингилизов, Г. (2016). Анализа на перформансите на здравствениот информациски систем во Република Македонија
23. Joan Gratto (2004). Liebler and Charles R.Mc Counel Management principles for health professionals Jones and Bartlett Publishers
24. Katz-Navon, T. A. L., Naveh, E. and Stern, Z. (2005). Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, *48*(6), pp.1075-1089.
25. Камчев, Н. (2009). *Организација на здравствената служба*, УГД, Штип
26. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, *19*(1), pp.65-76.
27. Laffel, G. and Blumenthal, D. (1989). The case for using industrial quality management science in health care organizations. *Jama*, *262*(20), pp.2869-2873.

28. Lavis, J., Davies, H., Oxman, A., Denis, J.L., Golden-Biddle, K. and Ferlie, E. (2005). Towards systematic reviews that inform health care management and policy-making. *Journal of health services research & policy*, *10*(1_suppl), pp.35-48.
29. Lukas, C. V., Holmes, S. K., Cohen, A. B., Restuccia, J., Cramer, I. E., Shwartz, M. and Charns, M. P. (2007). Transformational change in health care systems: an organizational model. *Health care management review*, *32*(4), pp.309-320.
30. Матлиевска, М. и Миладинов, Г. (2011). Интерна скрипта по здравствен менаџмент.
31. McAndrew, P. D., Potash, D. L., Higgins, B., Wayand, J. and Held, J., AETNA Life and Casualty Co (1996). *Expert system for providing interactive assistance in solving problems such as health care management*. U.S. Patent 5,517,405.
32. McIlroy, G. T., Kees, J. E. and Kalscheuer, J. A., Health Risk Management Inc (1999). *Health care management system for comparing user-proposed and recommended resources required for treatment*. U.S. Patent 5,953,704.
33. Mićović, P. (2008). *Zdravstveni Menadzment, menadzment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova*, Beograd
34. Петковски, К., Стоилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечките ресурси,* Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр.25
35. (n/a)American Society for Healthcare Risk Management (2009). *Risk management handbook for health care organizations*(Vol. 30). John Wiley & Sons.
36. Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје
37. Матис, Р., Џексон, Џ. (2008). *Управување со човечки ресурси*, Магор, Скопје, 2010
38.Петковски, К., Стоилковска, А. (2010). *Менаџмент на човечките ресурси,* Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

Користени линкови:

39. https://managementhelp.org/training/index.htm
40. http://www.pretpriemac.com
41. What is human resource management?, Johns and Baret Learning, 2022,UK
42. Business management and organization, ERASMUS, 2015, USA
43. Функции на менаџментот, д-р Златко Јаковлев, 2020, Скопје, Р Северна Македонија

44. Understanding in Healthcare Organisations - a Prerequisite for Development, EVA HENRIKSEN, 2003, UPPSALA

45. HEALTH STRATEGY OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA, 2020 SAFE, EFFICIENT AND JUST HEALTH CARE SYSTEM, 2007, Skopje

46. Performance of the public health care sector in the Republic of Macedonia, Lolita Mitevska, Manuela Sofia Stanculescu , Elisaveta Stikova, 2016, Skopje

47. NATIONAL BACKGROUND REPORT ON HEALTH FOR R. of MACEDONIA, Aspazija Sofijanova, 2009, Skopje

48. Training and professional development, Jane Shaw, 1998, Geneva.

ПРИЛОЗИ

Прилог бр.1.

Анкетен прашалник

Целта на овој анкетен прашалник е да се испита дали постои адекватно воспоставен систем за менаџмент на човечки ресурси и соодветно организиран процес на планирање и извршување на обуките во насока на подобрување на продуктивноста, професионалниот развој и кариера на вработените.

I – ОПШТИ ПОДАТОЦИ

1. Вашиот пол:

- М
- Ж

2. Возраст:

18-20

21-25

26-30

31-36

37-40

41-50

51-55

55+

3. Која е основна дејност на Вашата организација?

4. Степенот на образование:

- Основно
- Средно
- Високо
- M-r / Dr.

5. Статус на вработен:

- Референт со средно образование
- Виш научен стручен соработник
- Раководител на Сектор/Одделение
- Друго

6. Работно искуство во Вашата установа:

- До 1 година
- Од 1 до 5 години
- Над 5 години

7. Колку вработени има во Вашата установа?

- 1-50
- 51-100
- 101-200
- Над 200 вработени

II – ОБУКИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСТАНОВИ

1. Дали Вашата установа има организирана форма на менаџмент со човечки ресурси (сектор, одделение, менаџер или друго)?

- Да

- Не

2. Дали сметате дека секторот за менаџмент на човечки ресурси треба да се заложува за развојот на вработените во здравствените установи?

- Да
- Не

3. Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџментот на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува работењето на здравствената установа?

- Да
- Не

4. Дали сметате дека со вложувањето на секторот за менаџментот на човечки ресурси во развојот на вработените се подобрува квалитетот на здравствената услуга, која ја нуди здравствената установа?

- Да
- Не

5. Дали сметате дека организирањето на домашните обуки од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси за вработените во здравствените установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?

- Да
- Не

6. Дали сметате дека организирањето на меѓународни обуки од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси за вработените во здравствените установи придонесува за подобро работење на здравствените установи?

- Да
- Не

7. Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во домашните обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?

- Да
- Не

8. Дали сметате дека вложувањето од страна на секторот за менаџмент на човечки ресурси во меѓународни обуки за здравствените работници придонесува за поквалитетни услуги кои ги нудат здравствените установи?

- Да
- Не

9. Дали сметате дека развојот преку надградување на вработените во здравствените установи има позитивно влијание врз работењето на здравствените установи?

- Да
- Не

10. Дали сметате дека доколку би посетувале домашни или меѓународни обуки, тоа би придонело за квалитетот на услуга која ја пружете на Вашето работно место?

- Да
- Не

11. Дали Вие лично бевте испратен/а од страна на секторот на менаџмент за човечки ресурси на домашна или меѓународна обука според Вашата струка?

- Да
- Не

12. Дали сметате дека спроведувањето на домашни и меѓународни обуки за вработените во Вашата установа придонесува за развојот на кариерата?

- Да

- Не

III – ТВРДЕЊА ЗА ЛИЧЕН РАЗВОЈ НА КАРИЕРА

1 - Воопшто не се согласувам

2 - Не се согласувам

3 - Неутрален сум

4 - Се согласувам

5 - Целосно се согласувам

Бр.	Тврдење	1	2	3	4	5
1.	Сметам дека во јавната установа, во која сум вработен/а, секторот за МЧР има доволно организирано домашни обуки за вработените во установа.					
2.	Сметам дека во јавната установа, во која сум вработен/а, секторот за МЧР има доволно организирано меѓународни обуки за вработените во установа.					
3.	Сметам дека посетувањето на домашни и меѓународни обуки од мојата страна ќе придонесе за мојот личен развој во кариерата.					
4.	Сметам дека посетувањето на домашни и меѓународни обуки од мојата страна ќе придонесе за подобрување на моите вештини, а со тоа и за подобрување на					

	квалитетот на јавната услуга која ја нудам на работно место.					
5.	Би сакл/а редовно да посетувам обуки, работилници, тренензи и слично, со цел да се надградувам во мојата струка.					
6.	Имам стална поддршка од страна на секторот на МЧР во мојата установа за учество во обуките кои тие ги спроведуваат за вработените во јавните установи.					
7.	Во јавната установа каде што сум вработен/а има колеги кои ги подобриле своите знаења и вештини со помош на посетување на домашни и меѓународни обуки.					