



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Економски факултет – Скопје**



Кандидат:
М-р Ана Бакуле

Докторска дисертација на тема:

***СТРАТЕГИСКИ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО
СРЕДСТВО ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА
НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ***

Ментор:
Проф. д-р. Љубомир Дракулевски

СКОПЈЕ, 2016

Комисија за одбрана:

Ментор:

Проф. д-р. Љубомир Дракулевски

Стратегиски развој на вработените како средство за унапредување на конкурентноста на организациите

А н с т р а к т

Во денешниот свет на сè поголема национална и, воопшто, глобална конкуренција, стратегискиот развој и организациското учење како целина се неопходност и предуслов за успех, па работодавците сè повеќе стануваат свесни дека најзначајниот капитал за една организација претставуваат нејзините вработени.

Современиот менаџмент и развојот на човечките ресурси се основен предуслов за успешно прилагодување кон современото работење чишто најзначајни двигатели се: брзиот развој, високата продуктивност, профитабилноста, квалитетот, конкурентноста, едуцираната работна сила и нејзината посветеност кон ефикасни и ефективни резултати.

Компаративната анализа поврзана со стратегискиот развој на вработените во национални рамки се спроведе во три типа македонски организации – водечки претставници на државниот, приватниот и граѓанскиот сектор. Основната цел на истражувањето е да се претстави степенот до кој вложуваат тие во својот кадар, како и да се укаже на сегментите во кои треба да се подобрат. Резултатите добиени од трите студии на случај нудат „слика“ дека македонските организации продуцираат различни степени на успешност поврзани со имплементацијата на пристапите и моделите за развојот на своите вработени, а преку тоа имаат и различни степени на конкурентност во рамките на својот делокруг на работење.

Воедно, како дополнение на компаративната анализа на трите студии на случај, спроведен е и анкетен прашалник во поголем број на македонски организации од различен тип, со кој се добиваат уште подетални резултати во однос на степенот на стратегиски развој на вработените.

По спроведената анализа, дојдено е во заклучок дека македонските организации скоро воопшто не ги мерат ефектите од развојот и напредокот на вработените. Токму затоа, во рамките на овој научен труд е претставен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегиските приоди за развој на вработените. Овој модел не се состои само од еден формулар кој се пополнува на крајот или во текот на процесот на обука/тренинг, туку е поделен во пет развојни фази, каде што во секоја од нив се собираат потребните податоци, се анализираат и мерат, како во текот на развојниот процес, така и по неговото завршување. Само на овој начин може да се дојде до посакуваниот одговор кој е поврзан за успешноста на спроведените процеси на обуки/тренинг, а неговата имплементација придонесува за зголемување на конкурентноста на организациите.

Клучни зборови: стратегиски развој, организациско учење, човечки ресурси, конкурентност, Република Македонија, студии на случај.

Strategic Development of Employees as a Tool for Improving the Competitiveness of the Organizations

Abstract

In today's world of growing national and global competition, strategic development and organizational learning as a whole have become a necessity and a precondition for success, so more employers are becoming aware that the most important capital for an organization are its employees.

Modern management and development of human resources are a basic condition for a successful adaptation to modern business, whose most significant drivers include: rapid growth, high productivity, profitability, quality, competitiveness, educated workforce and its commitment to efficient and effective results.

The comparative analyses related to strategic development of employees in national frameworks are conducted in three types of Macedonian organizations - leading representatives of the public, the private and the civil sector. The main objective of the research is to present the degree to which they invest in their staff, as well as to indicate which segments need to be improved. The results of these three case studies offer a so called "picture" that the organizations produce different degrees of success related to the implementation of approaches and models for the development of their employees, and thus have different degrees of competitiveness within its scope of operations.

Furthermore, in addition to the comparative analysis of the three case studies, there is a questionnaire in a number of Macedonian organizations of various types. With this questionnaire, there are more detailed results obtained which are connected with the strategic development of employees.

After the analysis, it has come to the conclusion that the organizations almost did not measure at all the effects of development and progress of employees. Therefore, this scientific paper presents a model for measuring and evaluating the effects of strategic approaches to employee development. This model does not consist only of a form to be filled at the end or in the process of training/coaching, but it is divided into five developmental stages, where each of them gather the necessary data that are analyzed and measured during the development process, as well as after its completion. Only in this way, we can get the desired response which is linked to the success of the training/coaching processes, and its implementation contributes to increase the competitiveness of organizations.

Key words: Strategic Development, Organizational Learning, Human Resources, Development Processes, Competitiveness, Macedonia, Case Studies.

СОДРЖИНА

ВОВЕД

1	Актуелност на истражуваната проблематика.....	1
2	Домен во кој докторската дисертација дава свој придонес	2
3	Предмет, цели и задачи на истражувањето	3
4	Методологија на изработката на трудот	5
5	План за презентирање на материјата.....	8
Глава 1. СТРАТЕГИСКИ РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ		15
1.1	Поимско определување на современиот менаџмент на човечки ресурсистратегискиот развој на вработени	19
1.2.	Поимско определување на стратегискиот развој на вработени.....	19
1.3	Суштина и природа на стратегискиот развој на вработени	25
1.4	Базична рамка на развојот на вработени.....	31
1.5	Сличности и разлики помеѓу тренингот и развојот на вработени	35
1.6	Влијание на интерното и екстерното опкружување врз развојот на вработените.....	40
1.7	Цели на развојот на човечките ресурси	47
1.8	Основно значење на стратегискиот развој на човечки ресурси	51
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ		55
2.1	Поимско определување на организациското учење	56
2.1.1	Процес на организациско учење	58
2.1.2	Принципи на организациско учење	64
2.1.3	Организација која учи	68
2.1.4	Организациска култура	71
2.2	Природа на учењето и развојот на вработени	74
2.2.1	Формално образование	75
2.2.2	Неформално образование	77
2.2.3	Идентификување на потребите за учење кај вработените	79
2.3	Пристапи на учењето и развојот	82
2.3.1	Едукативни курсеви	82
2.3.2	Учење во текот на работата	86
2.3.3	Учење од далечина	89
2.4	Преку организациското учење, развојот на вработените и доживотното учење, до зголемување на организациската конкурентност	94

Глава 3. СТРАТЕГИСКИ АСПЕКТИ НА РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	101
3.1 Фактори за развој на вработените	102
3.1.1. Претходно работно искуство.....	102
3.1.2 Меѓучовечки организациски односи	104
3.1.3 Мотивирање и антиципирано наградување	109
3.1.4 Плати и финансиска стабилност на организацијата.....	116
3.2 Организациски развој	121
3.2.1 Техники за спроведување организациски развој.....	125
3.2.2 Видови проблеми кои го попречуваат организацискиот развој	131
3.2.3 Ефективни решенија за успешен организациски развој	135
3.3 Поврзаност на индивидуалниот и организацискиот развој на вработените.....	140
Глава 4. СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАПИ ЗА РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ И РАЗВОЈ НА КАРИЕРА.....	144
4.1 Стратегиски пристапи за развој на вработените на работното место.....	145
4.1.1 Обука на вработени	147
4.1.2 Менторирање на вработени	157
4.1.3 Ротација на вработени	165
4.1.4 Делегирање нови, проширени работни задачи	168
4.1.5 Мотивационен тренинг заснован на достигнувања	170
4.1.6 Автономен тренинг	172
4.2 Стратегиски пристапи за развој на вработените надвор од работното место	174
4.2.1 Студија на случај	174
4.2.2 Играње улоги	177
4.2.3 Менаџерски игри	180
4.2.4 Моделирање на однесувањето.....	182
4.2.5 Аналитички вежби.....	184
4.3 Стратегиски пристапи за групен развој на вработените	186
4.3.1 „Авантуристичко“ учење	187
4.3.2 Тимски тренинг.....	188
4.3.3 Учење врз основа на конкретни дејства	191
4.4 Важноста на стратегиските пристапи за развој во зголемувањето на конкурентноста на организацијата	192
4.5 Поим за кариера.....	194
4.5.1 Цели и значење на кариерата	196
4.5.2 Фази во развојот на кариера	198
4.6 Стратегиско управување со кариерата	202
4.7 Влијанието на стратегиското управување со кариера врз развојот на вработените.....	207

4.8 Менаџмент на таленти	210
Глава 5. АНАЛИЗА НА МАКЕДОНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ДОМЕНОТ НА СТРАТЕГИСКИОТ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ	215
5.1 Организациското учење и стратегискиот развој на вработените во македонските организации – еден од клучните фактори за постигнување конкурентност.....	216
5.2 Студија на случај – Министерство за надворешни работи на Република Македонија.....	219
5.2.1 Раст на конкурентната способност на Министерството за надворешни работи (МНР) преку соодветна примена на стратегискиот развој на вработените.....	223
5.2.2 Методолошки приоди за организациското учење и стратегискиот развој на вработените во Министерството за надворешни работи на РМ	226
5.2.3 Критички осврт на студијата на случај – Министерство за надворешни работи на Р. Македонија	244
5.3 Студија на случај – Еуролинк осигурување А.Д. Скопје	246
5.3.1 Методолошки приоди за организациското учење и стратегискиот развој на вработените во Еуролинк осигурување А.Д. Скопје	247
5.3.2 Критички осврт на студијата на случај - Еуролинк Осигурување А.Д. Скопје.....	259
5.4 Студија на случај – Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС).....	260
5.4.1 Методолошки приоди за организациското учење и стратегискиот развој на вработените во Македонскиот центар за меѓународна соработка	263
5.4.2 Мерење на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените во Македонскиот центар за меѓународна соработка.....	270
5.4.3 Критички осврт на студијата на случај – Македонски центар за меѓународна соработка	272
5.5 Важноста на мерливоста на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените	273
5.6 Модел за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените	278
5.6.1 Прво ниво: Мерење на реакцијата и задоволството.....	284
5.6.2 Второ ниво: Учење	290
5.6.3 Трето и четврто ниво: Примена и влијание врз организациското работење	297
5.6.4 Петта фаза: Поврат на инвестиција	311
5.6.5 Нематеријални придобивки	318

5.7	Можности за примена на моделот за мерење на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените во македонските организации.....	319
5.8	Анализа на емпириско истражување.....	322
5.8.1	Прибирање на податоци во вид на анкетен прашалник.....	322
5.8.2	Примерок на истражувањето.....	322
5.8.3	Методологија на анализа на податоците.....	324
5.9	Анализа на резултатите од емпириското истражување.....	324
5.9.1	Практики поврзани со развојот на човечките ресурси во соодветната организација.....	325
5.9.2	Збирни согледувања од анализата на развојот на човечките ресурси во рамки на организацијата.....	333
5.9.3	Анализа на факторите кои влијаат на програмите за стратегискиот развој на вработените.....	334
5.9.4	Збирни согледувања од анализата на факторите кои влијаат на програмите за стратегискиот развој на вработените.....	338
5.9.5	Анализа на мерењето на ефектите од развојот на човечките ресурси.....	339
5.9.6	Заклучни согледување од анализата на мерењето на ефектите од развојот на човечките ресурси.....	343
5.10	Заклучни согледувања од анализата на емпириското истражување во однос на трите студии на случај.....	345
	ЗАКЛУЧОК.....	348
	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	364
	ПРИЛОГ.....	374

Стратегиски развој на вработените како средство за унапредување на конкурентноста на организациите

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА

Стратегискиот развој на човечките ресурси во организациите, а преку тоа и постигнувањето зголемена конкурентност претставува подрачје кое несомнено зазема голем научен и практичен интерес. Современиот менаџмент и развојот на човечките ресурси претставуваат основен предуслов за успешно прилагодување на современото работење чиишто основни двигатели се: брзиот развој, високата продуктивност, профитабилноста, квалитетот, конкурентноста, едуцираната работна сила и нејзината посветеност кон ефикасни и ефективни резултати.

Основните причини за нагласената актуелност се согледуваат во фактот што организациите воочуваат дека нивните вработени претставуваат најважниот капитал. Во денешниот свет на сè поголема национална и, воопшто, глобална конкуренција, развојот на вработените и организациското учење како целина стануваат неопходност и предуслов за успех.

Стратегискиот развој на вработените претставува долгорочен и релативно макотрпен процес, кој се движи во рамки на однапред утврдената организациска стратегија. Тој може да се претстави и како стратегиски менаџмент за тренинг за да бидат постигнати целите на организацијата, но истовремено целосно да се искористат знаењата, способностите и вештините на индивидуалните вработени.

Развојот на вработените како проблематика станува актуелна последниве дваесетина години, откако работодавците сфатија дека најзначајниот капитал за една организација претставуваат нејзините вработени. Инвестирањето во нивната едукација и развој придонесува за поголема успешност на организацијата, што од своја страна подразбира и поголема профитабилност (што претставува основниот двигател за работење на сите организации, независно од нивната големина).

Една од примарните цели на стратегискиот развој на вработените е создавањето услови преку кои ќе дојде до израз нивниот интелектуален, образовен и професионален потенцијал. Под ова не се подразбира само капацитетот за стекнување и користење на новите способности, вештини и знаења, туку и поврзување на веќе стекнатите знаења и вештини со нови, како и нивна успешна имплементација во пракса. Целта на оваа дисертација претставува создавање единствена заокружена теоретско-апликативна основа за разбирање и употреба на концептот на стратегискиот развој на вработените како средство за унапредување на конкурентноста.

Стратегискиот развој на вработените е во тесна врска со организациското учење, односно колективното учење во организациите. Сепак, мора да се напомене дека организациите сами не преземаат акции кои ќе резултираат со учење, туку нивните вработени се однесуваат на начини кои водат кон акумулација на нови знаења, вештини и способности, иако самите организации ги креираат базичните услови кои го овозможуваат и олеснуваат учењето. Секако, треба да се укаже дека организациското учење не претставува едноставна сума од збирните учења на секој вработен, туку тоа е ефективен процес на системско поврзување на индивидуалното учење на вработените со организациското.

Сето ова укажува и на целите кои треба да бидат постигнати за да се зголеми конкурентноста на организациите. Тие се согледуваат преку континуираното образование, стручните и флексибилни вработени, високата мотивација, одговорноста, партиципацијата и посветеноста на човечките ресурси. Начините за постигување на организациските цели, секако, е значаен сегмент за истражување од научен аспект кој воедно понатаму претставува и научен придонес за понатамошни теоретско-емпириски истражувања.

2. ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ДАВА СВОЈ ПРИДОНЕС

Доменот во кој стратегискиот развој на вработените, а преку тоа и зголемената конкурентност на организациите ќе претставуваат научен придонес, најилустративно се

согледува во конструирањето и имплементирањето заокружена теоретско-истражувачка основа за научно предвидување, планирање, примена и контрола на развојот на човечките ресурси, со што расте и потребата од практична примена на овој концепт.

Најрелевантна потврда за ова сознание се македонските организации кои продуцираат сосема спротивни нивоа на успешност поврзани со примената на пристапите и моделите за развојот на нивните вработени. Организациите и нивните сопственици треба да развијат свест дека принципот на учење и развој на вработените претставува инвестиција, а не расход. Според тоа, *прашањето што само се наметнува не е дали одредена организација може да си дозволи да учествува во тој развоен процес, туку дали може да си дозволи да не биде дел од него.*

Придонесот на оваа дисертација може да се согледа преку деталната анализа на целокупната рамка за стратегискиот развој на вработените, опфатена преку сите пет тематски подрачја. На ова особено се надоврзува истражувачката рамка каде што е развиен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегискиот развој на вработените во организациите, со чија помош самите организации можат да увидат дали правилно вложуваат во своите вработени, колку треба да го подигнат нивото на обуките и тренинзите, а секако, дали и колку сето тоа е организациски исплатливо. Токму укажувањето во однос на исплатливоста во *вложувањето во стратегискиот развој на вработените подразбира дека најдобрата инвестиција во рамки на организацијата е токму инвестицијата во човечките ресурси, како основна „алатка“ за зголемување на конкурентноста.*

3. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражување во рамки на овој научен труд претставува подрачјето на развој и напредок на вработените од стратегиски аспект, со оглед на досегашната недоволна истраженост на тоа подрачје од научен и практичен аспект. Стратегискиот развој на вработените обезбедува мултифункционална рамка за развој на луѓето во рамки на организациите. Многу од процесите за развој се насочени кон обезбедување

соодветно интерно и екстерно опкружување, со цел вработените да бидат охрабрани за акумулација на нови знаења, способности и вештини. Активностите поврзани со развојот даваат акцент за развивање на интелектуалниот капитал, како и на организациското, тимското и индивидуалното учење.

Целите на истражување на докторската дисертација се следните:

- Да се создаде целосна теоретско-истражувачка рамка која ќе може да претставува „алатка“ за стратегискиот развој на вработените и зголемување на конкурентноста на секој тип организација.
- Да се определи степенот на важност за инвестирање во човечките ресурси низ различни видови обуки и тренинзи.
- Да се определат и анализираат сите теоретско-практични елементи кои придонесуваат за успешен стратегиски развој на вработените во рамки на организацијата.
- Да се претстави и анализира моделот за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените и начинот на кој тој може да придонесе за зголемување на конкурентноста на организацијата.
- Да се направи компаративна анализа помеѓу трите типови македонски организации (државна, приватна и невладина) и да се претстави степенот до кој тие вложуваат во својот кадар, како и да се укаже на сегментите во кои треба да се подобрат.

Што се однесува до **задачите** што ги исполнува овој труд, тие се огледуваат низ следните сегменти:

1. Да се согледа суштината и карактерот на стратегискиот развој на вработените како дел од современиот менаџмент на човечки ресурси, со цел воведување практики и политики во менаџирањето кои ќе овозможат поголем мотивациски и творечки придонес на вработените. Високиот мотивациски потенцијал на вработените поттикнува различни позитивни видови однесување на вработените, идентификација со организацијата, како и подготвеност за акумулирање нови знаења и нивна примена со постојните.

2. Да се појасни и анализира теоретската и практичната важност поврзана со развојот на вработените, како круцијален сегмент за унапредување на конкурентноста на претпријатијата, како и да се нагласи значењето на развојот. Аналитичкото опфаќање на основите, практиките и принципите поврзани со оспособување на вработените за преземање нови, посложени работни задачи, подразбира подобрување на квалитетот на работењето на организацијата, што од своја страна значи стекнување подобра конкурентска позиција на пазарот на труд. Од сето ова произлегува и значењето на континуираниот развој на вработените, но и целиот организациски развој.
3. Суштински да се поврзе, интегрира и вклучи процесот на стратегиски развој на вработените со зголемувањето на конкурентноста на организацијата, или со други зборови, поврзување, развивање и јакнење на развојот на вработените со интегративните процеси, деловните стратегии и целите на организацијата. Развојот на вработените мора да биде во тесна корелација со целокупниот организациски развој, затоа што во спротивно може да се постигне спротивен негативен ефект поради лошата интерна координација. Развојот исклучително треба да биде поврзан со претходно поставените цели, стратегии и политики на организацијата, односно да се интегрира во нив, а преку тоа да се зголеми конкурентноста на организацијата.

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИЗРАБОТКАТА НА ТРУДОТ

Гледано од методолошки аспект, собирањето, систематизирањето, анализирањето и интерпретирањето на расположливите податоци и информации во предложената докторска дисертација под наслов „*Стратегиски развој на вработените како средство за унапредување на конкурентноста на организациите*“ се извршува со употреба на логично оправдан и научно поткрепен пристап.

При изработката на докторската дисертација, употребени се три главни научно-истражувачки методи, а воедно е предложен и разработен ***нов научен модел (модел за***

мерење и евалуација на ефектите од стратегиските приоди за развој на вработените), кој може значително да помогне во анализа и квантитативно мерење на ефектите од методолошките пристапи за развој во рамки на македонските организации. Како методи на истражување се употребуваат: *студии на случај, метод на компаративна анализа и анализа на содржина, како и анкетниот прашалник (кој претставува дека од научниот модел и е составен од четири дела)*, што укажува на тоа дека во рамките на овој научен труд се содржани истражувања од квалитативен и квантитативен карактер.

Студијата на случај спаѓа во видот квалитативни истражувања и претставува стратегија за спроведување истражување кое вклучува емпирска истрага поврзана со конкретен феномен, а во оваа дисертација овој вид истражување ќе се употреби за анализа на три македонски организации кои не се сродни по својата дејност, поради фактот што треба да се истражи дали, во која мера и на кој начин се спроведува стратегискиот развој на вработените во различни типови организации и потоа да се изврши компарација помеѓу нив, а преку тоа да се извлече и генерален заклучок за македонските организации и развојот на нивните вработени. Студијата на случај ги интегрира собирањето податоци преку набљудување, спроведување интервјуа, како и анализа и интерпретација на добиените податоци.

Спроведувањето **компаративна анализа** врши споредба на теоретските претпоставки на процесите на стратегискиот развој на вработените, применети во современите македонски организации. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување сознанија за идните правци во кои треба да се развиваат овие процеси, со цел да се зголеми конкурентноста на конкретните македонски организации.

Анализата на содржината се спроведува во текот на целиот процес на емпириското истражување, со цел да се добијат пообјективни и поцелосни податоци. Овој метод е погоден за проучување одделни сегменти, што во конкретниот случај претставуваат вработените во различните сектори и развој во секој сектор одделно.

Гледано од научен аспект, набљудувањето е најдобра постапка за добивање изворни научни податоци, претставува експлоративен начин на истражување, се извршува без

посредници и се намалува ризикот од поголеми грешки. Со собирање на научниот материјал преку оваа постапка, се проширува примарното искуство на истражувачот и се олеснува добивање реален впечаток за проучуваната организација и нејзините вработени. **Набљудувањето** е планирано, организирано и насочено кон одредени цели, што во конкретниот случај ќе овозможи базична реална слика за вработените преку одговори на прашањата како, дали и во која мера се спроведуваат принципите и практиките за развој и напредок на човечките ресурси. **Интервјуто** претставува едно од најискористуваните средства со собирање податоци по пат на говорно комуницирање, со цел тие податоци да се употребат во научни цели. Во конкретниот случај, разговорите се спроведени со луѓето кои се клучни во спроведувањето на методолошките пристапи за организациски развој, односно директорите за човечки ресурси во трите македонски организации. Во зависност од целта што се сака да се постигне со научниот разговор, се формираат различни видови облици на говорна комуникација.

Еден од основните методолошките пристапи во рамките на овој труд е предложениот *научен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегиските приоди за развој на вработените*, кои се употребуваат во рамки на македонските организации, а составен негов дел е и **анкетниот прашалник**. Многу често во кој било тип на организација е наметнато мислењето дека ефектите од вложувањето во кадарот не можат да се измерат, па сè се сведува на усна субјективна анализа со која не се „доаѓа“ до суштината во развојот на вработениот. Уште еден проблем е мислењето на многумина раководители и директори на директорати кои сметаат дека вложувањето во кадарот е трошок, а не инвестиција која повеќекратно се враќа за одредено време. Токму поради сето наведено, во овој труд е развиен научен модел, односно рамка која ќе помогне во мерење и евалуација на ефектите од вложувањето во стратегискиот развој на вработените. Овој модел не се состои само од еден формулар кој се пополнува на крајот или во текот на развојниот процес, туку тој е поделен во пет фази, при што во секоја од нив се собираат потребните податоци, се анализираат и мерат, како во текот на развојниот процес, така и по неговото завршување. Само на овој начин може да се

дојде до посакуваниот одговор кој е поврзан за успешноста на спроведените процеси на обука/тренинг.

5. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Концепциски гледано, целокупната истражувана материја се состои од воведен дел, пет тематски подрачја, заклучок листа на користена литература и прилози.

Првата глава е со наслов *Стратегиски развој на човечки ресурси* која дава воведен преглед на проблематиката што е предмет на анализа во рамки на оваа дисертација. Во неа, најпрво се појаснува современиот менаџмент на човечките ресурси како поим затоа што токму од оваа научна дисциплина произлегува стратегискиот развој на вработените како еден од најважните сегменти за унапредување на конкурентноста на организациите. Следува појмовното определување на самиот наслов на докторската дисертација, односно разработка на суштината, природата и целокупната рамка преку кои се одвива стратегискиот развој на вработените. По обработката на овие потточни, следува поврзаноста, односно разликите помеѓу развојот и тренингот затоа што овие два поими многу често се поистоветуваат. Тренингот е потесен поим и, всушност, претставува еден важен сегмент од развојот на вработените. Тој најчесто имплицира подготовка за развивање наменски специфични способности и вештини, повеќе е насочен кон работното место, отколку лично кон самиот вработен. Развојот на вработените, пак, нуди поширок поглед насочен кон знаењата, способностите и вештините на човечките ресурси, се фокусира на целокупната кариера и на вкупниот потенцијал, а не само на конкретни вештини. Секако, за да успешно се воспостави процесот на развој, постојат повеќе интерни и екстерни фактори кои од една страна помагаат, но можат и да претставуваат пречка за негово успешно спроведување. Преку надминување на негативните и искористување на позитивните фактори, се формулираат целите и значењето на стратегискиот развој. Тие можат да се согледаат преку зголемувањето на мотивацијата, интерната ротација, ефикасноста, стабилноста и социјалниот статус на вработените, преку што се зголемува општествената одговорност, профитабилноста и конкурентноста на претпријатието.

Со цел нагласување на специфичната природа на учењето во рамки на организациите, **втората глава** носи наслов *Организациско учење и развој на вработени*. Развојот на вработените претставува дел од организациското учење и токму затоа втората глава детално ја појаснува и анализира корелацијата помеѓу овие два поими. Најпрвин, организациското учење се определува и дефинира, преку што се согледува дека тоа не претставува едноставна сума од учењето на индивидуите и групите во организацијата, туку тоа е ефективен процес на систематско поврзување на индивидуалното со организациското знаење. Следува појаснување на тростепениот процес кој се состои од аквизиција, дисеминација и имплементација на стекнатото знаење. Потоа се набројуваат и појаснуваат принципите на организациското учење кои се поврзани со стратегијата, мисијата, визијата и целите на организацијата, како и појаснувањата поврзани со организацијата која учи и организациската култура, сегменти кои се исклучително значајни во процесот на организациско учење.

По горенаведеното, природно се наметнува анализата на поврзаноста помеѓу учењето и развојот на вработените. Следуваат појаснувања за формалното и неформалното образование, како и идентификација на потребите за учење кај вработените. Во продолжение се врши анализа на пристапите поврзани со учењето и развојот, односно едукативните курсеви, учењето во текот на работата, како и учењето од далечина (електронското учење) и воедно се согледуваат нивните позитивни и негативни страни. Анализата на втората глава завршува со согледување на процесите на организациското учење, развојот на вработените и доживотното учење во корелација со зголемување на организациската конкурентност.

Стратегиски аспекти на развој на вработените е насловот на **третата глава** во која се продлабочува анализата на самиот развоен феномен. Најпрво, се дискутираат иницијалните фактори кои придонесуваат за развојот на човечките ресурси. Тие можат да се претстават преку претходното работно искуство на вработениот, меѓучовечките организациски односи, мотивацијата и антиципираното наградување, а секако, тука спаѓаат платите и финансиската стабилност на самата организација. Всушност, сите овие фактори имаат меѓусебна причинско-последична врска и токму затоа нивната

анализа зазема значаен дел од целокупниот стратегиски развој. Од друга страна, пак, тие претставуваат неопходност за организациски развој, кој е предмет на дискусија и анализа во продолжение на главата. Организацискиот развој ја согледува човечката страна во организацијата и ги претставува промените на ставовите, вредностите, организациската структура и управувачките практики со цел да се подобрат перформансите на целокупната организација. Се врши анализа на развојните видови, проблемите кои го попречуваат развојот како и нудење ефективни решенија за успешен развој, како на вработените, така и на организацијата. Како заклучен дел во рамки на третата глава, се сумираат констатациите, мислењата и ставовите кои укажуваат на тесната поврзаност помеѓу индивидуалниот и организацискиот развој.

Во продолжение на дисертацијата, природно се наметнува потребата да се разработат пристапите кои придонесуваат за развојот на вработените, па всушност тоа е и насловот на **четвртата глава**, односно *Стратегиски пристапи за развој на вработените и развој на кариера*. Најпрвин, анализата се однесува на стратегиските пристапи за развој на вработените на работното место и надвор од него. Обуката, менторирањето на вработените, ротацијата на работни места, делегирањето на зголемен број работни задачи, мотивацискиот тренинг заснован на достигнувања и автономниот тренинг се најзначајните пристапи за развој на вработените во рамките на работното место.

Пристапите кои се употребуваат надвор од работното место, пак, се повеќе поврзани со психологијата, емоционалната интелигенција и понатамошната социјализација на вработените. Тие се претставени преку студијата на конкретни случаи, играњето улоги, менаџерските игри, моделирањето на однесувањето, како и употребата на соодветни аналитички вежби. Членството во организациските тела на други сродни организации (управни и надзорни одбори) исто така ги проширува видиците на вработените и дава можност за имплементација на стекнатите знаења и искуства во матичната организација.

Покрај овој пристап, постојат и уште неколку, не помалку значајни кои се однесуваат на групниот развој на вработените. Тие можат да се согледаат и анализираат

преку „авантуристичкото“ учење, тимскиот тренинг и учењето врз основа на конкретни дејства. Секако, на ова се надоврзува и важноста на сите стратегиски пристапи за развој во зголемувањето на конкурентноста на организацијата.

По анализата на организациското учење, аспектите и пристапите поврзани со развојот на вработените, посебно внимание се издвојува на *развојот на кариерата*, кој претставува завршен сегмент од развојот на вработените, па токму затоа, кариерата претставува професионална животна патека, заснована врз определено работно искуство, што истовремено во себе опфаќа низа поврзани и неповрзани професионални работни искуства, однесувања, желби и амбиции на вработениот во текот на работниот век. Токму затоа, важно е да се согледаат, анализираат и дискутираат фазите за развој на кариерата, како и да се истакнат целите и значењето на кариерата, како за вработениот, така и за целокупната организација. Покрај развојот, треба да се разработи и управувањето на кариерата како долгорочен процес. Поради тоа, во продолжение на главата, нагласокот е ставен на стратегиското управување со кариерата, неговото влијание врз развојот на вработените, поврзаноста на индивидуалните кариери со организацискиот развој, како и спроведувањето на сето ова во пракса.

Завршниот сегмент во четвртата глава се однесува на менаџментот со таленти, кој како дисциплина сè уште не е доволно истражен во рамки на европските организации, а во Република Македонија скоро воопшто нема примена, пред сè, поради недоволните познавања за придобивките кои можат да произлезат при неговата соодветна примена. Основната цел на оваа дисциплина е да им помогне на менаџерите да развијат и да го продлабочат своето знаење, како и да се насочат нивните организации кон стратешко остварување на целите. Менаџментот на таленти прераснува во исклучително важна компонента од менаџментот на човечки ресурси и развојот на вработените. Оваа дисциплина е иницијално создадена да ги подобри процесите на регрутација и развој на кадри со потребните вештини и способности, кои можат да придонесат за остварување краткорочни организациски потреби. Но, денес, менаџментот на таленти е директно поврзан со организациската конкурентност и вкупниот успех.

Петтата, последна глава претставува клучен сегмент во однос на емпириското истражување и токму затоа е малку пообемна. Оваа глава носи наслов „Анализа на македонските организации во доменот на стратегискиот развој на вработените“, што всушност ја поврзува теоријата од претходните четири глави со нејзината конкретна примена во рамки на македонските организации, кои имаат различен делокруг на работење. Конкретно, овој труд се осврнува на работењето на три големи и успешни македонски организации, кои се сосема различни по својата суштина, но истовремено претставуваат едни од највлијателните и најголемите во својот делокруг на работење и дејствување. Токму преку нивните сличности и разлики може да се направи соодветна компарација, со што се изведува генерален заклучок за вложувањето во организациското учење и стратегискиот развој на вработените во трите професионални сегменти на работење - државен, приватен и невладин сектор.

Претставник на државниот сектор е *Министерството за надворешни работи на Република Македонија*, анализата на приватниот сектор е направена во една од најголемите македонски осигурителни компании, *Еуролинк Осигурување А.Д.*, додека претставник на невладиниот сектор е *Македонскиот центар за меѓународна соработка*. Овие три организации се анализирани како засебни студии на случај, по што се нуди критички осврт за секоја од нив, но се изведуваат и генерални заклучоци преку компаративната анализа на содржината.

Тоа што се наметнува како особено важен сегмент во последната глава е **мерењето на ефектите од спроведените развојни процеси**. Организациите најчесто вложуваат во недопирливи аспекти од развојот на своите вработени, па токму затоа ефектите се тешко мерливи и не е едноставно да се докажат. Од друга страна, пак, сите организации кои вложуваат на кој било начин во своите вработени, треба да го оправдаат вложеното, а тоа можат да го направат само доколку на некој начин се измерат и се анализираат резултатите од инвестирањето во развојот. Поради сето ова, во рамките на овој труд е претставен и детално анализиран *научен модел кој детално и сеопфатно ќе помогне во мерењето и евалуацијата на резултатите од методолошките*

приоди за развој во различен тип на организации. Примената на овој модел е остварлива во меѓународни рамки, а не само во рамки на нашата земја.

Накратко, моделот е претставен во пет нивоа, а секое од нив е значајно за крајниот исход од мерењето. Врз основа на претходно спроведениот анкетен прашалник, се извлекуваат и анализираат заклучоците. *Првото ниво* ја претставува реакцијата на вработените кои се дел од одреден процес за развој. Таа реакција може да се измери преку спроведување прашалници и анкети за нивните размислувања поврзани со методолошките приоди за развој и ефектите од нив. Иако ова ниво на процена е важно поради вредноста на задоволството, позитивната реакција на учесниците не подразбира дека научените однесувања, способности и вештини ќе знаат практично да ги применат на работното место. Во прашалникот или анкетата што ќе се спроведе, треба да постои дел во кој секој вработен конкретно треба да појасни на кој начин стекнатото знаење ќе го пренесе во практично извршување на работните задачи.

Второто ниво се фокусира на тоа што научиле вработените во текот на процесот на развој. Овој дел е важен поради процената на количеството ново знаење кое е совладано и како тоа е во корелација со практичната работа. Всушност, ова ниво ја претставува успешноста на програмата за развој од аспект на совладување нови сознанија, способности и вештини кои се директно потребни за успешно работење на организацијата. Сепак, позитивниот исход од ова ниво не е потполна сигурност за успешна практична примена на знаењето во работното опкружување.

Во *третото ниво*, се користат одредени методи преку кои се доаѓа до сознанија дали вработените го употребуваат сето тоа што го научиле преку методолошките приоди за развој во рамки на своето работно место. Покрај тоа, во оваа фаза се проценува зачестеноста и ефективноста при практичната употреба на новите способности и вештини.

Следното, *четврто ниво* се фокусира на придобивките за организацијата кои се резултат на процесите за развој на кадарот. На ова ниво се согледува конкретното влијание од методолошките развојни приоди во организациското работење, но сè уште

останува прашањето за исплатливоста на инвестицијата, односно дали придобивката е поголема од влогот.

Последното, *нетто ниво* ја прикажува паричната вредност од придобивките наспроти конкретните трошоци за спроведување на програмите за развој. Овој сооднос во економијата е познат како поврат на инвестицијата - ROI (анг. Return on investment). Поради тоа што финансиските податоци со конкретни суми за вложување во кадарот спаѓаат во групата доверливи податоци за кои организациите немаат законска обврска јавно да ги презентираат (степенот на јавно претставување поврзано со финансиското работење на организациите е во зависност од секторот во кој спаѓа – јавен, приватен или невладин, како и видот на работа што ја извршува), овој модел треба да се користи интерно во самата организација, со што ќе се добие конкретна претстава за успешноста на методолошките приоди за развој на вработените.

Глава 1.

СТРАТЕГИСКИ РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1.1 Поимско определување на современиот менаџмент на човечки ресурси

Современиот менаџмент на човечките ресурси претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање концепти, стратегии, политики, начела, модели, методи, инструменти и постапки за успешно управување и развивање на човечките ресурси во рамки на организацијата. Оваа научна дисциплина датира од 70-тите и почетокот на 80-тите години од минатиот век, а дотогашниот назив бил „кадровски менаџмент“ (Зарезанкова-Потевска, 2003, стр.15). Менаџментот на човечките ресурси (МЧР) претставува сè позначаен сегмент во раководењето на организацијата, пред сè, поради брзите случувања што ги наложуваат глобализациските промени во светската економија, а кои се однесуваат на знаењата и способностите на човечкиот фактор, кои од своја стана се исклучително важни во сè посложените односи во светската економија. Оттаму, менаџментот со човечкиот ресурс во една организација станува неизбежен фактор за успешно деловно работење, поради што почна да му се посветува достоинство внимание, како во теоријата, така и во практичното работење.

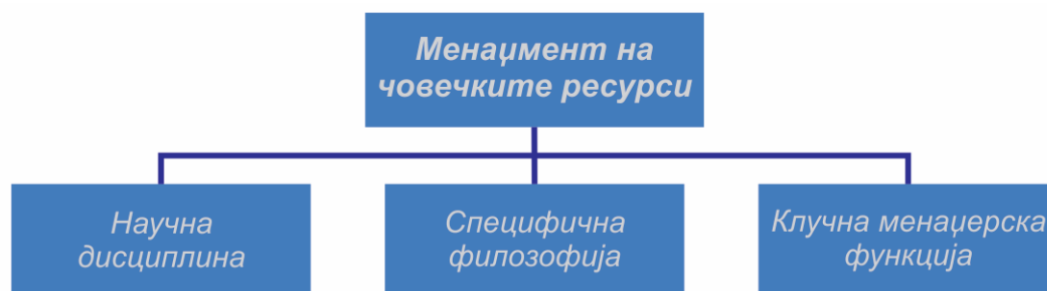
Современиот менаџмент на човечките ресурси може да биде определен на различни начини, во зависност од пристапот. Теоријата познава неколку пристапи (Печијарески, 2007, стр.17):

- Менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина;
- Менаџментот на човечките ресурси како специфична филозофија;
- Менаџментот на човечките ресурси како клучна менаџерска функција;

Менаџментот на човечките ресурси како *научна дисциплина* претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон предвидување, менување и развој на човечките потенцијали и нивно однесување во рамките на работните организации. Менаџментот на човечките ресурси како *специфична филозофија* гледа на луѓето како најзначаен ресурс и потенцијал за една организација, притоа обезбедувајќи стратегиска и конкурентска предност, чии основни сегменти на дејствување се зголемување на знаењата, способностите, вештините, мотивираноста и посветеноста на

вработените. Менаџментот на човечките ресурси како *клучна менаџерска функција* обезбедува квалитетни луѓе во организацијата, мотивира, образува, усовршува, со цел да се постигнат значајни резултати, а преку тоа и остварување на организациските цели.

Слика 1.1. Пристапи на менаџментот на човечки ресурси



Секако, не треба да се заборава да се напомене дека МЧР истовремено претставува и една од основните управувачки функции во организацијата. Управувањето со човечките ресурси може да се разбере како систем кој ги опфаќа менаџерските одлуки, стратегии, планирање и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата - нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација. Централната функција на МЧР подразбира детално дефинирање на сите активности и политики што се поврзани со вработените, а потоа останатите сектори/одделенија само ги имплементираат (Armstrong, 2006, стр.52).

Една од најзначајните одлики на современиот менаџмент на човечките ресурси претставува неговото значење како таканаречен „стратегиски бизнис придонесувач“ за организацијата. Дури и организациите од невладиниот и непрофитен сектор мора да раководат и да ги насочат своите вработени кон континуиран развој и унапредување на конкурентноста. Голем број автори, вклучувајќи го и Дејвид Урлих од Универзитетот во Мичиген, напомнуваат дека современиот менаџмент на човечките ресурси претставува „стратешки бизнис партнер“ на секоја организација (Mullins, 2009).

Човечките ресурси ја отсликуваат клучната компетенција, која ја означува уникатната способност на организацијата да креира високи вредности кои ќе го одвојат

од останатите конкуренти и на тој начин ќе ја унапреди неговата сопствена конкурентност (Burke and Cooper, 2004). Квалитетниот развој на вработените, нивната ефикасност и посветеноста на организациските цели се поттикнати од добрите човечки односи на работното место. Затоа неслучајно сè повеќе се обрнува внимание на менаџментот на човечките ресурси во целина, а особено на стратегискиот развој на вработените и нивните меѓучовечки односи во рамки на организацијата. Менаџерите мораат да ја сфатат важноста на вработените и да го извлечат најдоброто од нив. Промовирањето добри меѓучовечки односи претставува интегрален дел од процесот на менаџирање и ги подобрува перформансите и успешноста на организацијата (Beardwell and Holden, 1997).

Светот од ден на ден прераснува во место со големи турбуленции и зголемени побарувачки и понуди. Бурк и Купер именуваат осум клучни предизвици со кои се соочува секое претпријатие: глобализација, одговор кон клиентите/потрошувачите, зголемување на приходите и намалување на трошоците, јакнење на претпријатијата, трансформација и промена, воведувањена на нова технологија, развој на човечки капитал, осигурување фундаментални и долгорочни промени (Burke and Cooper, 2004). Со сето ова, нивото на конкуренција помеѓу организациите е значително покачено. Повеќето од нив можат да ја копираат технологијата, процесите, производите, услугите, па дури и стратегиите и целите. Но, една работа која е невозможно да се копира се човечките ресурси. Токму затоа, вработените претставуваат значајна, ако не и пресудна конкуритивна предност. За да постигне успех, организацијата мора да ги антиципира потребите од човечките ресурси, но и сопствените можности и потреби и да дејствува во однос на нив.

Последниве петнаесетина години беа и се исклучително важни за развојот на современиот менаџмент на човечки ресурси, кој ја презема основната одговорност за успех на организациите. Менаџментот на човечките ресурси до пред десетина години не беше доволно „атрактивен“ во голем број додипломски и постдипломски програми, во споредба со предметите од областа на финансиите, маркетингот или информатичката технологија. Но, голем број искусни менаџери кога биле прашани кој

дел од работата за нив претставува најголем проблем и предизвик, одговориле дека најголем предизвик претставуваат нивните вработени (Schettler,2003). Истражувањата покажуваат дека голем дел од организациите сè уште не применуваат современ, иновативен менаџмент на човечки ресурси. За да се практикува овој вид менаџирање со вработените, треба да се прочита обемна литература поврзана со оваа проблематика, а потоа стекнатото знаење да се примени во организациите. Токму затоа, преку овој научен труд се прави обид да се појасни теоретски и практично значењето на современиот менаџмент на човечките ресурси, односно стратегискиот развој на вработените, кој од своја стана ќе придонесе за зголемување на конкурентноста на било која организација, независно дали се работи за јавна, приватна или невладина организација.

1.2 Поимско определување на стратегискиот развој на вработени

За да постои успешен стратегиски развој, треба најпрвин да се анализира поимот стратегија, па потоа да се поврзе со развојот на вработените. Една од најпотребуваните британски дефиниции за поимот стратегија од страна на Џонсон, Шолс и Вилингтон гласи: „Долгорочно дејствување на претпријатието за развивање нови знаења, вештини и способности на вработените со што се врши правилна конфигурација на ресурсите и компетенциите, а воедно се постигнува конкурентска предност во променливо екстерно опкружување“ (Jonson et al, 2005, p.9).

Според Марк Либерман (Lieberman, 2003 кај Стаменковски, 2004), постојат повеќе дефиниции за поимот *стратегија*:

„Формулирање на основните задачи, намери, цели, политики и стратешки програми и нивно остварување и методи кои се неопходни за да се обезбеди дека стратегиите се спроведуваат во насока на остварување на организациските цели“.

„Стратегијата е обединет, прифатлив и интегриран план, подготвен за остварување на основните цели на организацијата“.

„Стратегијата е модел, план, тактика, позиција и перспектива“.

Според него (Стаменковски, 2004), стратегијата треба да даде одговор на следните прашања:

- Каде се обидува претпријатието да стигне, гледано од долгорочен аспект (насока);
- Како може претпријатието да работи подобро од конкурентите (предности);
- Кои внатрешни и надворешни фактори влијаат врз создавањето способности за водење конкурентска борба (окружување);
- Кои средства се потребни (знаења, опрема, финансии,...);

Врз основа на досега изнесеното, би можело да се каже дека стратегијата се однесува на целите, на начините на остварување на тие цели, како и на крајните резултати од остварувањето на поставените цели. Исто така, стратегијата се однесува и на тактиките за остварување на целите, како и на крајните резултати кои би креирале подобра перспектива на кое било претпријатие.

Ефективниот менаџмент на човечки ресурси се состои од повеќе компоненти како што се вработувањата, платите и придобивките од работата, сигурноста и здравствената заштита при работењето (Mondy and Noe, 2005). Но, секако, еден од најважните сегменти е стратегискиот развој на вработените. Стратегискиот развој на човечките ресурси, односно на вработените „ја претставува најважната функција во МЧР којашто не се состои само од тренинг, обука и развој на кариера, туку и од индивидуално планирање на кариерата, организациски развој и подобрување на перформансите на вработените“ (Schettler, 2003, p.17).

Индивидуалното планирање на кариерата претставува процес на постигнување кариерни цели и идентификување средства за истите да бидат постигнати (Armstrong, 2010). Овој процес воопшто не е наивен и едноставен затоа што секој индивидуалец, по

завршувањето на соодветното образование, во текот на својот работен век има во просек по седум промени на работните места.

Организацискиот развој претставува планиран процес за подобрување на организациските системи и структура, а со крајна цел да се зголеми ефективноста од работењето. Подобрувањето на перформансите од работењето, исто така, претставува формален процес на преглед и проценка на индивидуалните и тимските работни перформанси. Овој процес им овозможува на вработените да ги зголемат своите способности и да ги надминат слабостите, но исто така, да станат позадоволни и попродуктивни. Кариерниот развој претставува формален пристап кој го користи една организација кој, пак, овозможува најсоодветен пристап до луѓе со соодветни квалификации и искуство да бидат на располагање на претпријатието (Burke and Cooper, 2005).

Стратегискиот развој претставува таканаречен „чадор“ кој ги обединува тренингот и учењето. Развојот, всушност, покрива еден подолг временски период во кој се зајакнуваат и унапредуваат способностите и знаењата преку повеќе техники – тренинг, обука, едукација или, пак, индивидуални неформални пристапи.

Елементи на стратегискиот развој на човечките ресурси се следните (Grant, 2008, p 7-11):

1. Воспоставување долгорочна насока/стратегија за организациско дејствување;

Организациските цели треба да бидат едноставни, конзистентни и долгорочни. Треба да се идентификуваат потенцијални пазари и географски локации на кои претпријатието ќе може да напредува и истите да се анализираат. Избраната стратегија има директни импликации врз целокупното работење на претпријатието, како и за потребата од нови вработени во блиска иднина. Секако, одредени екстерни или интерни случувања можат сериозно да влијаат врз веќе поставената стратегија, па така секоја стратегија ќе биде успешно спроведена само доколку се прави нејзина константна ревизија и доколку има потреба, таа се прилагодува на моменталните организациски потреби. Промената на стратегиските одлуки може да имаат значајно

влијание врз развојот на сите вработени и токму затоа, пред да се донесе какво било решение од страна на врвниот менаџментот на оваа тема, се прави детална анализа на состојбата, вработените и работното опкружување.

2. Постигнување одржлива конкурентска предност;

Ова се постигнува доколку организацијата креира нови производи и услуги или развие поголема вредност на постојните во однос на конкуренцијата. Конкурентската предност може да се креира и со алокација на ресурси кон пропрофитабилни пазари со што би се постигнало намалување на трошоците, а преку тоа и зголемување на профитот. Овој елемент на стратегијата го разгледува и решава врвниот менаџментот во организацијата, по претходна анализа на вработените и нивните работни квалификации. Рубери и Гримшо во однос на овој стратегиски елемент напоменуваат дека „ниту една организација која се стреми кон успех нема да биде пасивна, туку континуирано ќе се насочува кон креирање нова и одржлива конкурентска предност“ (Rubery and Grimshaw, 2003, p. 37). Најважното нешто е да бидете еден чекор пред своите конкуренти, напоменуваат тие.

3. Прилагодување на интерните ресурси и активности на организацијата со екстерното окружување во кое дејствува;

SWOT анализата е најдобриот начин за успешно спроведување на овој стратегиски елемент. Ова подразбира анализирање на внатрешните силни и слаби страни, како и надворешните можности и ограничувања, преку кои организацијата ги креира моменталните и идните потреби и планови за работа. Грант напоменува дека „најдобрите специјалисти за развој на стратегии поседуваат големи познавања за конкурентивната околина и се способни систематски да ги проценат потребните ресурси за дадена ситуација“ (Grant, 2008, p.12). Секако, тука се јавуваат проблеми поврзани со недоволно квалификуваниот кадар кој не може во целост да одговори на стратешките организациски цели и воедно да ги задоволи барањата на потрошувачите/клиентите.

4. Препознавање дека најголемите организациски одлуки имаат значајни импликации врз секојдневните оперативни активности;

Ова особено се забележува кога настанува промена во организациските стратегиски насоки. Грант ја нагласува потребата од ефективно спроведување на организационите одлуки затоа што, во спротивно, секојдневните оперативни активности нема да можат да се спроведат во согласност со стратегиските цели. Еден од најголемите проблеми во големите претпријатија е да се детерминираат најадекватните структури и системи за да може одредена стратегија да се преточи од теорија во пракса (Grant, 2008).

5. Воочување дека вредностите и очекувањата на врвниот менаџмент играат голема улога во развојот на организациските и индивидуалните стратегии;

Во зависност од вредностите, критериумите и очекувањата на водечките луѓе во претпријатието, се креираат стратегиските цели и одлуки, како и целокупниот стратегиски развој на вработените. Брустер, Спароу и Вернон говорат дека иако голем број организации во рамки на истиот пазар решиле да следат сличен професионален пат на развој, секоја од нив се разликува токму во очекувањата што ги поставува врвниот менаџмент, а преку тоа и во развојот на различни стратегии, како на организациско, така и на индивидуално ниво (Bruster et. al, 2007).

Стратегискиот развој на професионалните капацитети на вработените е клучната алатка за успех, како што повеќе пати досега е напомнато. Во последните неколку години особено внимание се обрнува на развојот на компетенциите на вработените, како за реализација на моменталните, така и на идните работни задачи. Самата организација, односно менаџерите на човечки ресурси, мора да ги насочат вработените кон правилен развој на неколку начини. Но, пред да почне самиот развој, треба да се исполнат неколку сегменти кои ќе направат „терен“ за успешно реализиран развој. Прво, потребните работни компетенции мора да бидат препознаени, анализирани и дефинирани, а преку тоа и поврзани со потребите и целите на самото претпријатие. Овој прв чекор најчесто подразбира интензивна соработка помеѓу менаџерот за човечки ресурси и оперативниот менаџер. Следно, капацитетите на вработените на индивидуално ниво мора да бидат соодветно анализирани и проценети на детален

начин. Доколку се увиди дека постои „дупка“ помеѓу бараните и реалните способности и знаења се спроведуваат процесите на тренинг и развој на вработените, претходно дизајнирани според индивидуалните потреби. Процесите на тренинг и развој, всушност, на некој начин претставуваат насока на вработените за да станат свесни за своите професионални капацитети и начините на кои тие можат да се подобрат. Сето ова придонесува и за поголемо работно задоволство на вработените и нивно подолго задржување во организацијата (Lieberman, 2003).

На развојот на вработените треба да се гледа и како на начин за зголемување на способностите, но не само за извршување на работните задачи поврзани со моменталната работна позиција, туку и за оспособување на вработените да совладуваат и идни работни задачи од различна природа. Самиот развој е профитабилен и добредојден и за индивидуалецот и за претпријатието. Преку индивидуалниот развој на сите вработени се зголемуваат способностите на претпријатието на полесен начин да ги воочи, прифати и спроведе промените кои секојдневно настануваат во конкурентното интерно и екстерно окружување (Rubery and Grimshaw, 2003). Развојот овозможува и напредување во кариерата, односно „избистрување на сликата“ и фокусирање во однос на тоа што посакува поединецот од својот кариерен пат.

Ако се прави анализа на ниво на претпријатие, вработените одговорни за дефинирање на генералните организациски стратегии треба да воспостават посебен систем за развој на вработени кој ќе може успешно да ги примени токму тие стратегии. Успешните менаџери треба да имаат до себе тим од вработени во кои континуирано се вложува затоа што ним им е повеќе од јасно дека конкурентноста и успешноста се постигнуваат само со континуиран стратегиски развој на индивидуално и колективно ниво.

Постојат четири важни сегменти на кои треба да се обрне внимание при развојот на вработените: насоченост кон цели, квалитетно донесување одлуки, етички вредности и развивање на техничките способности (Rauche, 2004).

Развојот на вработените следува по анализата на моменталните знаења, вештини и способности на секој поединец. Откако ќе се направи процена, се подготвува план како

сето тоа од теорија да се реализира во пракса. Целиот овој процес мора да соодветствува со развојот и целите на организацијата. За да се постигне успешен развој, одговорноста треба да ја понесат и вработениот и организацијата како целина. Доколку целата „тежина“ е само на едната страна, крајниот резултат нема да биде задоволувачки. Во случај кога само организацијата е одговорна за развој на одреден вработен, тогаш повозрасните и подолго вработените, жените, оние кои работат на најниските работни позиции и оние кои се со низок степен на образование постигнуваат послаби резултати во развојот отколку менаџерите и раководителите. Доколку, пак, само индивидуалниот вработен вложува во својот професионален развој, а ја нема потребната поддршка од средината во која работи, тогаш повторно исходот нема да биде соодветен на вложениот труд. Токму затоа, корелацијата и соработката помеѓу вработените (особено оние на пониските работни позиции) и менаџментот треба да биде континуирана и беспрекорна, со крајна цел - унапредување на конкурентноста на организацијата, а преку тоа унапредување и на индивидуалната конкурентност.

1.3 Суштина и природа на стратегискиот развој на вработени

За да се разбере подобро суштината и природата на развојот на вработените, особено стратегискиот, треба да се анализираат и прифатат одредени сегменти кои ќе придонесат подобро да се сфати однесувањето на поединците во рамки на организацијата. Ова, пред сè, се однесува на раководителите, врвните менаџери и раководители, затоа што тие го креираат основниот стимул, како за индивидуален, така и за организациски развој. Џорџ и Џонс прават анализа на гореспоменатите сегменти (George and Jones, 2002):

Најпрвин, треба да се прифати дека некои вработени се попозитивни, поголеми ентузијастички и поотворени за нови искуства, за разлика од други. Во тој контекст, секогаш постојат и ќе постојат вработени кои ќе се жалат за секоја ситница и нема да бидат заинтересирани ниту за индивидуален, ниту за организациски развој. Многу

полесно ќе се креира развој доколку однапред е направена дистинкција на овие два типа вработени.

Второ, секогаш треба да се обрнува дополнително внимание на вработените кои не преземаат иницијатива за решавање конфликти и секогаш ги обвинуваат своите колеги доколку нешто не е во ред. Во тој случај, постојат повеќе решенија, како што е разговор „очи в очи“, зголемен надзор, употреба на дополнителни мерки за мирно решавање на одреден конфликт итн. (Sloman, 2005)

Трето, постојат вработени кои и покрај своите квалитети, имаат исклучително низок процент на самодоверба, односно не се сигурни во себе и во своите знаења, вештини и способности. Многу често овие луѓе се перфекционисти и наместо тоа да го искористат за напредок и развој, тие се повлекуваат во себе сомневајќи се во секоја своја одлука. Во овој случај, непосредниот раководител треба да биде тој што ќе му влее дополнителна самодоверба на вработениот, ќе го стимулира со алатки за да постигне подобри резултати, но и ќе му даде поддршка и професионална поткрепа.

Четврто, мора да се направи дистинкција помеѓу вработени кои поседуваат лидерски способности и оние кои се одлични тимски играчи (во најголем дел од случаите, лидерот не е добар тимски играч и обратно). Вообичаено, вработените со лидерски способности потешко се согласуваат со останатите и тоа може да го попречи напредокот на организацијата во одреден момент. Токму затоа, откако ќе се направи анализа и дистинкција меѓу овие два типа, ќе може многу полесно и поуспешно да се креира индивидуален развој, а преку тоа, и целокупен организациски развој.

Последен, но еднакво важен сегмент за разбирање на суштината и природата на вработените, претставува емоционалната интелигенција. Даниел Големан ја дефинира емоционалната интелигенција како „способност да се разберат и совладаат, како сопствените чувства и потреби, така и чувствата на останатите“ (Goleman, 1996, p. 106). Кај луѓето се разликуваат три степени на емоционална интелигенција во однос на себе (да сте свесни како се чувствувате во секој момент, да знаете зошто се чувствувате така и да можете да си ги совладате сопствените чувства во секоја ситуација) и два степени во однос на останатите (разбирање како се чувствуваат останатите и зошто, како и

способност да се влијае врз чувствата на другите луѓе). Емоционалната интелигенција им овозможува на вработените побрз напредок и професионален развој, што произлегува од познавањето на себеси, но и од подоброто запознавање на околината (Menzel, 2006).

Човечките ресурси прераснуваат во основен стратегиски ресурс на организацијата за унапредување на конкурентноста и за постигнување конкурентска предност. Стратегискиот развој на вработените претставува една од најзначајните и најисплатливите организациски инвестиции. За да постои успешно менаџирање со човечките ресурси, секторот за човечки ресурси мора да се фокусира на долгорочните импликации од стратегискиот развој. Тој се огледува преку навремено справување со променливите демографски трендови, како и правилно насочување и успешна имплементација на претходно поставените цели на индивидуално и организациско ниво. Стратегискиот развој на вработените во последниве десетина години е предмет на бројни дискусии и дебати во кои сè повеќе се потенцира исклучително значајното место што го зазема во рамки на едно претпријатие и како истиот придонесува за поголем организациски успех.

Развојот на вработените, всушност, почнува со ориентација на нововработените, воведување почетен тренинг и развој во зависност од нивните работни задолженија. Со текот на времето, како што вработениот професионално се развива, но и поради честите работни промени, потребен е повторен тренинг, но и професионален развој кои ќе му овозможат на вработениот стекнување нови знаења, способности и вештини потребни за успешно исполнување, како на моменталните, така и на идните работни задолженија. Поттикнувањето на развојот на сите вработени, независно на која работна позиција се, претставува неопходност за подготвување на организацијата за предизвиците во блиска иднина. Планот за развој на кариерата (анализиран во петтата глава) ги идентификува активностите на секој вработен поединечно и го следи нивниот професионален развој.

Подобрувањето на организациските перформанси се огледува преку производите и услугите насочени кон крајните потрошувачи, односно нивното задоволство од нив. Вработените се оние коишто ги креираат, произведуваат и испорачуваат

производите/услугите. Токму затоа, еден од најзначајните сегменти на менаџментот на човечките ресурси е да создаде соодветни работни активности преку кои би се креирале супериорни перформанси на претпријатието во однос на конкуренцијата (Torrington et al., 2008). Само на овој начин се создава стратегиски успех на организациско ниво. Гледано од стратегиски аспект, менаџерот за човечки ресурси мора да биде член на највисоките раководни органи на претпријатието и да биде третиран исто како неговите колеги кои се одговорни за финансиите, за технолошките перформанси итн.

Стратегискиот развој на вработените може да се разгледува и како збир на мерки и активности кои се насочени кон прилагодување на знаењата, вештините и способностите на вработените за да бидат во корелација со барањата на пазарот (Penny et al., 2003). Главни актери во развојот на човечките ресурси претставуваат вработените, од една страна, и претпријатието од друга страна. Секој од нив има свои интереси кои се обидува да ги заштити и наметне. Интересот на претпријатието е да ја зголеми способноста за работа со цел да оствари конкурентска предност, поголем развој и, секако, зголемен профит. Од друга страна, пак, интересот на вработените се состои од зголемување на сигурноста при работењето, подобри услови за развој, напредување и повисок месечен личен доход (Heifetz and Linsky, 2003). За да постои успешен развој, мора да постои почит помеѓу двете страни и да се излезе во пресрет на меѓусебните потреби и барања.

Стратегискиот развој на вработените, меѓу другото, во себе го содржи и стратегискиот развој на менаџерите. Менаџерскиот развој е, всушност, многу сличен (на моменти и ист) со развојот на останатите вработени и претставува континуирано надградување на потребните знаења, вештини и способности, потребни за извршување на моменталните и идните работни задолженија (Mondy and Noe, 2005). Иако работата на менаџерите (кои се и најчесто лидери на едно претпријатие) наизглед изгледа моќно и гламурозно, сепак доколку тие не вложуваат во континуиран развој, неуспехот ќе ги демне и за краток временски период ќе ги совлада. Мора да се има предвид дека денес промените се случуваат со „брзина на светлината“ и доколку не можат да се следат и успешно да се совладаат, следуваат разочарувања и професионален неуспех. Кога

менаџерите ќе постигнат одредено ниво на професионална успешност, нивните технички знаења веќе нема да го заземаат приоритетното место, туку ќе треба да обрнат особено внимание на развојот на меѓучовечките односи и релации, како и стекнување нови бизнис (професионални) знаења и способности.

Императивно е да се запомни дека континуираниот менаџерски развој е еден од клучните фактори за успех на целата организација. Токму затоа, менаџерите треба да ги следат сите новитети (особено во нивното поле на работа и дејствување) и, истовремено, успешно да ги менаџираат своите вработени овозможувајќи им континуиран напредок и развој.

Стратегискиот развој на вработените им овозможува на луѓето да ги развијат своите потенцијали и способности низ одреден временски период во кој се забележува напредок од една моментална работна состојба во идна состојба која подразбира поразвиени способности, знаења и компетенции потребни за успешно извршување на работните задолженија. Развојот на вработените, всушност, го употребува оној сегмент од организациското учење (кое ќе биде детално појаснето и анализирано во втората глава) кој ги подготвува вработените за прифаќање зголемен обем на работни задолженија, преку развивање нови знаења, способности и вештини.

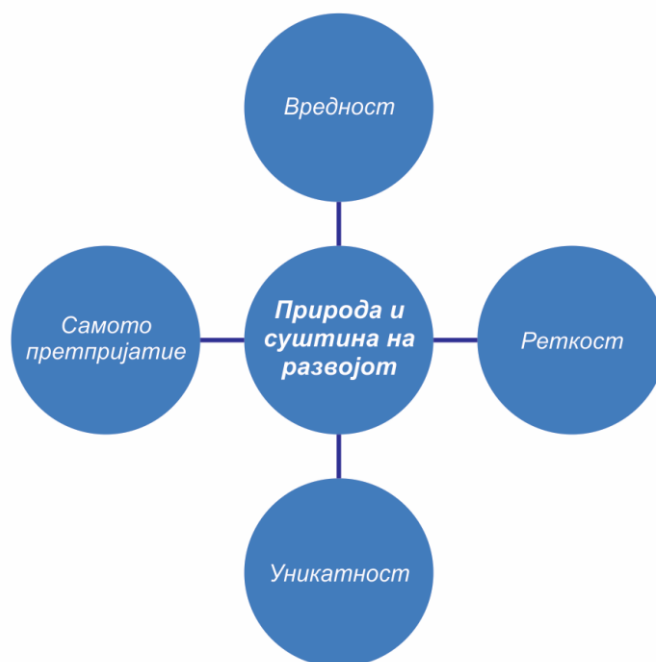
Преку стратегискиот развој на вработените, всушност, се огледува целокупниот организациски развој. Тој претставува планиран процес на подобрување на организацијата преку развивање на нејзината структура, системи и процеси, со цел да се зголеми ефективноста и да се постигнат претходно зададените цели. Овој процес овозможува развивање адаптивни стратегии со чија помош најдобро би се примениле краткорочни и долгорочни промени во рамки на организацијата. Организацискиот развој е основната алатка за менување и подобрување на организациската култура и дејствување (Zanger et al., 2000).

Еден од важните сегменти кој е клучен за природата и суштината на организацискиот развој е организациската социјализација која може да се дефинира како процес во кој поединецот ги учи вредностите, нормите и препорачаните однесувања кои ќе му овозможат активно да учествува во сите сегменти од работењето

на претпријатието. Со други зборови кажано, организациската социјализација ги трансформира „аутсајдерите“ во целосно функционални „инсајдери“, притоа промовирајќи ги и стимулирајќи ги основните вредности (Kreitner and Kinicki, 2008).

Стратегискиот развој на вработените придонесува и за унапредување на конкурентноста на организацијата. Според Мајкл Армстронг, се истакнуваат четири фактори кои се клучни за да се разбере природата и суштината на развојот: вредност, реткост, уникатност (неможност за имитации) и самата организација како целина (Armstrong, 2010).

Слика 1.2. Фактори за природата и суштината на развојот



Вработените можат да креираат поголема *вредност* доколку се способни соодветно да одговорат на екстерните можности и закани. Имајќи ја оваа способност, вработените ќе можат да донесуваат правилни одлуки и да бидат иновативни за да ја унапредат конкурентноста на претпријатието соочено со променливата екстерна околина. Вредноста се постигнува единствено со правилен и квалитетно насочен развој на вработените.

Реткоста е специфичен сегмент кој секако дека креира компетитивна предност. Реткоста се однесува на тренингот и развојот на вработените, односно начините преку кои се овозможува стекнување нови знаења, способности и вештини, со што ќе се прикажат во јавноста како „најдобри и незаменливи“ во својата област. По завршувањето на еден циклус од развојот, секој вработен ќе поседува специфични, ретки знаења и вештини кои ќе бидат од исклучително значење за организацијата.

Вработените поседуваат специфична (уникатна) вредност кога не постои можност за имитација од останатите. *Уникатноста* е во директна корелација со вредноста и реткоста, како и со претпријатието во кое работат. Најчест пример за уникатност е индивидуалната организациска култура (ќе биде анализирана во втората глава). Интерната култура во голема мера зависи од правилниот развој на вработените, односно од тоа како тие го пренесуваат развојот од теорија во пракса.

Организацијата треба да дејствува како една компактна целина, независно од индивидуалниот развој на вработените. Тоа значи дека луѓето мора да работат ефективно и ефикасно како тим, да ги применуваат на колективно ниво стекнатите знаења, способности и вештини, со цел да се унапреди конкурентноста.

Применувајќи ги овие четири принципи, претпријатието докажува дека на вработените гледа како на незаменлив ресурс кој генерира профит, а не ги перципира како расход.

1.4 Базична рамка на развојот на вработени

Во денешно време, вработените во големите организации треба да се постават кон сопствениот кариерен развој како да се претприемачи зашто само на тој начин можат да придонесат за својот професионален развој. Иако организацијата е таа која треба да ја направи рамката за развојот на своите вработени, сепак иницијалната одговорност за сопствената кариера „паѓа на товар“ на секој индивидуалец (Robbins, 2010). Според авторот Гери Џонс, секој вработен треба, пред сè, да постави сопствена професионална

рамка на однесување, преку која ќе се направи соодветна индивидуална анализа и подоцна истата ќе ја примени во организациската развојна рамка (Johns, 1996) .

Индивидуалната професионална рамка е следна:

- **Познавање на себеси** – познавање на своите силни и слаби страни, притоа согледувајќи ги реално сопствените вредности и слабости. Ова претставува почетната точка за понатамошен успешен кариерен развој.
- **Менаџирање на сопствениот имиџ** – ова е исклучително суптилно прашање и секој индивидуалец треба да биде внимателен да не ја премине „границата на добриот вкус“. Посакувано е и внатре и надвор од претпријатието да бидат запознаени со индивидуалните постигнувања, односно тие да бидат „видливи“ за околината. Сепак, не треба да се претерува со наметнувањето на сопствените успеси и ставови.
- **Креирање и континуирано проширување на контактите со широк круг професионалци** – Во денешниот свет на огромна мобилност (подвижност), важен сегмент на дејствување е креирањето контакти. Еден од начините да оствари тоа е учество на локални и меѓународни конференции, членување во разни професионални асоцијации, како и присуство на различен вид социјални собири.
- **Следење на сите современи тековни случувања** – ова се однесува, пред сè, на развивање на оние знаења, вештини и способности кои се најбарани на пазарот на трудот. Имено, покрај развојот на одредени специфични вештини кои ќе може да се употребуваат исклучиво во рамки на едно претпријатие, потребно е константно да се негуваат и развиваат знаења и способности кои ќе овозможат брз трансфер на работната сила или, пак, менување на работната средина поради развој на кариерата. Само со соодветните знаења, вештини и способности може успешно да се напредува.
- **„Држење отворени можности“** – Секогаш треба да се биде подготвен за непредвидливи ситуации, односно секој кој се стреми кон успех мора да има

таканаречен „план Б“. Никогаш не се знае со сигурност дали и колку организацијата ќе биде успешна и дали воопшто ќе опстои на пазарот. Токму затоа, „надевајте се на најдоброто, но подгответе се за најлошото“ е девиза на која треба одвреме-навреме да се потсетуваме и која воедно секој човек го стимулира да не остави ништо на случајноста. Успешните луѓе ретко можат да се изненадат од одредени ситуации, токму поради претходната соодветна антиципација на работите околу нив.

По анализата на индивидуалната професионална рамка, мора точно да се дефинира на кој начин ќе биде спроведен организацискиот развој. Токму затоа, се развива таканаречена организациска базична рамка која овозможува поедноставна, но и поуспешна примена на организациските цели, а преку тоа и унапредување на конкурентноста на претпријатието. Оваа рамка, всушност, претставува план за успешен развој кој содржи неколку чекори, подготвен од менаџерите за човечки ресурси, а имплементиран од самите вработени (Armstrong, 2006):

- **Анализа на моменталната ситуација и потребите за развој.** Ова може да се преземе и од анализите што се прават за менаџерскиот процес на перформанси.
- **Поставување цели.** Овој сегмент може да вклучува повеќе делови во себе, како што се подобрување на перформансите за моменталната работна позиција, стекнување нови знаења и способности, продлабочување на веќе постојните знаења, развивање специфични компетенции.
- **Подготовка на таканаречен „акционен план“.** Овој план дефинира што треба да се постигне и начините на кои се постигнува потребната цел. Тој во себе ги содржи проектираните резултати, развојните активности, индивидуалните одговорности поврзани со развојот (што точно се очекува од секој вработен, каква развојна поддршка ќе добијат од својот надреден, од секторот за човечки ресурси), како временската рамка потребна за остварување на зададената цел. Исто така, различен вид развојни активности креирани според индивидуалните потреби треба да бидат вклучени во планот, како и формален и неформален тренинг (доколку е потребно).

- **Спроведување на акциониот план.** Овој последен сегмент од развојната рамка, иако се чини како најлесниот дел, сепак е доста значаен. Независно од квалитетните претходни анализи и подготовки (цели, акционен план), доколку не може сето тоа успешно да се спроведе во пракса, целокупната развојна рамка ќе биде неуспешна и резултатот ќе изостане.

Развојната рамка на вработените може да се претстави и како процес сочинет од четири фази, кој може да се применат во погоре анализираниот развоен план. Во секоја од фазите се поставуваат неколку клучни прашања коишто доколку секој поединец ги анализира, размисли и даде соодветен одговор, успешниот процес на развој на неизбежен. Овој вид базична развојна рамка се изготвува од страна на претпријатието (односно од менаџерот или секторот за човечки ресурси) и се доставува до секој вработен кој е дел од процесите на учење и развој (Johnson et al., 2005).

Прва фаза – Појаснувања на тоа што претставува фокус на работењето и јасно дефинирање на целите и очекувањата:

1. *Очекувања* - Кои се моите лични очекувања и што очекуваат останатите од мене?
2. *Приоритети* - Кои се работните приоритети на претпријатието и како јас да придонесам тие да се постигнат?
3. *Аспирации* - Кои се моите аспирации во кариерата и кои цели ќе ги поставам сега за да ми помогнат да ги остварам моите професионални стремежи?
4. *Поддршка* - Каков вид поддршка и професионален развој ми е потребен за ги остварам професионалните цели?

Втора фаза – Постигнување договор/согласност:

1. *Дефинирање на клучните работни задачи* – За што сум професионално одговорен?
2. *Поддршка и професионален развој* – Кои прецизирани знаења, способности и вештини ми се потребни за успех?
3. *Цели* – На кои цели ќе се насочам во моментот за да ги остварам идните поголеми индивидуални и организациски цели?

Трета фаза – Практична примена на наученото:

1. Кои се начините за напредок доколку успешно се анализираат и спроведат првите две фази од рамката на развој?
2. Во која мера се развиле и прошириле моите знаења, вештини и способности?
3. Како да се справам со новите работни предизвици за кои немам претходна подготовка?
4. Како да ја добијам потребната поддршка од претпријатието и колегите?

Четврта, финална фаза – Ревизија на развојниот процес и анализа на постигнатото:

1. Во кои работни задачи го спроведов моето проширено знаење и кои од нив ги завршив успешно?
2. Што научив практично при извршувањето на работните задолженија?
3. Кои се моите силни и слаби страни и како понатаму да обрнам внимание и на едните и на другите?
4. Каков вид на идна професионална поддршка ми е потребна за да можам да продолжам со развојот?
5. Кои се моите идни професионални планови?

Сите овие четири фази се важни бидејќи со соодветниот одговор на овие прашања, претпријатието добива „појасна слика“ за секој вработен, како и за индивидуалните, но и колективните предности и слабости, можности и ограничувања.

1.5 Сличности и разлики помеѓу тренингот и развојот на вработени

Тренингот и развојот на вработените се основните алатки за зголемување и подобрување на организациските перформанси и компетенции. Некои менаџери ги поистоветуваат овие два поими, но сепак постои одредена дистинкција. Тренингот им овозможува на вработените знаења и способности кои се клучни за нивната моментална работа. Од друга страна пак, развојот ги вклучува процесите на учење и стекнување нови знаења, но тие не се однесуваат на моменталните професионални потреби, туку фокусот е насочен кон иднината. Развојот ги подготвува вработените за променливата професионална клима во која дејствуваат и работат претпријатијата

(Mondy and Noe, 2005). Секако, треба да се напомене дека тренингот и развојот имаат клучна улога во успешното спроведување на корпоративните стратегии.

Иако постојат многу дефиниции за тренингот, според Кристофер Моландер, тренингот претставува „збир на формални и неформални методи на инструкции и развој со цел да се развијат и подобрат перформансите и потенцијалите на вработените“ (Molander, 1989, p.9). Тренингот претставува еден вид образовен процес. Тој се фокусира на изучување на способностите, знаењата и ставовите потребни за иницијално извршување на одредена работна активност или работна задача. Исто така, тренингот може да ги подобри перформансите на вработениот за веќе постојна работна задача. Ефективниот и ефикасен тренинг испорачува точни и корисни информации кои кај вработените формираат способности и однесувања што се пренесуваат на работното место.

Од друга страна, пак, американските и британските научници имаат релативно различни официјални дефиниции за тренингот. Типичната британска дефиниција која може да се сретне во делата на повеќето британски автори кои ја анализираат оваа проблематика гласи: „Систематски развој на знаења, ставови, способности и однесувања барани од индивидуалецот за адекватно изведување на одредена работна задача“ (Bramley, 1996, p.25). Клучните концепти споменати во оваа дефиниција се:

- **Систематски развој** – кој го подразбира планирањето и контролата;
- **Индивидуалец** – преку што се напоменува дека тренингот е поефективен и поефикасен на индивидуално, отколку на групно ниво;
- **Адекватно извршување на работна задача** – како критериум за успех.

За разлика од Британците, Американците нудат сосема поинаква дефиниција понудена од Хинрикс (Hingix, 1976 цитиран кај Bramley, 1996, p.26) која гласи: „Тренингот претставува секоја организациска организирана процедура која има интенција да го унапредува и потпомага учењето кај вработените, што придонесува за постигнување организациска ефективност“. Најважните елементи што ги опфаќа оваа дефиниција се следните:

- **Организациски процедури** – со што процесот на тренинг го става во рамки на организацијата;
- **Унапредување и потпомагање на учењето** – што имплицира дека одговорноста од процесот е двонасочна помеѓу организацијата и вработените во неа;
- **Организациската ефективност** – како критериум за успех.

Важно е да се анализираат сличностите, односно заедничките карактеристики на процесите на тренинг и развој, особено од аспект на тоа што повеќето луѓе ги поистоветуваат. И двата облици на работно усовршување помагаат да се создадат услови некој да учи и да се развива. Луѓето учат од примерите на другите преку формирање слика во своите глави од тоа што се обидуваат да го совладаат, добијат и разберат, а со цел сето тоа да биде успешно спроведено во пракса. Заедничките точки на обуката и тренингот би можело да се сумираат на следниов начин (Crane, 1998, p.72):

1. *Дефинираат задачи* кои ќе може да се мерат периодично. Тоа помага за понатамошната поделба на задачите на активности по принципот чекот по чекор;
2. *Разјаснуваат насоки, цели и одговорности*;
3. Вршат *претходна евалуација* за да ги определат потребните знаења и вештини на соодветно ниво;
4. *Работат со емоционални пречки* преку помагање, согледување, менување или отстранување на причините за нив;
5. Обуката и тренингот се повеќе од тоа само да им се кажува на луѓето како да направат нешто. Процесот вклучува *давање совети*, развивање *вештини*, создавање *предизвици*, премостување на пречките во извршувањето на работата, градење *подобри односи*, учење преку *самооткривање* и друго;

6. Постојано *нудат повратна информација* со покажување и насочување кон вистинските решенија, без притоа направените грешки да бидат предмет на критика;
7. Низ овие два процеси, сето тоа што е потребно да се постигне треба да се покаже и докаже, меѓу другото, и со *личен пример* од самиот тренер/обучувач;
8. Постигнување *организациска ефективност* како една од однапред поставените клучни цели на организацијата.

Претходно беше дефинирана клучната разлика помеѓу тренингот и развојот на вработените. Историски гледано, тренингот се употребувал за вработениот да се стекне со технички ориентирани способности и тоа најчесто се однесувало на вработени кои не се дел од менаџментот на претпријатието. Терминот развој, пак, се користел за методи и активности дизајнирани да ги зголемат способностите и вештините на актуелните или идните менаџери. Генерално, постојат пет главни разлики помеѓу тренингот и развојот на вработените (Carrell et al., 1989). :

- Првата разлика помеѓу овие два поими е тоа што развојните активности имаат тенденција да се фокусираат на поширок опсег на интерперсонални и менаџерски способности, додека програмите за тренинг се насочуваат кон одреден помал број способности и вештини на вработените.
- Втората разлика е тоа што целите на развој се ориентирани за подолг временски период, додека пак тренингот се концентрира на цели кои се остварливи во пократка временска рамка.
- Третата разлика се огледува во тоа што развојот треба да биде континуиран процес кој трае без прекин во текот на целата професионална кариера на вработениот. Тренинзите, од друга страна пак, се одвиваат периодично и според потребите на поединецот или претпријатието.
- Четвртата разлика е претставена преку видот и типот вештини што се совладуваат. Тренингот вообичаено обрнува поголемо внимание на

унапредување на техничките способности, знаења и вештини на вработените (како што впрочем било и порано). Развојот, пак, може да се однесува на унапредување на интелектуалните капацитети на вработените, подобрување на интерперсоналната комуникација на работното место, како и развивање различни способности и вештини кои се повеќе поврзани со психолошкиот профил на вработениот.

- Последната, петта разлика се согледува во начинот на „дизајнирањето“ на двата процеси. Процесот на развој е формулиран на тој начин што ги подобрува генералните знаења, способности и вештини на вработените, независно дали претпријатието има моментална потреба за нив, односно развојот (како што веќе беше напоменато) ја гледа „пошироката слика“ за унапредување на активностите на претпријатието. Пред почнувањето на процесот на тренинг се прави анализа што конкретно е потребно да се подобри во работењето, па врз основа на тоа, вработените стануваат дел од тренингот каде што изучуваат конкретни вештини.

Освен генералните сличности и разлики помеѓу тренингот и развојот на вработените, значајно е да се напоменат две карактеристики кои ги обединуваат и двата поими, а тоа се ефективноста и ефикасноста. Под организациска ефективност се подразбира „постигнување на долгорочните организациски цели што ја поддржуваат претходно одредената мисија и визија на организацијата“ (Jones & George, 2003, p.370). Под организациска ефикасност се подразбира „квалитетно извршување на работните задачи со помали економски трошоци за пократок временски период“ (Daft, 2003, p.516).

Овие два поими можат да се измерат и анализираат преку мерење на задоволството на учесниците во процесите, мерење на научените способности и вештини, промената на однесувањето на работното место по завршувањето на тренингот/развојот, како и зголемувањето на организациската конкурентност. Ставовите, интересите, вредностите и очекувањата на индивидуално и организациско ниво влијаат на успешноста на процесите на тренинг и развој. Независно за кој процес се работи, вработениот треба да биде мотивиран активно да учествува, да ги сподели новите знаења на работното место,

а претпријатието од своја стана да обезбеди „поволна клима“ во која ќе дава активна поддршка за практична примена на теоретските знаења, способности и вештини.

1.6 Влијание на интерното и екстерното опкружување врз развојот на вработените

Организациите најчесто имаат сосема мало, а понекогаш и занемарливо влијание во однос на тоа како екстерното опкружување влијае на вработените и нивниот развој. Затоа, организациите (тука пред сè мислам на приватните претставниците од невладиниот сектор) се насочуваат кон претходна анализа на екстерното опкружување и главните компоненти кои го условуваат неговото дејствување. Скенирањето на екстерната околина претставува процес на анализирање на околината во која функционира и работи претпријатието со цел да се детектираат заканите и можностите што ги нуди. Скенирањето е особено важно за секторот за човечки ресурси затоа што од истата расположлива работна сила на пазарот се црпат потенцијалните вработени. Еден од критериумите за постигнување организациска ефективност е способноста на претпријатието да ја препознае вистинската работна сила која најдобро би се вклопила, а воедно би ја подобрила конкурентноста.

Доколку би се направила анализа, **основните екстерни фактори** кои влијаат врз вработените се: генералната работна сила на пазарот на трудот, правните рамки за работа, општеството во целина, синдикатите, конкуренцијата, потрошувачите, технологијата, владини правила и прописи, географска и економска стабилност на земјата во која опстојува организацијата (Wexley and Latham, 2002).

Работната сила ја претставуваат поголема група работоспособни индивидуалци од кои организацијата го избира потребниот кадар. Овој избор се врши врз основа на претходно дефинирани организациски цели, мисија и визија (Marchington and Wilkinson, 2007). Секако, мора да се напомене дека работната сила постојано се менува, со што настануваат промени и во квалитетот на вработените во самата организација. Менаџерскиот тим и директорите мораат да се потрудат флукуацијата на вработените

да ја сведат на минимално ниво, затоа што се инвестира во секој нов вработен и доколку се дозволи тој да ја напушти работата по краток временски период, тоа ќе претставува трошок и загуба за организацијата.

Правната рамка, односно нормите и законите кои владеат во една земја, имаат значајно влијание врз вработените, како во државните, така и во приватните организации, но и невладиниот сектор. Законите за работни односи, судските одлуки и начинот на нивното спроведување имаат значително влијание врз целокупните активности поврзани со човечките ресурси и тие треба да се почитуваат во целост од страна на организациите (Gibb, 2008).

Општеството како целина влијае врз организацијата. Таа врска е двонасочна затоа што и самата организација треба да биде општествено одговорно. Тука се наметнува прашањето – Што, всушност, значи општествена одговорност? Таа ја претставува имплицираната, стимулираната или почувствуваната потреба од страна на менаџерскиот тим да ги поддржат и заштитат интересите на различни групи надвор од нивното работно место, а во согласност со нивните официјални овластувања (Grant, 2008). Токму затоа, доколку овој однос е двонасочен и функционален, придобивки ќе имаат двете засегнати страни.

Следна значајна алка во екстерната околина претставуваат *синдикатите*. Наједноставно кажано, синдикатите се здруженија на вработени коишто се формираат со цел да се изборат за своите работни права како што се најниското ниво на нетоплата, работните бенефиции (придобивки), условите во кои се одвива работниот процес итн. (Mullins, 2009). Доколку во една земја не се почитуваат синдикалните организации и нивните ставови, тоа ќе претставува директна импликација врз задоволството, односно незадоволството на работната сила во целина.

Конкуренцијата претставува значаен сегмент на пазарот на трудот. Во најголем дел од случаите, организациите се борат за својот „колач“ од пазарот, а токму тоа ја креира пазарната конкуренција. Главната задача на организацијата е да обучи и задржи доволен број вработени во секој сегмент од своето работење, со цел да биде постигната организациска ефикасност, а преку тоа и поголема конкурентност. Факт кој не треба да

се заборава е дека екстерната конкуренција повлекува зголемена конкуренција и на интерен план во рамки на претпријатието. Едуцираните кадри на пазарот на трудот создаваат таканаречен притисок врз постојните вработени кој треба да дејствува како дополнителна стимулација за развојот на вработените во организациите (Mondy and Noe, 2005).

Потрошувачите имаат константна побарувачка за висококвалитетни добра и услуги, особено поради зголемената пазарна конкуренција, односно широкиот асортиман на производи и услуги што секојдневно се нудат. Токму поради тоа, секоја организација треба да создава најквалитетни производи и/или услуги за да може да ги задоволи високите потрошувачки критериуми. Испораката на врвни конкурентски резултати од страна на организациите е директно поврзана со способноста, квалификациите, развојот и мотивацијата на вработените (Armstrong, 2006).

Технологијата во последниве петнаесетина години зема огромен замав и зазема значајно место како еден од највлијателните екстерни фактори. Проценето е дека во наредните педесет години ќе има поголем технолошки напредок отколку во изминативе илјада години. Светот досега не доживеал толку рапидни технолошки промени колку во изминативе неколку години. Развојот на вработените и организацијата во целина во голема мера зависат и од технолошкиот напредок. Повеќето автори се согласни дека најуспешни ќе бидат оние организации кои ќе ги прифатат и имплементираат современите технолошки пронајдоци, преку што ќе се постигне полесен и воедно поквалитетен развој на вработените (Armstrong, 2010).

Владини правила и прописи. Во денешно време, менаџерите и директорите се соочени со голем број ограничувачки владини правила и прописи, кои го отежнуваат процесот за прием на нови вработени, ја комплицираат работата во една компетитивна средина која постојано се менува, но влијаат и на интерното работење. Поради тоа, планирањето на човечките ресурси и нивниот понатамошен развој треба да биде креиран од професионалци кои ги разбираат и правните аспекти и прописи од работењето, не само економските. Во овој дел спаѓаат и плаќањето на даноците и другите давачки кон државата (Bardwell and Holden, 1997). Зголемувањето или

намалувањето на одредени даноци може да биде во корелација со ликвидноста на организацијата во даден момент од работењето, што секако влијае, како на екстерен, така и на интерен план.

Географска положба. Секоја организација кое се стреми кон успех, мора да ги има предвид следниве географски фактори: миграција во регионот, други претпријатија кои имаат ист или сличен делокруг на работење (степен на директна конкуренција), како и можности за алокација на ресурси (Pauwe, 2004).

Миграцијата, секако, е влијателен сегмент затоа што покрај квалитет, потребен е и квантитет на работна сила од кој би се направил избор. Но, ова може да се гледа и од страна на потрошувачите, односно треба да постои соодветен константен број клиенти за кои организацијата ќе се бори да ги опслужи на најдобар можен начин.

Бројот на директни конкуренти во околината секако дека влијае врз целокупното работење и остварениот профит на организацијата (ова не се однесува за државните претпријатијата кои се најчесто монополи во својот делокруг на работа). Секако, како што се зголемува конкуренцијата, така се отежнува патот за постигнување успех. Овој сегмент влијае и врз интензитетот на тренинг и развој на вработените. Поголемата конкуренција придонесува за зголемен обем на развој во секоја организација, зашто само со квалитетен работен кадар може да се остане конкурентен на пазарот.

Поволната геостратегиска позиција на организацијата му овозможува полесен пристап до потребните ресурси, поедноставна соработка со останатите организации на пазарот (како домашни, така и интернационални), а преку тоа и можност за подобар раст и развој. Голем број организации отвораат свои постројки во атрактивни геостратегиски подрачја, каде што се испраќаат дел од вработените на тренинг и да го поминат процесот на развој, што потоа се применува во седиштето на организацијата. Доколку самото седиште се наоѓа на атрактивна геостратегиска локација, унапредувањето на конкурентноста нема да биде поврзано со развојот на вработените или технологијата, туку голем удел ќе има и организациската местоположба (и тука треба да се напомене дека ова се однесува повеќе за невладините, а особено за приватните организации, додека во државните институции не е толку изразено).

Економијата е исклучително важна алка од екстерното окружување на една организација, независно дали се работи за државен, приватен или невладин сектор. Фактори како што се каматните стапки, инфлацијата и стапките на економски раст значително влијаат врз организациските планови и цели, со што се подразбира и врз развојот на нивните вработени. Одлуките поврзани со интензитетот на тренинзите и развојот, висината на платите, финансискиот надоместок за прекувременно работење, како и вработувањето или отпуштањето вработени се во директна корелација со економската ситуација во земјата (Wexley and Latham, 2002). Ова се предизвиците со кои треба да се соочи организацијата на интерен план. Економската ситуација, пак, се огледа екстерно преку зголемувањето/намалувањето на стапката на невработеност, зголемувањето/намалувањето на економските активности, односно подобрувањето/влошувањето на економските услови за работа.

Интерното (внатрешното) работно окружување влијае врз целокупниот исход од организациското работење. Следниве аспекти од интерното окружување влијаат на целокупниот менаџмент на човечките ресурси независно дали се работи за државен, приватен или невладин сектор: големината и „возраста“ на организацијата, употребата на современи технолошки алатки во него, видот на луѓе кои се вработени – администрација, менаџери, внатрешната финансиска состојба, организациската култура – вредности, норми, верувања и ставови, интерната политичка и социјална клима (Armstrong, 2006).

Секако, внатрешните влијанија може да бидат суптилни, како што е незадоволството на вработените од работата или, пак, да се манифестираат со знаци кои се воочливи за надворешната околина, како што е ниската продуктивност. Внатрешните влијанија може да се јават како резултат на проблеми со човечките ресурси како целина или, пак, како резултат на менаџерски однесувања и одлуки.

- *Проблеми со човечките ресурси* – овие проблеми настануваат од перцепцијата на вработените за тоа како се третираат на работното место и поклопувањето (односно непоклопувањето) на индивидуалните со организациските потреби и желби. Поради ова се јавува незадоволство, симптом кој не треба да се

занемари, туку напротив, треба да биде препознаен и решен (Kreitner and Kinicki., 2008).

- *Менаџерски однесувања и одлуки* – зголемени интерперсонални конфликти помеѓу менаџерите и нивните подредени претставува јасен знак дека се потребни промени. Во такви случаи, потребни се индивидуални советувања, но и раздвојување во различни сектори за да се одбегнат поголеми проблеми кои понатаму ќе му штетат на целото претпријатие и ќе се одразат и во неговото екстерно работење. Исто така, проблеми можат да настанат не само во вертикалната хиерархија, туку и меѓу самите раководители/менаџери (McKendrick, 2001).

Независно од видот на интерниот проблем, со неговото решавање секогаш настануваат помали или поголеми внатрешни промени кои понатаму влијаат врз целокупниот развој на вработените. Интерната анализа може да се разгледува и од други аспекти. Кога се извршува хоризонтална анализа, се идентификуваат предностите и слабостите на ниво на секоја функција во рамки на организацијата-маркетинг, организациски единици, производство, истражување и развој. За разлика од хоризонталната, вертикалната анализа нуди информации за активностите, средствата и персоналот во целина (Стаменковски, 2004).

Анализа на маркетингот - оваа анализа обрнува внимание на тоа што е добро, а што не е добро во работењето на претпријатието од маркетиншки аспект и како е перципирано тоа од страна на јавноста. Независно од дејноста со која се занимава, маркетингот е одговорен за „надворешниот лик“ на претпријатието, односно за неговото позиционирање во однос на конкурентите и пазарот како целина (Grant, 2008).

Организациски единици – интерната анализа ја опфаќа процената на предностите и слабостите во меѓусебните односи на вработените. Вработените се најважниот ресурс за секоја организација и доколку интерните односи се нарушени, сето останато станува помалку важно затоа што основата за успех претставува хармонијата на интерперсоналната комуникација (Armstrong, 1996 кај Стаменковски, 2004).

Производство – овој фактор на интерната анализа зависи од дејноста на организацијата, меѓутоа, независно дали се работи за државно, приватно организација или, пак, за невладиниот сектор, во овој дел се мери вредноста не само на производите и услугите, туку и нивото на квалитет што го нудат, планирањето, програмирањата, како и квалитетот на средствата и опремата со која располагаат (Armstrong, 2010).

Истражување и развој – квалитетно направените истражувања и развој обезбедуваат голем број погодности кои ќе ги задоволат потребите и желбите на јавноста, што од своја страна, пак, води кон создавање поголема конкурентност и профит. Сепак, истражувањето и развојот треба да внимаваат на рамнотежата помеѓу креативноста и реалните организациски можности, односно да создадат таков баланс преку кој на наједноставен начин ќе можат да се остварат организациските цели и приоритети (McKendrick, 2001).

Вертикалната анализа ги опфаќа организациските активности, средствата и персоналот (Wexley and Latham, 2002).

Анализа на активностите – активностите на организацијата произлегуваат од претходната хоризонтална интерна анализа, како и од анализата на екстерното окружување. Активностите се поврзани и со дејноста на работење, степенот на едукација на вработените и сите елементи кои беа претходно појаснети - генералната работна сила на пазарот на трудот, правните рамки за работа, општеството во целина, синдикатите, конкуренцијата, потрошувачите, технологијата и економската стабилност на земјата во која вирее организацијата.

Анализа на средствата – како средства на едно претпријатие можат да се наведат имотот или основните средства, интерното знаење, организациските процеси итн. Генерално, средствата можат да бидат мерливи и немерливи (McKendrick, 2001). Оние средства кои полесно се идентификуваат се нарекуваат мерливи средства – тука спаѓаат физичките (згради, машини, земјиште) и финансиските средства (расположливи парични средства и способност за подигнување кредити). Во немерливи средства спаѓаат вработените, односно нивното искуство, способности и знаења, како и нивната

ефективност и ефикасност. Во оваа категорија можат да се вбројат и иновациите, како и организациската култура.

Анализа на персоналот – оваа интерна анализа, всушност, ја прави секторот за човечки ресурси. Меѓу другото, се обезбедуваат и анализираат податоци за секој вработен, почнувајќи од лични податоци, преку образование, професионално искуство, дополнителни знаења, способности и вештини итн.

Квалитетно спроведената интерна и екстерна анализа нуди подобар увид на претпријатието околу сознанијата за неговите силни и слаби страни, како и можностите и заканите кои го опкружуваат. Сето ова доведува до подобрување на перформансите во работењето, а преку тоа и зголемување на конкурентноста.

1.7 Цели на развојот на човечките ресурси

Пред да се дефинираат целите на развојот на човечките ресурси, треба да се направи краток осврт и дефинирање на самиот збор „цел“, како и анализа на процесот на поставување цели.

Целта претставува нешто (визија, намера) што една личност се обидува да го постигне. Тоа, всушност, е однапред детерминиран когнитивен (ментален) процес кој трае сè додека не се заокружи и финишира (Ivanchevich, 2006). Иако поставувањето на целта наизглед се чини како лесна задача, многу често се случува поради несоодветно поставени цели, целиот процес да биде неуспешен. Едвин А. Лок анализира три клучни атрибути за успешно поставување цели: специфичност, изводливост и интензивност. Специфичноста претставува степен на квантитативна прецизност (јасност) на целта. Изводливоста го одредува степенот на познавање на целта и целокупниот процес на нејзино реализирање. Интензивноста се однесува на детерминирање на чекорите за постигнување на целта (Locke, 2002, pp.707-717) .

Клучните чекори во поставувањето на целта се (Marchington and Wilkinson, 2007, p. 592):

1. *Дијагностицирање* – односно соодветно дефинирање на целта која е потребна за успешно работење на една организација;
2. *Подготовка на вработените* – преку зголемување на интерперсоналните интеракции, споделување соодветни информации за целта, подобрување на целокупната комуникација, тренинг и обука, развивање акционен план за спроведување на целта;
3. *Појаснување на карактеристиките на целта* – односно детална анализа и појаснување на процесот на постигнување на целта, особено на менаџерскиот тим;
4. *Воспоставување неделни состаноци поврзани со целта* - овие состаноци се особено важни зашто многу често околностите наметнуваат одредени промени во патот на остварувањето на целта. Доколку овие непланирани промени не се воочат и не се применуваат соодветно, може да се случи поголем проблем понатаму кој ќе резултира со неуспешно реализирана цел;
5. *Финална ревизија* – пред официјално да се соопшти дека е постигната одредена цел, потребно е да се направи детален финален преглед на целокупниот процес и доколку е потребно, да се направат измени;

Неслучајно пред да се дефинираат целите на развојот на човечките ресурси се направи краток осврт врз целта како поим и како процес. Токму од вработените, односно од степенот на нивниот развој, зависи успешноста во поставувањето и остварувањето на целите. За да можат да се постигнат целите на развојот на човечките ресурси, вработените мора претходно да бидат запознаени со целокупниот процес на поставувањето на целите и начините на нивно спроведување.

Откако сето ова е анализирано, може да се дефинираат генералните цели на развојот на човечките ресурси (Gibb, 2008):

1. Лична мотивација и ефективност.

Процесот на развој на вработените го поттикнува поставувањето на сопствените цели, преку креирање приоритетен план за работа, правилно менаџирање со времето и

навремено исполнување на работните задолженија. Преку сето ова се зголемува мотивацијата на вработените за продлабочување на сопствените знаења и вештини, а со тоа се постигнува како индивидуална, така и организациска ефективност.

2. Менаџирање на вработените и водство.

Развојот ги поттикнува способностите на вработениот да може да го процени степенот на знаење на останатите вработени и да научи како најдобро се менаџираат индивидуалците во рамки на едно одделение, сектор или, пак во целата организација. Процесот на развој ги стимулира лидерските капацитети на секој вработен преку креирањето нови знаења, вештини и способности.

3. Разбирање на бизнис-одлуките на организацијата.

Една од целите на развојот е разбирање на потребите и проблемите со кои се соочува организацијата од страна на секој вработен. Самиот процес ги стимулира вработените да бидат поактивни и попосветено да се вклучат во секојдневните работни предизвици со кои се соочува секое претпријатие. Преку надградувањето на сопственото знаење за работењето на претпријатието, секој вработен ќе може подобро да ги сфати бизнис-одлуките што се донесуваат, а со тоа и да придонесе за поквалитетни организациски одлуки, доколку се јави таква потреба.

4. Професионални надлежности.

Преку унапредувањето на знаењата и способностите, нивото на професионални стандарди кај вработените се зголемува, а со тоа и можностите за прифаќање поголеми професионални надлежности. Сето ова упатува на фактот дека развојот им овозможува на вработените можност за подобрување на работната позиција и зголемување на професионалните компетенции.

5. Развивање на потребата за учење и надградба.

Процесот на развој ја стимулира и развива индивидуалната потреба за континуирана професионална надградба преку осознавање и учење нови нешта, унапредување на постојните способности и вештини, како и развивање нови, а со тоа и стимулирање и поттикнување на организацискиот развој.

6. Аналитичко и креативно размислување.

Преку надградбата на постојните знаења и вештини, како и совладувањето нови, се стимулира и продлабочува аналитичкото и креативното размислување кај вработените. Тоа претставува многу важна алатка со која се демонстрира опсегот на аналитичките, креативните и интуитивните способности и процеси, што секако е добредојдено за развојот на организацијата како целина.

7. Фокусирање на потрошувачите/клиентите.

Независно од видот на работата што ја извршува организацијата, најважниот фокус секогаш претставува јавноста и јавното мислење, односно крајните потрошувачи. Голем број вработени на самиот почеток не се насочени многу кон анализа и исполнување на потребите на потрошувачите. Преку процесот на развој, меѓу другото, се развива и способноста на вработените секогаш да мислат во насока која ќе го задоволи јавното мислење и преку тоа ќе стимулира дополнителен организациски успех.

8. Зголемување на стратегиските капацитети.

Една од клучните цели на развојот е зголемување на стратегиските капацитети, како на индивидуално, така и на организациско ниво. Успешниот стратегиски развој креира успешни професионалци способни за нови работни предизвици и напредок, кои сакаат да се „движат напред“ и да постигнуваат успеси. Сето ова ѝ овозможува на организацијата да ги унапреди своите цели и приоритети.

9. Развивање на комуникациските и интерперсоналните способности.

Развивањето на знаењата, способностите и вештините им овозможува на вработените да се здобијат со поголема самодоверба во комуникацијата со своите колеги и надредени. Тоа не претставува само психолошки „момент“, туку и реален индивидуален напредок зашто континуираната надградба овозможува природен развој на комуникациските и интерперсоналните способности.

10. Унапредување на конкурентноста на организацијата.

Сите претходно споменати цели можат да се обединат со оваа последна стратегиска цел на организацијата. Јакнење на човечките ресурси, како и креирање висококвалификуван професионален кадар кој ќе има знаење, способности и вештини да одговори на компетитивното екстерно и интерно организациско окружување се клучни алатки за унапредување на конкурентноста. Само на тој начин е можен континуиран напредок и успех.

1.8 Основно значење на стратегискиот развој на човечки ресурси

Основното значење на стратегискиот развој на вработените е поврзано со стратегиското планирање. Тоа претставува процес во кој менаџерскиот тим ги детерминира генералните организациски цели и начинот на кој тие треба да се постигнат (Grant, 2008). Кога мисијата на организацијата е дефинирана, а насоките за нејзино постигнување разбрани од страна на вработените, тие ќе вложат максимални напори да го стимулираат стратегискиот развој, а преку тоа и да ги исполнат зададените цели и приоритети. Ова, всушност, го дава и основното значење на стратегискиот развој на вработените.

Функцијата и значењето на стратегискиот развој на човечките ресурси претставува многу повеќе од просто водење документација за нив. Кога стратегиите за развој на човечките ресурси се квалитетно интегрирани во претпријатието, тогаш многу полесно се наоѓаат и имплементираат решенија за различен тип корпоративни проблеми кои се јавуваат во текот на работењето. Значењето на развојот, всушност, се согледува од унапредувањето на конкурентноста на претпријатијата и зголемувањето на нивната ефективност. Преку тоа се создава стратегиска и компетитивна предност, со што се постигнуваат посакуваните цели (Brewster et al., 2007) .

За да може што подобро да се воочи и разбере стратегиското значење на развојот на човечките ресурси, треба да се направи едно појаснување и дистинкција помеѓу

традиционалниот и стратегискиот менаџмент на човечките ресурси (Ivanhevich, 2006). Ова најдобро би се објаснило низ следниот табеларен приказ:

Табела 1.1. Разлики помеѓу традиционалниот и стратегискиот МЧР

	Традиционален МЧР	Стратегиски МЧР
<i>Одговорности за вработените</i>	„Специјалисти“	Линиски менаџери
<i>Цели</i>	Подобра изведба	Подобрено разбирање и стратегиска употреба на човечките ресурси
<i>Улогата на МЧР</i>	Одговор на потреби	Водење, инспирирање, разбирање
<i>Временска насоченост</i>	Краткотрајни резултати	Краткорочни, среднорочни, долгорочни резултати
<i>Контрола</i>	Правила, прописи	Флексибилност, базирана на човечки ресурси
<i>Култура</i>	Бирократска, централизирана	Отворена, партиципативна
<i>Главно внимание</i>	Следење на правилата	Развој на вработени
<i>Исплатливост</i>	Централизација на трошоците	Инвестиција во вработените

Извор: Ivanchevich J., (2006), *Human Resource Management*, 10th edition, McGraw-Hill International edition

Оваа табела прикажува дека главната одговорност за развојот на човечките ресурси во традиционалниот менаџмент е на еден цел тим луѓе. Стратегискиот пристап укажува на тоа дека секој линиски менаџер кој е во секојдневен контакт со своите вработени треба да биде одговорен за нивниот развој на дневна основа. Преку ова, секој линиски менаџер, всушност, е и менаџер за човечки ресурси, независно од неговата формална улога и позиција во организацијата.

Следна дистинкција е улогата што ја имаат човечките ресурси во нивниот развој. Во традиционалниот менаџмент, вработените се реактивни, односно одговараат на веќе поставените задолженија, додека пак во стратегискиот менаџмент, вработените се проактивни, односно тие преземаат иницијативи, водат, инспирираат и придонесуваат за зголемување на конкурентноста.

Традиционалистите се фокусирани на краткорочни резултати, односно тие најмногу внимание обрнуваат на тренингот на вработените, а многу помалку на нивниот развој (претходно веќе е појаснета разликата помеѓу тренингот и развојот од временски аспект). Стратегискиот развој, пак, истовремено обрнува внимание на краткорочните, среднорочните и долгорочните цели, односно ги продлабочува знаењата и способностите на вработените за некои идни работни задачи, а не само за моменталните.

Контролата и културата се две ставки преку кои, исто така, се воочуваат разликите помеѓу традиционалниот и стратегискиот менаџмент. Контролата во традиционалното менаџирање се огледува преку следење строги правила и прописи за работа, хиерархиски поставена моќ и целосна нефлексибилност во работењето. Токму затоа, развојот на вработените во една таква професионална средина е доста комплициран и тежок процес за спроведување. Од друга страна, пак, стратегискиот развој се огледува преку флексибилност во работењето и креирање цели врз основа на реалната процена за капацитетот на вработените во организацијата.

Културата во традиционално менаџираните организации е бирократска, централизирана и хиерархиски поставена одгоре-надолу (за организациската култура подетално ќе стане збор во втората глава). Современите, стратегиско насочени, пак, се одликуваат со отворена, партиципативна и стимулирачка корпоративна култура.

Стратегиското значење на развојот на човечките ресурси може да подразбира и дека голем број клучни финансиски концепти треба да бидат исполнети, како што се (Johnson, 2005):

- Анализа и решавање проблеми од профитабилна гледна точка, а не само од услужна;
- Предвидување и интерпретација на трошоците за продуктивност, плати и придобивки, регрутација, тренинг и обука, алокација и отпуштање од работа;
- Употреба на однапред дефинирани модели на развој кои вклучуваат реални, специфични и одржливи цели;

- Развој на вработените преку кој ќе се наметне стратегиската важност на човечките ресурси како основна алатка за постигнување поголем профит (заработка);

Зголемувањето на значењето на стратегискиот развој се согледува и преку тоа што тој веќе претставува неизоставен дел при дефинирање на целите, мисијата и визијата на организацијата и на развојот почнува да се гледа како на средство за генерирање профит, а не загуба. Значењето на стратегискиот развој на човечките ресурси во една организација може да се увиди и преку следново (Berman et al., 2010):

- Помош на нововработените подобро да се вклопат во новата работна средина и да ги научат организациските процедури и стандарди;
- Помош на веќе вработените при прифаќање и имплементација на новите работни задолженија;
- Контрола дали вработените се во чекор со новите закони, процедури, интерната и екстерната средина, односно промените кои настануваат во сите сегменти на работењето;
- Стимулирање на организациската ефикасност и ефективност.

Заклучоците преку кои се согледува значењето на стратегискиот развој на вработените, а кои воедно произлегуваат од веќе направената компарација се многубројни. Прво, стратегискиот развој на човечките ресурси го добива едно од своите значења преку тоа што тој е насочен кон долгорочно планирање и долгорочни цели и не се фокусира само на моменталните перформанси на претпријатието. Второ, стратегискиот развој на вработените нуди една поинаква, стратегиски анализирана перспектива на работните задолженија преку која на вработените им се нудат широки видици за стекнување нови знаења и способности. Трето, со развојот на стратегискиот менаџмент, полека се напуштаат традиционалните гледишта и вработените се насочуваат на проактивност во рамки на претпријатието. Финално, значењето произлегува и од таму што главниот акцент во стратегискиот развој е, всушност, развојот на вработените и нивните потреби, а не слепо следење на правилата.

Глава 2.

ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ

2.1 Поимско определување на организациското учење

Учењето претставува процес преку кој поединецот восприема нови знаења, способности и вештини што резултира со релативно перманентна промена во неговото/нејзиното однесување. Секое научено однесување претставува одредена вештина или дополнителна способност. Токму затоа, учењето е нераздвојна алка од процесите на тренинг и развој на вработените поради развивањето на моторичките, когнитивните и интерперсоналните способности (Ivanchevich, 2006).

Учењето може да се дефинира и како „процес кој има за цел да ги развие интелектуалните капацитети на поединецот, концепциските и социјалните сознанија за претпријатието и неговата околина, како и да ги подобри резултатите од работењето“ (Sloman, 2005, p.2). Учењето се фокусира на промените во индивидуалните способности, ставови и знаења (Gibb, 2008). Според Блум, учење претставува процес од шест последователни делови (Bloom, 2000 цитиран кај Gibb, 2008, pp.51-52):

1. *Знаење* – едноставни познавања на теории, факти, терминологиите итн.;
2. *Согледување* – разбирање на значењата на теориите, фактите и терминологиите;
3. *Примена* – способност да се аплицираат знаењата и согледувањата во нови ситуации;
4. *Анализа* – поделба на материјалот на составни делови и барање поврзаност и последователност помеѓу нив;
5. *Синтеза* – составување на веќе анализираните делови во нова, значајна целина;
6. *Евалуација* – способноста да се процени вредноста на наученото.

Основата на организациското учење која го овозможува неговото спроведување и развивање е дисциплината на системско учење, чија суштина е развивање нов начин на мислење и гледање на појавите со давање приоритет на нивните составни делови. Со

овој систематски начин на размислување подобро се разбира и негува принципот на меѓусебна поврзаност на сите компоненти кои ја сочинуваат организацијата и се овозможува нивно подобро функционирање.

Може да се набројат голем број дефиниции за организациското учење и неговото значење, но во продолжение ќе ѝ биде посветено должно внимание на една од најзначајните и најцитираните дефиниции.

Според Мајкл Армстронг (Armstrong, 2006, p.529), организациското учење претставува „процес на координирана систематска промена, чии механизми им овозможуваат на поединците и групите да пристапат и да ја изградат, односно употребат организациската меморија, структура и култура, со цел да ги развијат долгорочните организациски капацитети“.

Од внимателната анализа на оваа дефиниција произлегуваат причините поради кои организациското учење е нераскинлив дел од перманентното усовршување. За да може успешно да биде спроведен процесот на развој на вработените во рамки на која било организација, таа претходно мора да има воспоставено механизми на организациско учење, со што се создава квалитетна основа за спроведување на трите процеси. Учењето е важно бидејќи никој не се родил со сите оние знаења, вештини и способности кои се потребни за опстанок во работниот и животниот делокруг. Тоа претставува есенција во процесот на спознавање и восприемање на знаењата, што понатаму на поединците кои го спроведуваат развојот (таканаречени „учители“) им ја олеснува работата бидејќи организациското учење го промовира и поттикнува слободниот проток на информации, трансферот на знаења и размената на искуства.

Организациското учење може да се дефинира и како процес кој доведува до релативно перманентна промена во знаењето и однесувањето на вработените, која е резултат на учење и искуство (Marchington and Wilkinson, 2007). Постојат три клучни елементи во дефиницијата кои треба да бидат анализирани, со цел подобро да се разбере самиот поим. Најпрво, учењето е процес кој трае одреден подолг временски период и кој е составен од повеќе фази. Токму затоа, пред да започне организациското учење, се прават соодветни анализи и планови, врз чија основа се спроведува овој

процес. Следно, со учењето настанува промена. Осознавањето и учењето нови работи ја менува перцепцијата на секој поединец за светот околу него, па на тој начин се менува и однесувањето со текот на времето. Промената е најчесто долготрајна или постојана (перманентна). Финално, промената во знаењето и однесувањето настанува како резултат на учење и искуство. Низ учењето се стекнува и дополнително професионално искуство, па таквото надополнување дава задоволителни резултати кои понатаму имаат влијание врз конкурентноста на целата организација.

Концептот на организациското учење може да се согледа преку неговиот фокус. Според Аргурис, фокусот е насочен кон целокупниот процес на организациско учење. Односно, „организацијата се ориентира кон колективното учење, но се земаат предвид претпоставките дека организациите сами не преземаат акции од кои ќе произлезе учењето, туку индивидуалните членови на организацијата се однесуваат на начин кој води кон зголемување на знаењето“ (Argyris, 1992 цитиран кај Armstrong, 2006, p.530).

Организациското учење не претставува едноставен збир од учењето на поединците и групите во организацијата, туку тоа е ефективен процес на систематско поврзување на индивидуалното со колективното учење (Schettler, 2003).

2.1.1 Процес на организациско учење

Пред да се анализира процесот на организациското учење, треба да се имаат предвид одредени организациски сегменти кои придонесуваат тој процес да биде успешно реализиран, а се поврзани со секој вработен како индивидуа (Kreitner and Kinicki, 2008).

Најпрво, вработениот мора да има соодветна мотивација за учење. За човек нешто да научи, пред сè, мора да сака да учи, односно да има ентузијазам и волја за совладување нови интелектуални предизвици. Сопствената перцепција за работата и организацијата можат значително да влијаат на почетната мотивација за учење.

Следно, вработениот мора да биде способен за совладување нови нешта. Тоа значи дека поединецот треба да биде психофизички подготвен за совладување нови знаења,

вештини и способности. Сето тоа што ќе го научи во текот на развојот, ќе треба соодветно успешно да го примени во секојдневната работна рутина.

Трето, вработениот треба да биде сигурен дека новонаучените вештини и способности ќе може да ги повторува сè додека нема целосна сигурност во себе и дека наученото има одредено значење како индивидуално, така и на ниво на организација. Исто така, сигурноста во своите квалитети ќе биде зголемена доколку теоретската наобразба ќе може веднаш да ја спроведе во пракса.

Финално, учењето треба да биде поврзано со некаква награда доколку процесот биде успешно завршен. Вработениот треба да биде награден за новото однесување на начин со кој ќе бидат задоволени барем дел од неговите/нејзините потреби, што може да се согледа преку покачување на платата, оддавање признание или унапредување. Доколку бидат исполнети целите од учењето, ќе се јави чувство на исполнетост и задоволство.

Процесот на организациското учење воопшто не е едноставен бидејќи е составен од низа поврзани сегменти како што се теории, елементи, нивоа и модели. Во овој дел накратко ќе бидат појаснети најважните сегменти кои го формираат процесот на учење.

Теории на учење. За да може да се разбере процесот на учење, најпрвин треба да се направи дистинкција помеѓу двете теории на учење. *Бихевиористичката теорија* е една од највлијателните, особено во полето на психологијата. Таа појаснува дека процесот на учење се состои од активирање на одредени стимуланси, кои се повторуваат и формираат позитивни или негативни искуства, што од своја страна предизвикува соодветен одговор (реакција) од страна на поединецот или групата. Одговорот може да биде моментален или, пак, одложен (во зависност од видот на стимулансот). Значајниот елемент од оваа теорија е тоа што стимулира реакции, односно однесувања, сè додека не се постигне посакуваното однесување.

Бихевиористичката теорија не обрнува внимание на когнитивниот процес на учење, па токму тоа го анализира *когнитивната теорија*. Таа нуди покомплексно разбирање на процесот на учење каде што обрнува внимание на еден посебен сегмент, а тоа е дека на стимулансот од надворешната средина се одговара со друг стимуланс, а не со

реакција. Во овој случај, учителот креира одредени очекувани однесувања кои повлекуваат нови стимули, односно се размислува „надвор од кутијата“. Учењето се анализира и применува преку набљудување и имитација на однесувањата на околината, на тој начин се дефинираат стимулансите и се креираат нови (Beardwell, 2004).

Елементи во процесот на учење. Процесот на учење е составен од неколку значајни елементи како што се: фидбек (или повратен одговор од вработените), изборот да се изучи материјалот во делови или како целина и улогата на меморијата на секој поединец при учењето. *Повратниот одговор* од вработените поврзан со процесот на учење е еден од есенцијалните сегменти кои ги даваат понатамошните насоки на учителите за тоа како треба да се продолжи, што да се промени, на што да се обрне дополнително внимание, а што може да се изостави како непотребно. Фидбекот може да дојде од страна на секој вработен кој е дел од процесот на учење (интерен) или, пак, од надворешната средина, како што се соработници, конкуренти или менаџери на други организации кои ја следат работата каде што се изведува процесот на учење (екстерни). Предмет на голем број дебати од страна на психолозите е дали материјата која е предмет на учење треба да се *совладува дел по дел или, пак, наеднаш* (Carrell, 1989). Сето ова се разликува од случај до случај, односно зависи од тоа за каков обем и комплексност на материја се работи, дали покрај теоретското учење има и практична работа на конкретни организациски проблеми, дали задачите што треба да се извршат се комплементарни или независни една од друга итн. Секако, независно кој начин ќе се одбере за да се совлада материјата, треба да се има предвид која *е целта* што треба да се постигне со процесот на учењето и кои се можностите што ги нуди претпријатието.

Улогата на индивидуалната меморија при организациското учење зазема значајно место во процесот на учењето затоа што се постигнува поголема ефективност и ефикасност при неговото спроведување. Меморијата е составена од три сегменти: складирање на сетилната меморија, краткорочна или примарна меморија и долгорочна или секундарна меморија. *Сетилната меморија* ги задржува податоците најмногу две секунди, потоа тие се трансферираат во *краткорочна меморија* која има лимитиран капацитет од само триесетина секунди, за потоа наученото да стане дел од

долгорочната или *секундарната меморија*, која може да трае долга низа години. Овие трансфери на мемориите се случуваат во мозокот со помош на таканаречени кодови и нивно повторување. Кодовите се, всушност, надворешните дразби (информациите) кои ги прима мозокот и ги „преведува“ за да може да ги складира (Goleman, 1996). Треба да се спомене дека меморијата е подолготрајна доколку теоретските информации бидат проследени со визуелни алатки и конкретни практични примери.

Нивоа на организациско учење. Генерално, процесот на организациското учење се состои од три нивоа. *Првото ниво* го претставува почетното учење кога вработениот впира важни информации и податоци свесно и несвесно, но тоа не ги променува неговите/нејзините ставови и погледи. *Следното ниво* настанува кога вработените полека, но сигурно ги прифаќаат и почнуваат да ги применуваат новите знаења, вештини и способности, но исто така стануваат посигурни во извршувањето на новите работни задолженија. *Третото ниво* настанува кога процесот на организациското учење е на самиот крај или е сосема завршен, а вработените ја менуваат концепцијата на нивните размислувања бидејќи новите знаења и способности стануваат составен дел од нив и нивното однесување и работење (Sloman, 2005).

Циклични методи на учење. Процесот на учење најдобро може да се илустрира преку *циклични процеси*, кои во зависност од индивидуалните стилови, резултираат со ефективност. Овие методи нудат појаснување на индивидуалните потреби за учење, преку тоа се анализира кој циклус или фаза е најсоодветна за поединецот, но истовремено, се помага секој вработен да го заврши целиот циклус на учење. Еден од најзначајните методи во процесот на учење е методот на Колб, кој циклусите на учење ги дели на конкретен и апстрактен дел, како и активен и рефлексивен дел. Колб ова го појаснува преку неговата дефиниција за учењето која гласи: „Учењето претставува интегриран, когнитивен и афектен цикличен процес кој се движи од конкретно искуство, преку сопствена рефлексивност на набљудувањето и апстрактна концептуализација, до активно експериментирање со веќе наученото“ (Kolb et al, 1984, p. 158). Од друга страна, пак, Хани и Мамфорд го дефинираат процесот на учење преку четири стилови или методи: активен, рефлексивен, теоретски и прагматичен (Honey and

Mumford, 2002). Вработените кои го преферираат активниот начин на учење најдобро го совладуваат материјалот кога се активно вклучени во конкретни работни задачи. Рефлексивниот начин на учење подразбира дека поединецот најдобро учи преку ревидирање на тоа што дотогаш поминало и рефлексивна на тоа што се случува како резултат на процесот на учење. Теоретичарите најдобро го совладуваат материјалот кога новите знаења ги црпат од различни теоретски концепти преку кои најдобро го разбираат практичниот „агол“ на работењето. Прагматичарите најдобро учат кога ја согледуваат поврзаноста помеѓу новата информација и конкретните работни задолженија или проблеми (Mumford and Gold, 2004).

„Криви“ на учење. Вработените, во зависност од моменталната ситуација, учат според различни обрасци или модели наречени „криви“ на учење. Во некои ситуации, количествата на новите знаења и способности рапидно се зголемуваат на почетокот, за потоа да почнат да ретерираат. Учењето како да се спроведуваат рутински работни задачи вообичаено е следено од такви криви на учење. Покрај овој тип на криви, доста вообичаени се и спротивниот тип - кога вработениот совладува нешто тешко и целосно непознато, најпрвин учењето е бавен процес со мал успех, но кога ќе се совладаат новитетите, настануваат интензивни промени на подобро за краток временски период. Конкретен пример за тоа се новите компјутерски програми, кои на почетокот се тешки и непознати, па на вработените им треба повеќе време да ги совладаат, но откако ќе навлезат во проблематиката, има позитивни промени и учењето повеќе не претставувананпор, туку напротив, следува период на задоволство од наученото (Torrington et al., 2008).

Сите овие елементи кои го сочинуваат процесот на учење придонесуваат да се зголемат силните страни на секој вработен, а воедно да се намалат слабостите. Токму преку ова се создава успешен процес, како на индивидуално, така и на организациско учење. Секако, покрај позитивностите, треба да се напоменат и проблемите кои настануваат во текот на самиот процес. Некои од проблемите се интерни како што се: учителот можеби не поседува способност за пренесување на знаењето или, пак, да му недостига инвенција за да го направи учењето поприфатливо и поуспешно. Од друга

страна, пак, на вработениот може да му недостига волја за преземање ризици, да чувствува страв и несигурност поради нешто дотогаш непознато. Екстерните проблеми се јавуваат во вид на недостиг на можности за учење и поддршка од страна на организацијата, како и немање доволно финансиски средства за да се реализира процесот на организациско учење.

Организациското учење може да се набљудува и како концепт кој се состои од собирање, дистрибуција и користење на знаењата на организацијата. Учењето во претпријатието може да се подели на четири фази, секоја со свое значење во процесот (Dirkes et al., 2003).

Во првата фаза се врши идентификување на постојното знаење кое е присутно внатре и надвор од претпријатието. Ова се однесува и на интерното знаење, односно тоа кое го поседуваат вработените, и на екстерното знаење, односно тоа кое постои надвор од организацијата. Интерното знаење го сочинуваат повеќе сегменти како што се идентификација, систематизирање и анализа на постојните знаења, способности и вештини на вработените и нивно формализирање, додека пак екстерното знаење се однесува на информации надвор од организацијата кои можат да се искористат за негова добробит, на пример податоци за пазарот, за новите технологии итн.

Втората фаза од процесот го претставува креирањето на новото организациско знаење. Врз основа на идентификацијата на постојното знаење, се генерираат новите идеи, се креираат нови процеси кои ќе стимулираат развој на нови знаења, способности и вештини. Оваа фаза е навистина важна затоа што тука се поставуваат основите за понатамошното учење и развој на вработените.

Следната фаза е поврзана со интегрирање на новото знаење и негова дифузија низ сите сектори на претпријатието. Новостекнатите знаења, способности и вештини ќе бидат бескорисни доколку не се употребат на вистинското место и во вистинското време или пак е недостапно онаму каде што е потребно. Организациското знаење во оваа напредна фаза треба да меморира, структурира и да се почне процесот на негово унапредување.

Последната, финална фаза на организациското учење е примената на стекнатото знаење, односно иницирање на негова активна употреба и негово континуирано надополнување и усовршување.

Во рамки на сите овие фази во процесот се сретнуваат теориите на учењето, елементите, нивоата и методите преку кои се спроведува целокупниот процес на учење и кој придонесува за зголемување на организациската конкурентност.

2.1.2 Принципи на организациско учење

Теориите за учење обезбедуваат основа за успешно спроведување на развојот на вработените, а се базирани на принципите кои се засноваат на когнитивната психологија, бихевиоризмот и учењето од социјален аспект (Van Wart, Cayer & Cook, 1993). Фундаменталните принципи на организациското учење (Слика 2.1.) се следни: мотивација, значење и пренесување на учењето, повторување и активна партиципација и фидбек и позитивно засилување (Berman et al., 2010).

✓ Мотивација

Клучниот принцип за успешно организациско учење претставува мотивацијата - и од страна на вработениот кој учи и од страна на менаџерот (или раководителот) кој го спроведува учењето, односно „учителот“. Основното нешто што треба да се направи на самиот почеток на процесот е да се појаснат причините за учењето (како на пример, нови професионални барања и цели, воведување нова непозната технологија или, пак, развивање поефективен пристап за постигнување организациска конкурентност (Menzel, 2006). Вработените многу често имаат задршки кон новите пристапи на учење, кои се поврзани со тоа дали ќе успеат сè да совладаат, дали тоа што ќе го научат ќе знаат да го применат во пракса, дали учењето ќе влијае позитивно врз нивната понатамошна кариера итн. Поради сите овие размислувања, „учителите“ треба на најсликовит и наједноставен начин да го појаснат процесот на организациско учење, во кој ќе го вметнат делот и со соодветната мотивација за вработените. Препорачливо е на почетокот да се организираат неколку средби еден-на-еден, на кои вработениот од своја страна ќе ги презентира сопствените размислувања поврзани со процесот на учење,

додека пак „учителот“ ќе го појасни истиот, но и ќе го стимулира вработениот на соодветен начин за да има поголема мотивација за совладување нови знаења.

Слика 2.1. Фундаментални принципи на организациското учење



✓ **Значење и пренесување на учењето**

Значењето и ефективноста од учењето се зголемува кога процесот е насочен кон специфичен работен проблем. „Учителите“ мора да ги појаснат новите информации што ги презентираат и начинот на кој тие можат најквалитетно да се поврзат со практичната работа, со цел процесот на учење и развој да биде успешен. Важно е учителот да ги побара вистинските почетни информации од вработените кои ќе послужат како инпут за развој на целокупниот процес. Исто така, важно е да им се даде до знаење на вработените колку е неопходно учењето доколку сакаат да напредуваат на професионален план. Проблемот со пренесувањето знаењето може да настане доколку процесот на учење не се одвива на самото работно место. Ефективното учење подразбира новите знаења, вештини и способности да бидат веднаш спроведени во

пракса прво со конкретни илустративни примери, а потоа и преку реалните работни задолженија (Vergman et al., 2010).

✓ Повторување и активна партиципација (учество)

Повеќето од луѓето не поседуваат способност веднаш да ги разберат новите комплексни информации и практично да ги употребат новостекнатите знаења и вештини. „Правилото три“ укажува на фактот дека луѓето ги паметат оние информации кои се повторени три пати, додека „правилото седум“ упатува на тоа дека луѓето мораат одредена работа практично да ја повторат седум пати за да ја усовршат (McKendrick, 2001). Проблемот произлегува од тоа што луѓето совладуваат нови работи со различна брзина, па затоа подобро е знаењето да се апсорбира на индивидуално ниво, барем на почетокот од процесот на учење. Друга пречка во процесот може да претставува таканаречениот „плафон на учењето“, со кој се опишува периодот во кој вработениот нема способност да восприема нови знаења, сè додека целосно не ги апсорбира претходните (Locke, 2002). На ова се надоврзува тоа што за различни индивидуи, материјалот за совладување има различна тежина - некои имаат претходни знаења, други природна предиспозиција, додека на трети им е потребно дополнително време дури и за совладување основни поими.

Сите овие проблеми може значајно да се намалат, ако не и да се решат со повторување и активна партиципација како на тој што учи, така и на учителот. Генерално гледано, повеќето од вработените се „активни ученици“ кои најдобро се снаоѓаат преку континуирано, активно учество во процесот на учењето. Тие преферираат да земаат учество во дискусии поврзани со концептите, значењата на одредена проблематика, отколку да бидат пасивни слушатели.

✓ Фидбек и позитивно засилување

Една од основните карактеристики на учењето е тоа што повратната информација (фидбекот) за тоа дали процесот бил успешен мора да се воочи многу набрзо по самиот старт. Токму квалитетниот и навремен фидбек ги намалува можностите за грешки, ја

зголемува мотивацијата и влијае на покачувањето на стандардите при учењето. Генерално гледано, позитивниот фидбек служи за стимулација и мотивација, додека негативниот го нарушува патот на претходно зацртаната цел во однос на учењето и во принцип, го намалува и изменува квантитетот на активности поврзани со процесот на учење (Johnson, 2005). Токму затоа, голем број работодавачи го користат позитивното засилување во случаите кога се соочуваат со негативен фидбек. Позитивното засилување може да се согледа преку поставување нови предизвици, вербално мотивирање и стимулација, зголемување на волјата за успех кај вработените, како и ветување одредена симболична награда доколку бидат постигнати претходно утврдените цели.

Голем број вработени фидбекот го гледаат единствено низ призмата на финалниот резултат, што е погрешно затоа што секоја повратна позитивна или негативна информација од страна на вработените (поединците кои се дел од процесот на учење) претставува фидбек врз основа на кој се насочува остатокот од процесите на учење и развој.

По исполнувањето на овие принципи на организациското учење, следува неговата апликација, односно примената на теоријата во пракса. Апликацијата, всушност, го претставува таканаречениот „позитивен трансфер“ на учењето. Таа во себе содржи повеќе значајни сегменти за чие остварување е одговорен „учителот“: максимизација на сличностите помеѓу теоретското учење и практичното работење, обезбедување практична работа и примери во текот на учењето, детално појаснување на генералните принципи на учење, формулирање процес на учење кој ќе биде во целосна корелација со понатамошното извршување на работните задачи, како и обезбедување соодветна награда по успешно завршениот процес (Carell et al., 1989). Минимизацијата на проблемите кои произлегуваат од учењето, секако, претставува предизвик за секој „учител“. Тие проблеми најчесто се поврзани со соодветната апликација, односно со гореспоменатиот позитивен трансфер на знаење. Овој трансфер ќе биде успешен ако покрај запазување на сите негови сегменти се обрне внимание и на средината во која се

одвива учењето, на употребата на соодветна технологија за олеснување на процесот, како и на стимулирање интерперсонални позитивни односи.

Сумирано, сите принципи на организациското учење овозможуваат да се зголеми ефективноста од учењето и развојот, а преку тоа и да се унапреди конкурентноста на организацијата. Вработените мораат да бидат мотивирани за да го почнат процесот на совладување нови знаења, вештини и способности, а истовремено, учителите да бидат подготвени да им излезат во пресрет на грижите и недоумиците што ги имаат вработените во врска со учењето. Материјалот предвиден за учење треба да соодветствува и да биде релевантен со практичната работа на вработените, но истовремено низ процесот треба да му се даде можност на поединецот за квалитетна работна пракса и аплицирање на теоретското знаење. Крајно, работодавачите и менаџерите треба континуирано да го следат фидбекот од нивните вработени на дневна основа и доколку настане проблем, да го употребат позитивното засилување како еден вид алатка за негово успешно надминување.

2.1.3 Организација која учи

За потполно разбирање на организациското учење, неопходно е да се разбере концептот на организацијата која учи. Организацијата која учи е резултат на ефективно и ефикасно организациско учење, но и организациското учење произлегува од организацијата која учи, од што се согледува комплексниот однос на овие два поими.

Питер Сенге го популаризираше концептот на „организацијата која учи“ во неговото дело *„Петата дисциплина“*. Тој ја дефинираше како „процес преку кој луѓето континуирано ги прошируваат своите капацитети за да создадат резултати кои навистина ги посакуваат, процес во кој се негуваат напредните модели на размислување и преку кој луѓето постојано учат како да работат како тим“ (Senge, 1990, p.74) Во таквите организации се создаваат и негуваат нови правила на однесување и размислување, се ослободуваат колективните аспирации и вработените континуирано учат.

Мајкл Армстронг (Armstrong, 2003, p.538) ја дефинира организацијата која учи како „систем во кој вработените ги развиваат своите капацитети за остварување на посакуваните резултати, каде што се негуваат новите и експанзивни модели на учење, каде што колективните аспирации се слободно поставени и каде што луѓето континуирано се подучуваат како да учат и да соработуваат“.

Организацијата која учи може да се дефинира и како „континуиран процес кој има за цел да ги обедини знаењата и способностите на индивидуалците, групите и претпријатието како целина и да овозможи континуирана промена и напредок на сите полиња на дејствување, притоа задоволувајќи ги потребите и желбите на клиентите/потрошувачите“ (Simons et al, 2003, p.43).

Организацијата која учи претставува потесен поим од организациското учење, но таа е составен дел организациското учење. Организацијата која учи е оспособена за „креирање, усвојување и пренесување на знаењето, односно модифицирање на однесувањата на вработените, додека пак организациското учење е насочено кон конкретна реализација на тој процес“ (Јакупи, 2005, стр.83).

Идејата на организацијата која учи е резултат на потребата за промени, опстанок, компетитивност и развој. Промените на кои се изложени современите организации или се закана или, пак, се можност за опстанок и развој. За да опстанат во услови на константни, брзи и, често, неочекувани промени, организациите се принудени на учење. Но, најважна е брзината на учењето, односно, дали степенот и брзината на учењето се поголеми од степенот и брзината на промените кои се случуваат во рамки, но и надвор од организацијата.

Организацијата која учи се темели на континуирано стекнување нови знаења, што создаваат нов квалитет на размислување и работење кај вработените, втемелен врз висок степен на информираност, мотивираност и креативност. Таа треба да задоволи одредени критериуми (Печијарески, 2007, стр.135):

- ✓ Способност на вработените да ги идентификуваат и анализираат проблемите и да продуцираат соодветни решенија за нив;

- ✓ Способност за прилагодување на глобалните економски промени;
- ✓ Разменување информации од страна на поединците, одделенијата и секторите поврзани со очекувањата од учењето;
- ✓ Учество на сите вработени во формулирање и спроведување на политиката и стратегијата на организацијата;
- ✓ Вреднување на способностите на самоучењето како клучни персонални вештини;
- ✓ Развивање меѓусебни односи во коишто преовладува дијалог, клима на меѓусебно почитување и доверба;
- ✓ Охрабрување на индивидуалниот и колективниот развој, како и учење од сопствените успеси и неуспеси;
- ✓ Поставување квалитетни основи за понатамошно спроведување на процесите на обука, тренинг и менторирање.

Конкурентската способност и стратегиската предност на организацијата која учи се оценува преку количеството знаења, вештини и способности во однос на конкурентите. Активностите и односот кон знаењето во таквата организација се определени од сознанието дека нејзиното знаење секој ден расте или опаѓа во однос на конкуренцијата, па затоа, знаењето претставува најзначајниот капитал и конкурентска сила за секоја организација.

Организацијата која учи може да биде успешна основа за голем број професионални активности како што се систематско решавање проблеми, експериментирање со нови пристапи на развој, учење од сопственото искуство и историја, како и од искуството на другите, но и лесен и ефикасен пренос на знаење низ сите сектори на претпријатието.

Промената на вработените кои се дел од организацијата која учи може да се согледа низ три аспекти:

1. **Когнитивен** – вработените се изложени на нови идеи, го прошируваат своето знаење и почнуваат да размислуваат поинаку;

2. **Бихевиорален** – вработените почнуваат да го менуваат своето однесување (секако, на подобро);
3. **Подобрување на перформансите** – промената во однесувањето води кон мерливи подобрувања на крајните резултати (Senge, 1994).

Организациите кои учат не се појавуваат однадеж, туку тие се резултат на одвоено време, интелектуална и физичка енергија, како и вложување голем број ресурси. Поттикнувањето на учењето и развојот претставуваат есенција за зголемување на конкурентноста на организацијата.

2.1.4 Организациска култура

Организациската култура претставува значаен и комплексен феномен за кој во втората половина од дваесеттиот век се јави потреба за подетална анализа и дефинирање. Таа може да биде дефинирана на повеќе начини како (Dessler, 2002, pp. 389-390):

- ✓ Систем на претпоставки, верувања, симболи, вредности и норми на однесување, што се развиени и прифатени од членовите на една организација низ заедничко искуство, а чија основна цел е да го насочува нивното мислење, однесување и дејствување;
- ✓ Систем на доминантни вредности усвоени од една организација;
- ✓ Збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите на организацијата и пренесени од една генерација вработени на друга;
- ✓ Модел на вредности, убедувања, претпоставки и норми на однесување, имплементирање во јазикот, симболите, целите, технологијата, интеракциите и управувачките организациски активности.

Независно која од дефинициите ќе се анализира, сите укажуваат на истите сегменти од работењето на организацијата: основната задача се состои во тоа што вработените

треба да ги научат, прифатат и употребуваат сите норми, вредности, правила, претпоставки и однесувања кои ќе овозможат организацијата да се развива, успешно да работи, да ги оствари однапред поставените цели (ефективност), со помали напори да даде подобри резултати (ефикасност), а секако и да може успешно да ги спроведе процесите на учење и усовршување во интерни рамки.

Анализата на карактеристиките на организациската култура е значајна заради нејзино подобро разбирање. Всушност, со разгледување на карактеристиките, може да се извлечат нови елементи кои претходно не се споменуваат во дефинициите за културата на организацијата.

Карактеристиките може да бидат определени според два критериуми: доминантни вредносни критериуми и перспективи на хомогеност (Dirkes et al., 2003).

Во продолжение, тие накратко ќе бидат појаснети.

Според доминантните вредносни критериуми, се разликува традиционален, холистички и либерално-демократки пристап.

Традиционалниот пристап се темели врз конзервативни вредности кои се спротивставуваат на секоја промена и чијашто основна карактеристика е високиот степен на социјална ориентација на вработените.

Холистичкиот пристап се карактеризира со колективна припадност, еднаквост помеѓу вработените, сигурност, ред и поредок во рамки на организацијата.

Основни принципи на работење со либерално-демократкиот пристап се квалитет, ефикасност, конкурентност, толеранција, индивидуалност и остварување висок профит, со што сите вработени би биле задоволни.

Доколку треба да се избере најадекватниот пристап за понатамошно развивање на организациското учење и перманентното усовршување (според вредносните критериуми), тоа би бил либерално-демократкиот пристап. Ова произлегува од тоа што развојот на вредностите и нормите на однесување се во директна корелација со успешноста на учењето и усовршувањето во организацијата. Рамноправноста, разумноста, толеранцијата, рамнотежата помеѓу личните и колективните интереси,

усогласувањето на работата, како и насоченоста кон постигнување ефективност и ефикасност од работењето се елементите кои продонесуваат за успешно спроведување на понатамошните процеси на организациско и доживотно учење, како и создавање поквалитетна основа за спроведување на обуката, тренингот и менторирањето (перманентното усовршување).

Според перспективите на хомогеност, се разликуваат три облици: перспектива на интеграција, перспектива на диференцијација и перспектива на фрагментација (Harrison, 2005). *Перспективата на интеграција* се карактеризира со висок степен на хомогеност и конзистентност. Доминантна улога има лидерот (односно сопственикот), постои консензус, нема недоречености и непрецизности во работењето. За разлика од неа, според *перспективата на диференцијација*, културата не е конзистентна и хомогена, туку претставува збир од различни вредности, норми, верувања. Лидерот нема доминантна улога, постојат недоречености и најчесто не постои консензус помеѓу вработените. *Перспективата на фрагментација*, пак, претставува сложен систем на меѓусебно независни вредности, норми, верувања, правила и ставови. Таа го негира институционалното креирање на организациската култура и тврди дека таа е составена од противречни елементи.

Во основа, сите три перспективи на хомогеност (односно нивните карактеристики) нудат спротивставени гледишта за културата во организацијата. Во контекст на овој научен труд, перспективата на интеграција претставува најсоодветен модел на организациска култура (според критериумот на хомогеност). Тоа произлегува од фактот што преку постоењето консензус, висок степен на интерна конзистентност и истовременото отсуство на непрецизности и недоречености, се овозможува квалитетна основа за развој на организациското и доживотното учење и, најважно, се креира успешна база и за ефективно спроведување на перманентното усовршување.

Што се однесува до функциите на културата на организацијата, тие се бројни и навистина значајни за извршување на сите процеси. Организациската култура го зголемува чувството на припадност и посветеност на вработените, ја подобрува комуникацијата со надворешното опкружување, ги координира работните активности,

го контролира однесувањето на вработените, го стимулира организациското учење, ја зголемува ефективноста од работењето, придонесува за поуспешно спроведување на перманентното работно усовршување, а придонесува и за зголемување на организациската конкурентност (Beardwell et al., 2004).

2.2 Природа на учењето и развојот на вработени

Природата на учењето може да се согледа низ самиот процес на учење кој веќе беше појаснет и анализиран. Самата природа на учењето и развојот на вработените се тесно поврзани, односно произлегуваат од идентификувањето од потребите за учење, формалното и неформалното образование (кои ќе бидат анализирани во продолжение).

Во последните неколку години постои сè поголема тенденција за промена на фокусот од тренинг на вработените кон организациско учење и развој. Ова е тоа што Сломан (Sloman, 2003) го нарекува нова парадигма. Активностите кои се насочени кон подобрување и зголемување на знаењата и способностите на вработените го насочуваат фокусот на својот интерес кон „учителите“ односно луѓето одговорни за презентирање на новите знаења и вештини. „Учителот“ е човекот кон кого се вперени сите очи и ја има најголемата одговорност за успехот или неуспехот од учењето. Токму затоа, се прават напори да се развие организациска клима која ќе поддржи ефективно учење, со што ќе се подобри продуктивноста и перформансите, со што ќе се постигне компетитивна предност.

Составен дел на природата на учењето и развојот претставуваат таканаречените „стилови на учење“ кај вработените кои понатаму се поврзуваат со видот на образованието и идентификацијата на потребите за учење и развој, кои се составен дел од процесот на учење. Во главата каде што се појаснуваше процесот на учење се направи краток осврт врз стиловите што ги преферираат вработените во текот на учењето, односно начинот на кој тие најдобро ги совладуваат новите знаења, вештини и способности. Тука ќе се направи малку подетален осврт на нив, затоа што се

исклучително важни за правилниот развој на вработените. Според Мамфорд и Голд, постојат четири „стила“ (Mumford and Gold, 2004, p. 97-98):

1. **Активисти** – учат најдобро со активно вклучување во конкретни работни задачи и се особено успешни во бизнис игрите и компетитивните вежби и симулации;
2. **Теоретичари** – најдобро учат кога новите информации се наоѓаат како составен дел на теоретски концепти. Ги впиваат новите идеи кога се во една теоретска рамка, надвор од практичната импликација;
3. **Огледувачи** – учат преку проверка и одраз на одредени минати ситуации, коишто ги анализираат и набљудуваат, па потоа извлекуваат поука од нив;
4. **Прагматичари** – најдобро учат кога ќе ја воочат поврзаноста помеѓу новите информации со проблемите и прашањата од реалниот живот, а поседуваат и способност многу брзо да ги применат новите знаења и вештини.

Сепак, треба да се напомене дека многу ретко индивидуалецот поседува само еден стил на учење. Вообичаено, многу зависи од конкретната ситуација во која се наоѓа вработениот - може за одредена задача да се биде попрагматичен, а пак за нешто сосема спротивно да се однесува како активист, теоретичар или огледувач. Тука се прави генералната поделба, со тоа што, секако, треба да се обрне посебно внимание за секоја поединечна ситуација.

Со анализа на овие четири стила, подобро се согледуваат потребите за учење и развој, а се олеснува и изборот на формално и неформално образование.

2.2.1 Формално образование

Академските дипломи се неизоставен дел од професионалниот успех на секој поединец. Формалното образование (добиеено во училиштата, високообразовните институции) ги подготвува луѓето за професионалната иднина. Овој вид а образование се разликува од процесите на учење во самата организација затоа што нуди сеопфатни знаења од различни области кои се пренесени од стручен професорски кадар и не

обрнува внимание на техничките детали од процесот. Тренингот и учењето во рамки на организацијата ги прават луѓето послични еден на друг затоа што ги учат истите (или слични) нови вештини и способности. Формалното образование, пак, од друга страна прави диференцијација помеѓу вработените затоа што тоа е исклучиво индивидуален процес (Berman et al., 2010).

Како што може да се забележи, во најголем број од случаите кај вработените, формалното образование и дополнителниот развој и учење (кои често се поклопуваат со неформалното образование) се преплетуваат и се надополнуваат еден со друг. Сепак, тоа не е секогаш на задоволство на работодавачите. Гледано од законски аспект, колку е повисока професионалната титула на вработениот, толку работодавецот треба да одвои повеќе парични средства на месечно ниво. Исто така, многумина од работодавачите сè уште сметаат дека доколку го стипендираат вработениот да се стекне со повисок степен на образование, тоа за нив ќе претставува неповратен трошок, иако вработениот, по завршувањето на образованието, скоро секогаш се обврзува на лојалност определен број години и да работи за претпријатието кое му ја овозможило стипендијата.

Конкретно, во Република Македонија, за жал, скоро во ниту една организација не го ценат доволно формалното образование (тука, пред сè, се мисли на магистерските и докторските титули), а тоа најдобро се огледува преку фактот што скоро и да не постои разлика во месечните примања кај дипломираните поединци, магистрите и докторите на науки. Финансиската сатисфакција мора да претставува стимул за вработените дополнително да се образоваат, додека пак работодавците треба да се гордеат со стручен и високообразован кадар кој треба да биде соодветно награден. Истиот тој кадар значително ќе придонесе за подинамичен развој, за постигнување организациска конкурентност и, што е најважно, веќе стекнатите знаења ќе овозможат остварување дополнителен профит за претпријатието. Сето ова се однесува во голема мера на приватните македонски организации. Тие, за жал, сè уште не се свесни за придобивките од стипендирањето квалитетни млади луѓе да го продолжат своето образование или,

пак, да им овозможат финансиска сатисфакција која ќе покаже дека се ценети во средината во која работат.

За разлика од нив, македонските државни институции направија соодветна анализа пред одреден број години и дојдоа до заклучок дека инвестирањето во формалното образование на вработените претставува сигурна инвестиција и важен иден генератор на профит. Секако, стипендистите се обврзани да го завршат соодветниот степен на образование во одреден временски период и најчесто со одреден просек на оценки (кој е најчесто некаде на средината на скалата за оценување), а потоа да се вратат во Република Македонија и да го применат новостекнатото знаење во државната институција од каде што произлегла стипендијата.

Сето ова укажува на фактот дека свесноста за вложување во младите образовани интелектуалци полека расте и се зголемува, но за жал, со недоволна брзина и сè уште е присутна и концентрирана главно кај државните институции, а неспоредливо помала е кај приватните компании и невладиниот сектор.

Најполезно е да се направи комбинација од формалното образование и дополнителната наобразба во претпријатијата. Сепак, мора да се спомене дека формалното образование претставува основата на која се надградуваат сите останати способности, вештини и нови знаења.

2.2.2 Неформално образование

За да се разбере подобро неформалното образование, треба да се направи анализа на две компоненти што ги поседува секој поединец, односно вработен. Првата компонента е претставена преку биолошкото, генетското наследство, а втората компонента се однесува на индивидуалното животно искуство и воспитанието (Schettler, 2003).

Иако анализата на биолошкото наследство може да укаже на многу работи поврзани со вработениот, сепак менаџерите и директорите немаат начин на кој би можеле да ја спроведат. Тука накратко би се обрнало внимание на биолошката компонента кај секој поединец во генерална смисла и нејзината важност за развојот.

Гените кои се наследуваат од родителите и предците влијаат врз градењето на една личност, но не се секогаш пресудни. Најеклатантен пример за тоа претставуваат идентичните близнаци кои се предмет на огромен број анализи од страна на психолозите. Доколку близнаците растат заедно во иста средина, подеднакво воспитувани од нивните родители и доживуваат слични (па дури и исти) искуства, нивното однесување ќе биде скоро идентично. Но, доколку близнаците се раздвоени при раѓање, растат и се воспитуваат во различни средини со различни вредности, истражувањата покажуваат дека нивното однесување ќе се разликува за околу педесет проценти (George and Jones, 2002).

Ова укажува на фактот дека голем удел во однесувањето на поединецот има неговото/нејзиното животно искуство и воспитанието. Карактерот на личноста се развива со текот на времето. „Оформувачи“ на карактерот, покрај генетиката, се родителите и начинот на нивното воспитување, бројот на деца во семејството, степенот на барање и обврски што се наметнуваат од страна на родителите и наставниците, успехот (или неуспехот) при оформување и задржување на пријателите и работата, па дури и културата во најнепосредното опкружување.

Бидејќи околу педесет проценти од однесувањето потпаѓа на биолошкото наследство и генетиката, тоа укажува дека карактерот на личноста е стабилен во одреден подолг временски период. Секако, ова не значи дека е непроменлив, но не може да се промени многу брзо поради одредено професионално искуство. Промената во карактерот и однесувањето настанува доколку специфична работна ситуација или проблем се провлекува долга низа на години. Ова укажува на фактот дека менаџерите не може да очекуваат да им ги променат карактерните особености на своите вработени, барем не во краток временски период.

Сето ова помага подобро да се разберат вработените и нивните постапки, но и да се олесни процесот на учење и развој. Голем број од вработените, покрај тоа што го учат од своите учители и надредени, исто така постојано (па дури и несвесно) совладуваат нови знаења и вештини благодарјќи на своите соработници, па дури и на оние подредените. Сето ова е, всушност, неформално учење, односно стекнување

неформално образование. Иако овој вид образование има свои слабости, сепак има и силни страни кои се исклучително важни при креирање на еден професионалец. Една од нив е што се поттикнува несвесното (скриеното) знаење за одредени проблематики да излезе на површина преку секојдневно гледање, учење и извршување на работните задолженија. Еден од најупотребуваните начини за стекнување на неформално образование во рамки на организацијата е кога на вработениот му се дава можност систематски и целосно да ја набљудува работата на неговиот раководител или, пак, директор во одреден подолг временски период, во кој ќе може да ги согледа и научи генералните принципи на работа, проблемите со кои се соочуваат и начинот на нивно решавање, како и целокупната организациска реалност и опкружување. Секако, мора да се напомене дека доколку не постои фидбек од страна на раководителот/директорот во однос на целокупниот процес на неформално образование, тогаш тој ќе биде неуспешен, најмногу поради тоа што вработениот (кој активно учи), може голем дел од работите погрешно да ги протолкува. Затоа, неформалното учење претставува двонасочна комуникација, исто како и целокупниот процес на учење и развој на вработените. Генерално гледано, неформалното образование нуди едно поинакво согледување на процесот на учење за разлика од формалното, но доколку постои надополнување на двата облици, посакуваниот резултат ќе биде неизбежен.

2.2.3 Идентификување на потребите за учење кај вработените

Идентификувањето на потребите за учење кај вработените може да се анализира на три нивоа: организациско, професионално и лично (Mardhington and Wilkinson, 2007).

Организациски потреби за учење. Најпрво се идентификуваат организациските потреби за учење со што врз основа на тие, ќе може да се воочат и другите два вида потреби (движење од општото кон поединечното). Преку воочување на организациските потреби се прави план за нивно исполнување, за тоа кои услови се потребни и како ќе придонесат тие за остарување на стратегиските организациски цели.

Главниот метод што се користи при идентификацијата на потребите претставува една *генерална анализа за краткорочните и долгорочните цели на организацијата*, со

што се детерминираат соодветните способности и знаења потребни за да се исполнат тие цели, а истовремено се прави проценка на постојните знаења на секој вработен. Овој процес одзема доста време поради обемните анализи, а времето е значајна алатка за организациите кои вуреат во една континуирано променлива екстерна средина каде што промените се секојдневни и интензивни. Овој вид анализа се води од претпоставката дека организацијата е едноставен збир (вкупност) од знаењата и способностите на неговите вработени.

Другиот метод кој може да се примени за идентификување на потребите за учење претставува *менаџментот на компетентност и перформанси*. Преку деталните описи на работните места и работните задолженија се креираат стандардни компетенции преку кои се мерат работните перформанси. Секој раководител на одделение/сектор прави анализа на перформансите, ги пренесува резултатите на своите надредени, со што се идентификуваат организациските потреби за учење.

Третиот метод претставува *анализа на приоритетни организациски проблеми*. Овој метод се фокусира на еден приоритетен главен проблем во рамки на организацијата за кој е неопходна примена на соодветни техники на тренинг и учење. Од овој главен организациски проблем произлегуваат потребите за учење на организациско ниво (Gibb, 2008).

Професионални потреби за учење, каде што главната цел е идентификација на специфичните потреби за учење. Харисон (Harrison, 2005, p.118-120) ова го нарекува „анализа на процесот работа-учење“ за да може да се направи дистинкција од регрутација и селекција на кадри. Тој го дефинира овој процес како „пронаоѓање на целта на секое индивидуално работно место и специфицирање на тоа што мора да биде научено за да се постигнат ефективни работни перформанси“. Повеќе методи можат да се употребат за да се идентификуваат професионалните потреби за учење, како што се: опис и анализа на работни места, групни дискусии, набљудување одредена работна задача и спроведување интервјуа. Интервјуата се особено значајни и можат да бидат комбинирани со друг метод затоа што преку нив се дознава за потребите за учење на вработениот, но и раководителите на тој начин воочуваат на што треба да се обрне

посебно внимание во процесот на учење. Но, негативната страна на овој метод е тоа што вработениот може да не биде во состојба да ги идентификува професионалните потреби за учење на ефективен начин, а воедно често се случува голем дел од потребната документација за анализа да недостасува, па поради тоа, не може реално да се проценат потребите. Исто така, вработените знаат и прекумерно да ги фалат работите кои им се по волја да ги завршуваат, додека за задолженијата за кои немаат интерес да изразат негодување. Поради ова може да настане конфузија при дефинирањето на професионалните потреби за учење затоа што резултатите од направените анализи нема да соодветствуваат со изјавите на вработените.

Личните потреби за учење поседуваат дел од своите карактеристики со двата претходно анализирани потреби за учење. Во овој случај, приоритет се дава на пополнувањето прашалници, набљудувањето на работата, тестирањето на знаењето за специфична работна задача, како и самоанализата која најдобро ќе укаже на сегментите во кои вработениот треба да напредува. Доколку вработените се стимулирани од страна на претпријатието самите да ги проценат потребите за учење и надградба, ќе може да се сумираат нивните лични резултати со оние кои се изготвени на организациско ниво и да се креира квалитетен план кој целосно ќе ги задоволи потребите за учење на сите три нивоа (Reid, 2005).

Но, многу честа претпоставка е дека секој вработен нема објективно да ги согледа своите недостатоци, а уште помалку јавно да проговори за нив. Затоа, од страна на организацијата (односно од одговорниот за спроведување на процесот на учење) треба на самиот почеток да се појасни дека само со објективна самоанализа ќе можат да се добијат валидни резултати од кои најголем бенефит ќе имаат токму вработените. Доколку успешно ги детектираат сопствените потреби за учење, релативно брзо ќе можат своите недостатоци да ги претворат во индивидуални предности, кои понатаму ќе им овозможат професионален напредок.

Генералната претпоставка е дека потребите за сите три нивоа на учење треба да бидат меѓусебно интегрирани, бидејќи само на тој начин ќе може успешно да се спроведе самиот процес. Всушност, генералните организациски потреби за учење ќе

укажат на професионалните потреби, а тие пак на личните потреби. Секако, ова изгледа одлично „на хартија“, но во реалноста, за успешна реализација се потребни совршени информации и неограничени ресурси, како и совршена комуникација на сите нивоа во организацијата. Бидејќи ова не е реално, организациите се обидуваат врз основа на своите анализи да излезат во пресрет на сите моментални и идни потреби, надевајќи дека степенот на грешки ќе биде релативно мал, а успехот од идентификацијата и анализата на потребите на задоволително ниво.

2.3 Пристапи на учењето и развојот

Откако ќе бидат дефинирани потребите и целите и откако ќе се формира тимот кој ќе го спроведува процесот на учењето, во пракса се применуваат пристапите на учењето и развојот. Тука се опфатени конкретни пристапи и методи на учење и развој кои може да се применуваат поединечно или, пак, во комбинација. Секако, решението за кој пристап или пристапи да се употребат зависи од конкретната ситуација, каде што треба да се внимава на компатибилноста на пристапите ако се употребуваат истовремено.

2.3.1 Едукативни курсеви

Едукативните курсеви се значаен дел од развојот на вработените, особено за оние помладите со помало професионално искуство. Овој вид едукација претставува вредност и за работодавецот и за вработениот - учесник на курсот. Секако, има повеќе видови курсеви кои, во зависност од потребите и можностите, можат да се инкорпорираат во процесите на учење и развој (Baruch and Leeming, 2001).

Едни од најпосетуваните се курсевите на консултантите кои можат да траат од еден ден до неколку недели. Посетата на овој тип курсеви зависи од природата на работењето на организацијата. Тие се презентирани и водени од страна на обучени консултантите кои најчесто имаат свои компании за консултантски услуги. Една од главните карактеристики на овој вид едукација е тоа што на едно место се собираат

поединци со различен степен на образование, различен обем на професионално искуство и ги споделуваат своите размислувања, но и совладуваат нови знаења и вештини потребни за одредена професионална проблематика. Негативната страна е тоа што траат релативно кратко, односно за нивното времетраење ништо значајно не може да се совлада и во принцип се доста скапи (Santos and Stewart, 2002).

Некаква варијација на консултантските курсеви се оние кои се концентрирани за развој на специфично знаење или способност, односно не се премногу генерализирани. Бидејќи нивното времетраење е доста ограничено и кратко, најдобро за вработените е да совладаат една конкретна вештина или способност која веднаш ќе можат да ја применат на работното место.

Друг тип курсеви се оние кои се одржуваат во организациите каде што работат поединците (анг. „in-house courses“). Учесници на овие курсеви се вработените кои имаат потреба од дополнителна едукација и развој, од една страна, и од друга страна, презентерите, односно креаторите на курсот, кои најчесто се раководители на сектори или некој од менаџерите (во зависност во видот и големината на организацијата). Овој вид едукација е доста значајна затоа што секоја организација, пред да организира и започне конкретен курс, прави детална анализа на потребите за тренинг и развој и на тоа како истите можат да придонесат за постигнување организациска конкурентност. Друга позитивност е тоа што учесниците на курсот се веќе запознаени со организациските процедури и структури, како и начини на работа. Сето ова ги стимулира учесниците да научат да работат поефективно и поефикасно како тим. Негативната страна е тоа што вработените немаат можност за размена на искуства и мислења со нивни колеги од други претпријатија и поради затворениот тип на едукација може да се појави недостиг на инвенција (Feinstein et al., 2002 кај Torrington et al. 2008).

Спротивен вид курсеви се таканаречените „outdoor courses“, односно курсеви надвор од работното место. Овој вид едукација се обидува да ги развие способностите на вработените преку зголемување на самосвесноста и самодовербата, па затоа дури може да се вклучат и физички активности и предизвици во времетраењето на курсот. Постои

зголемена тенденција на нивна употреба, особено поради тоа што ги стимулира учесниците да направат анализа на сопствените силни и слаби страни, да станат поотворени кои нови идеи и знаења, а дополнителна мотивација постои и поради тоа што се одвиваат надвор од работното место, дури некогаш и во природа (Monks et al., 2001). Некои автори (Ibbetson and Newell, 1999) сметаат дека опуштената и некомпетитивна надворешна, природна средина претставува поефективен начин за совладување нови едукативни предизвици. Други (Burleston and Grint, 1996), пак, тврдат дека идејата за учење и развој во едно релаксирано опкружување е наивна и не може да „вроди со плод“.

Еден од главните предизвици за едукативните курсеви е дали стекнатото знаење ќе може соодветно да се пренесе во работните места во рамки на организацијата. Лонгнекер и Арис направиле истражување кое опфатило поголем број вработени (од најниско до највисоко ниво) за тоа како да се направи најдобар трансфер на стекнатото знаење по завршувањето на кратките курсеви (Longnecker and Ariss, 2002). Една од најважните карактеристики за секој поединец-учесник била дефинирање на професионалните цели што треба да се постигнат и однапред утврдување на план за тоа како да се применат стекнатите знаења во пракса. Друг сегмент од истражувањето покажал дека постоењето работна клима која ќе понуди поддршка по завршувањето на курсот значително влијае за квалитетна примена на стекнатите знаења. Тоа особено се однесува на надредените, кои треба да покажат интерес и активно да се вклучат во работата на своите вработени по завршувањето на едукацијата. Најважното од сето ова е подготвеноста на секој поединец - учесник на курсот да го спроведе стекнатото знаење во сопствениот и организацискиот развој. Ова се однесува не само на едукативните курсеви, туку и на сите пристапи поврзани со учењето и развојот на вработените.

Едукативните курсеви можат да се поделат и од друг аспект, во зависност од нивниот формат (<http://en.wikipedia.org/wiki/Course>):

- **Предавања** (анг. lecture courses) – инструкторот држи класични предавања со минимална интеракција од страна на слушателите;

- **Семинари** (анг. seminar courses) – учесниците подготвуваат и презентираат свој индивидуален научен труд, кој е предмет на дискусии и критики од страна на останатите учесници;
- **„Колоквиум“ курсеви** (анг. colloquium/reading courses) – или курсеви засновани на задачи кои се базираат на читање одредена проблематика за секоја поединечна сесија, а потоа тоа е предмет на дискусија и анализа од страна на сите учесници;
- **Туторијали** (анг. tutorial courses) – кои вообичаено се одвиваат на индивидуално ниво или, пак, се формира мала група која анализира и обработува одредена проблематика. Вообичаено се одржуваат неделни состаноци со инструкторот каде што се врши ревизија на сработеното и се добиваат насоки за понатамошна работа;
- **Директно индивидуално учење** (анг. direct individual studies) – од поединецот се бара да направи подлабоко професионално истражување за одредена работна проблематика и истата да ја сподели со својот инструктор. Овој вид едукација е насочена индивидуално кон еден вработен, но може да се одвива како паралелен процес за повеќе поединци во рамки или надвор од организацијата.

Сите овие курсеви може да се одвиваат комбинирано, во зависност од потребите на поединците, но и претпријатието. Тоа би значело дека горенаведените едукативни формати може да се вклопат во претходно спомнатите консултантски курсеви, курсеви во рамки на работното место и надвор од работното место.

Од учесниците на едукативните курсеви се очекува редовно да ги посетуваат, соодветно да се подготвуваат редовно да ги сработуваат доделените задачи, да бидат активни во дискусиите, како и да направат напори тоа што ќе го научат да го спроведуваат во пракса на работното место.

2.3.2 Учење во текот на работата

Еден од најшироко употребуваните пристапи на учење и развој претставува учењето во текот на работата, односно во текот на работното време. Процените говорат дека повеќе од шеесет проценти од развојот на вработените се случува на самото работно место (Јакупи, 2002). Вработениот се соочува со реален работен предизвик затоа што е веќе поставен на работното место и сите детали поврзани со развојот му се пренесуваат од страна на искусен менаџер или раководител додека се извршуваат секојдневните работни задолженија.

Иако овој пристап на прв поглед изгледа едноставен за реализација и не чини многу пари, доколку не е соодветно применет може да направи поголема штета, отколку корист. За да се избегнат потенцијалните проблеми, претпријатието мора многу внимателно да ги одбере таканаречените „учители“, односно искусните менаџери кои би го спровеле учењето и развојот. На секој од нив треба да му биде доделен вработен со кој веќе има изградено квалитетен работен однос и меѓу кои е развиена меѓусебна доверба. Обучувачот претставува комбинација на неговите лични квалитети, професионалните квалитети и вештините за воспоставување на меѓучовечки односи. Личните квалитети се поврзани со општото (домашно) воспитание, карактерни особини како што се амбициозност, иницијативност, посветеност, точност, желба за помагање и многу други. Професионалните квалитети се поврзани со неговото образовно ниво, теоретската и практичната подготвеност, како и претходно познавање на „проблемот“ (процесот и целта на конкретната обука).

Како обучувачи се јавуваат разни поединци – непосредните раководители, раководители за човечки ресурси во рамки на организацијата или експерти надвор од организацијата. Нивната улога е од особена важност. Тие треба да имаат одлични комуникациски, перцептивни и интерактивни способности, како и професионални познавања од областа која е предмет на обука. Учителот треба да биде мотивиран да го пренесе своето знаење и искуство и да биде награден од страна на претпријатието за добро завршената работа. Тој треба да користи ефективни и ефикасни техники и методи кои ќе му овозможат на вработениот квалитетно совладување нови знаења и

развој на нови способности и вештини. Овие методи и техники се индивидуални и зависат од неколку фактори како што се видот на работата што ја работи вработениот, обемот на нови знаења што треба да ги совлада, која е крајната цел од учењето итн. (Armstrong, 2010)

Учењето во текот на извршувањето на работните задачи може да се протолкува и како учење од сопственото позитивно и негативно професионално искуство. Овој пристап на учење организацијата би требала да го користи само кога во своето опкружување ги има потребните информации кои им се неопходни на вработените за спроведување на споменатиот пристап. Во принцип, учењето во текот на работата организацијата или го наградува или, пак, го казнува, во зависност од тоа дали целта била да се стабилизира и унапреди одредено знаење, способност и/или вештина или, пак, да се елиминира одредено негативно однесување. Според тоа, учењето во текот на работата може да се јави во два облици гледано од организациски аспект: позитивно и негативно поддржување (Armstrong, 2006). Позитивната поддршка се огледува преку наградување на позитивните однесувања на вработените, односно правилната примена на сето тоа што го совладале во текот на работењето. Негативната поддршка е преку казнување на негативните однесувања на вработените, односно нивно одбивање да совладуваат нови знаења, способности и вештини и истите да ги применат во пракса.

Едни од најважните елементи кои ќе овозможат ефективно и ефикасно учење во текот на работата се (Reid, 2005):

- Создавање клима соодветна за учење (односно атмосфера на заемна почит, разбирање, соработка, поддршка и човечност);
- Вклучување на вработените во целокупниот план за учење, кој е најчесто поврзан со секојдневните работни задолженија;
- Вклучување на вработените во дијагностицирање на потребите за учење, формулирање на целите на учењето, како и креирање индивидуални планови за учење (покрај организациските);
- Овозможување индивидуална евалуација по завршувањето на секој дел од процесот на учење;

- Континуирана анализа на тоа што се научило и како тоа се применува во секојдневната практична работа (оваа анализа треба да се прави на секој поединец кој е дел од процесот на учење, како и на целото претпријатие).

Секако, организацијата (односно „учителот“) треба да обрне внимание и на одредени дополнителни принципи кои треба да се запазат за да се постигне успех при учењето во текот на работата. Според Торингтон, Хол и Тејлор (Torrington et al., 2008), тие се следниве:

1. Намалување на нервозата и тензијата кај вработениот;

- Овозможување социјална поддршка и дозвола за формирање неофицијални социјални групи во рамки на организацијата;
- Употреба на разбирливи инструкции и методи;
- Нудење сигурна професионална иднина;

2. Создавање позитивна работна атмосфера и формулирање распоред за учење кој ќе биде во корелација со работните задолженија;

- Адекватно времетраење на работните сесии;
- Правење паузи во текот на учењето и работата;
- Внимателно укажување на грешките;
- Поттик за понатамошно усовршување;

3. Обрнување внимание на индивидуалните разлики;

- Употреба на различни пристапи за различни поединци (во зависност од видот на работата што ја извршуваат или што треба да ја извршуваат, како и од тежината на материјалот за учење што треба да го совладаат);
- Анализа од дотогашното нивно формално и неформално образование;
- Редовни разговори во четири очи за да се надминат проблемите што ќе се појават.

Доколку организацијата ги игнорира овие важни сегменти кои овозможуваат ефективно и ефикасно учење во текот на работата, тогаш настануваат проблеми како

што се: непостоење човечка кохезија, намалена продуктивност и конкурентност, незадоволство, стагнација, па дури и ретерирање во работењето.

2.3.3 Учење од далечина

Новите современи технологии, експанзијата на иновациите, но и брзиот начин на живот ја наметнаа потребата од развој на еден современ пристап на учење наречен учење од далечина. На сето ова се надополнуваат и зголемените професионални обврски на младите луѓе, флексибилноста на работното време, поголем број а службени патувања, теренска работа, состаноци во и надвор од организацијата и многу други сегменти кои ја иницираат потребата за континуирана професионална надградба. Кога се говори за овој вид учење, се среќаваат повеќе термини како што се: учење на далечина (distance learning, distance education), електронско учење (e-learning, on-line education), виртуелно учење (virtual education) (Armstrong, 2003). Овие термини претставуваат синоними чија заедничка карактеристика е тоа што изворот на знаењето и примателот се физички разделени.

Учењето од далечина претставува таканаречен модел на учење преку кој поединците совладуваат нови знаења, но не во традиционално опкружување. Учењето од далечина обезбедува пристап до потребните материјали за учење во случај која изворот на информацијата или, пак, учителот се физички, а во некои случаи и временски одвоени со поединецот што го совладува материјалот. Иако учењето од далечина има долга историја (датира од 1728 година од Бостон, САД), неговата популарност помеѓу луѓето (особено студентите и вработените) расте во последниве петнаесетина години. Вработените луѓе кои имаат потреба од дополнителна едукација, а немаат доволно време, овој начин на учење го прифаќаат како најсоодветен за професионална надградба и развој (http://en.wikipedia.org/wiki/Distance_education). Секако, најпопуларен и најшироко прифатен метод на учење од далечина е електронското учење (on line, e-learning).

Воведувањето на современите образовни технологии овозможи подобрување и олеснување на комуникациите помеѓу луѓето, односно олеснување на целокупниот

процес на учење. Овој облик на образование целосно се разликува од традиционалниот, пред сè затоа што не постои непосреден физички контакт со личноста која го води процесот (таканаречен учител или ментор) и поединецот кој го изучува предвидениот материјал (вработениот). Учењето од далечина има неколку значајни карактеристики како што се:

- *Типот на поединци кои ја следат наставата.*

Ова се однесува на повеќе типови на вработени: вработени кои немаат финансиска можност сами да се доедуцираат, оние кои се географски оддалечени од образовните центри, поединци со физички ограничувања, вработени кои имаат можности, но немаат време за следење класична настава.

- *Местоположбата на одржување на наставата.*

Една од главните карактеристики која веќе беше спомената е физичката разделеност на учесниците во процесот на учење, односно постоењето виртуелен простор каде што се одржува наставата. Тоа подразбира дека ученикот е на различно место од учителот или од изборот на информацијата.

- *Начин на изучување на материјата.*

Учењето од далечина му овозможува на вработениот професионално и независно усовршување на место и во време кое нему/нејзе му/ѝ одговара, изучување на материјалот во период прилагоден на индивидуалните потреби и желби, како и повторување онолку пати колку што сметаат дека е потребно. Овој начин на учење овозможува целосно прилагодување на индивидуалните карактеристики на поединците (Reid, 2005).

Учењето од далечина, како и секој друг вид учење, има свои предности и недостатоци во однос на традиционалниот вид стекнување на образование.

Предностите се следните (Santos and Stewart 2003):

1. Овозможува еден вид доживотно учење (анг. lifelong learning) и континуирано професионално усовршување;
2. Избор на индивидуален начин на учење – активно, пасивно, сопствена динамика на совладување на материјата, креирање сопствен распоред;
3. Учество на најпрестижни едукативни програми – можност за комуникација и соработка со врвни светски експерти од различни области на работење, како и достапност на импресивен број квалитетни материјали кои може да се дистрибуираат во различни облици (преку пошта, електронски итн.);
4. Одбирање местоположба додека трае процесот – вработениот самиот одбира каде ќе ја чита и совладува материјата во зависност од неговите можности и обврски - во текот на работното време, во домашни услови или, пак, во библиотека;
5. Усовршување на технолошките знаења и вештини – покрај тоа што се добиваат современи информации за проблематиката која е предмет на изучување, паралелно се развиваат дополнителни способности и вештини за користење различни технологии и технолошки додатоци;

Секако, покрај значајниот број предности што ги има учењето од далечина, постојат и **слабости** што треба да ги има предвид секоја организација (Monks et al., 2010):

1. При учењето од далечина, неопходно е поединецот да има одредени предзнаења и вештини кои би му го олесниле процесот. Без компјутерска писменост и соодветно ниво на технолошка опременост, и најквалитетната содржина ќе биде бескорисна.
2. Колку што самостојното учење има свои предности, на некој начин претставува „меч со две острици“. Самостојното одредување на начинот, времето и местото на учење наметнуваат дополнителна одговорност, бидејќи поединецот треба самиот да се мотивира, индивидуално да ја процени потребата за учење. Субјективноста може да доведе до грешна процена, слаб напредок и слаби резултати.

3. Технички проблеми, односно несигурна технологија. Тоа значи дека вработениот никогаш не може целосно да се потпре на современите технолошки достигнувања затоа што секогаш постои ризик од расипување на компјутерите, „паѓање“ на интернет мрежата, проблеми со струјата итн.
4. Неможност за преземање одредена литература поради заштита на авторските права или, пак, појава на непроверени курсеви од правен аспект.
5. Вложување во современи технички помагала кои чинат релативно многу, бидејќи тие претставуваат основната алатка во процесот на учење.
6. Несоодветно конципирана материја за учење, која не е во целосен сооднос со практичната работа и потреби на поединецот.

Најпопуларен и најшироко прифатен метод на учење од далечина претставува учењето преку интернет или **електронското учење** (анг. on-line learning, e-learning). Електронското учење може да се дефинира како облик на едукација во кој наставните содржини се презентираат преку интернет. Основниот услов кој се поставува пред учесниците во образовниот процес е да поседуваат персонален компјутер, лаптоп или таблет кој континуирано ќе биде приклучен на интернет. Во современите речници се вовеле нов термин наречен онлајн учење (анг. on-line learning). Нивоата на овој вид учење варираат од основни програми до високо софистицирани курсеви кои вклучуваат анимации, симулации, онлајн-дискусии со експерти и онлајн-менторство, како и поставување линкови и сите потребни ресурси за учење (Urgan and Weggen, 2000).

Збирно гледано, постојат три главни карактеристики на електронското учење. *Прво*, електронското учење ги вклучува електронските мрежни системи кои овозможуваат информациите да бидат доставени, споделени и обновени во секој момент. *Второ*, основна карактеристика е потребно физичко присуство на компјутер со интернет. *Трето*, со овој облик на учење, фокусот е насочен кон решенија кои ја надминуваат традиционалноста и во себе вклучуваат информации и алатки за подобрување на перформансите (Noe et al., 2012).

Еден од најважните елементи на електронското учење е претходната подготовка на материјалите и курсевите. Материјата треба да биде соодветно анализирана и изработена за да го ангажира и мотивира поединецот и да го унапреди учењето. Бидејќи учителот и ученикот се физички раздвоени, наставните материјали треба да се засновани на квалитетни и проверени теории за да не се почувствува раздвоеноста во квалитетот на учењето и совладување на знаењето. Сето тоа треба да биде проследено со практични вежби, симулации на реални ситуации и онлан-дискусии за секој поединечен проблем, како со професорите, така и со останатите учесници во процесот на учење. Една од најзначајните придобивки од електронското учење е флексибилниот пристап „во секое време, на секое место“.

Секако, како и секој пристап на учење и развој, така и овој има свои предности и слабости. Предностите се многу слични со оние од генералното учење од далечина (Urgan and Weggen, 2000):

- Флексибилен распоред на учење, што е особено важно за вработените кои имаат голем број работни задолженија и не можат секогаш да посветат доволно внимание на процесот на учење;
- Нетрадиционален пристап на учење, кој ја поттикнува креативноста на секој поединец и стимулира дополнителни размислувања околу одредени прашања;
- Лесно поврзување со голем број експерти од целиот свет од различни професионални полиња на работа, што подразбира многу поедноставен пристап до професионалци, наспроти традиционалните начини на учење;
- Зголемен обем и полесен пристап до информации, споредба на мислења и размена на искуства, кои придонесуваат за поквалитетен развој на вработените;
- Помало финансиско оптоварување, како за вработениот, така и за претпријатието, затоа што учењето од далечина (електронското учење) е значително поевтино отколку традиционалниот начин на учење и развој;

Покрај горенаведените предности, електронското учење има и свои недостатоци, кои генерално се поклопуваат со недостатоците кои беа набројани при учењето од далечина. Несигурната и скапа технологија, немањето соодветни претходни предзнаења, непостоењето доволно самоконтрола и самомотивација за совладување нови знаења, способности и вештини, губењето во „морето“ од нови информации, како и немањето доволна поддршка од организацијата се само дел од негативностите на електронското учење (Sloman, 2002).

Гледано во целина, електронското учење придонесува за исполнување на стратегиските цели на организацијата и ја поттикнува нејзината конкурентност. Преку овој облик на учење се нудат и поддржуваат иницијативи на организациите како што се: привлекување нови клиенти, креирање нови начини и алатки за работа – како што е, на пример, можноста за електронското водење на бизнисот (e-business) или, пак, ефикасно развивање нови производи/услуги (Noe et al., 2012). При електронското учење, „публиката“, која е дел од него, вообичаено е во поголем број отколку преку традиционалните облици на учење, а истовремено се задржува индивидуалниот пристап, што најчесто резултира со поголем успех.

2.4 Преку организациското учење, развојот на вработените и доживотното учење, до зголемување на организациската конкурентност

Единствениот траен извор за постигнување конкурентска предност на претпријатијата се наоѓа во нивната способност за учење и развој (Mumford and Gold, 2004). Брзите технолошки промени, променливите потреби на потрошувачите, константните промени во политичкото и социјалното опкружување ја намалуваат предноста што претпријатијата ја стекнуваат врз основа на своето располагање со одредени материјални ресурси. Во услови на ваков тип промени, претпријатијата ја стекнуваат својата конкурентност не затоа што имаат нешто што другите нивни конкуренти го немаат, туку затоа што можат да направат нешто подобро од останатите (Grant, 1991). Токму таа можност за креирање нешто што ќе се разликува од

конкурентите претставува извор на организациската конкурентност. Во последно време, голем број од менаџерите и директорите стануваат свесни за овој феномен и сè повеќе почнуваат да инвестираат во организациското учење и развојот на вработените. Почнуваат да се создаваат посебни организациски системи и процедури кои вршат собирање, меморирање, дисеминација и користење организациското знаење и развојот (Dierkes et al. 2003). Преку овие системи, организациите вработуваат талентиран кадар, инвестираат во нивното знаење, обука и развој и, едноставно, го слушаат гласот на своите вработени. Сето тоа придонесува за зголемување на желбата за учење, усовршување и напредување, флексибилност, прифаќање промени и активно учество во нив.

Со квалитетно спроведување на процесите на организациско учење и развој на вработените се постигнуваат следниве *цели*: зголемување на ефикасноста, зголемување на квалитетот, зголемување на иновативноста и креативноста како подобрување на комуникацијата со екстерната околина (George and Jones, 2002). Сето ова гледано како целина ја зголемува организациската конкурентност на пазарот. Во продолжение ќе биде направен краток осврт на гореспоменатите фактори на конкурентноста (Слика 2.2.).

1. Зголемување на ефикасноста

Најпрво треба да се дефинира поимот ефикасност за да може подобро да се разбере овој сегмент од работата на претпријатието. Под организациска ефикасност се подразбира „квалитетно извршување на работните задачи со помали економски трошоци за пократок временски период“ (Daft, 2003, p.516). Во денешната, исклучително компетитивна околина, организациите се обидуваат да ја зголемат ефикасноста преку пронаоѓање начини за најдобро искористување и зголемување на знаењата, вештините и способностите на вработените. Голем дел од нив, преку процесите на учење и развој, ги стимулираат своите вработени на професионален напредок. Процесот на развој на вработените овозможува изучување и надополнување на голем број различни знаења и вештини, кои понатаму му овозможуваат на вработениот да извршува работни задачи од различни области. Исто така, на овој начин

претпријатијата постигнуваат поголема ефикасност затоа што ги оспособуваат своите вработени да ги извршуваат работните обврски за пократок временски период и со помали трошоци, а преку тоа се зголемува организациската конкурентност.

Слика 2.2. Фактори за зголемување на конкурентноста



Извор: George J. and Jones G., (2002), *Understanding and Managing Organizational Behavior*.

2. Зголемување на квалитетот

Независно со каков вид дејност се занимава организацијата, мора да се обрне внимание на квалитетот на работата, односно на квалитетот на производите/услугите што ги пласира на пазарот. Токму поради тоа, мошне значаен сегмент е организациското учење и развојот на вработените. Во последниве неколку години сè повеќе се воведува таканаречен менаџмент на целосен квалитет (total quality

management), идеја која потекнува од Јапонија. Во претпријатие во кое е интегриран овој вид менаџмент, вработените се организирани во тимови кои имаат одговорност континуирано да наоѓаат нови, подобрени начини за извршување на работните задачи, како и да вршат набљудување и проценка на квалитетот на производите и услугите што ги нудат. Менаџментот на целосен квалитет може да се огледа и преку формирање мултифункционални тимови. Тие претставуваат група вработени кои потекнуваат и работат во различни дејности во рамки на организацијата, но формираат еден нов тим во кој се разменуваат знаења, мислења и идеи, со цел да се пронајдат подобри начини за постигнување повисок квалитет во работењето и зголемување на конкурентноста.

3. Зголемување на иновативноста и креативноста

Класичниот процес на иновација во рамки на организацијата треба да се одвива во мали групи или тимови кои ќе бидат соодветно стимулирани да создаваат и поттикнуваат креирање на организациско опкружување и култура кои ќе стимулираат преземање ризици во работењето. Успешните иновации секогаш се резултат на претходно преземени ризици од страна на поединци или тимови. Еден од најголемите предизвици со кои се соочуваат менаџерите и раководителите е разбирањето на процесот на иновација и креативност. При формирањето и разговорите со иновативните тимови, особено треба да се обрне внимание на начинот на комуникација со нив затоа што креативните луѓе имаат тенденција да бидат особено тешки и непопустливи во комуникацијата.

Доколку сите овие аспекти на дејствување бидат исполнети, организациската иновативност и креативност ќе придонесат за зголемување на конкурентноста на организацијата.

4. Подобрување на комуникацијата со екстерната средина

Независно од видот на организацијата, односно од тоа дали се работи за државна, приватна институција или, пак, за невладина организација, крајниот потрошувач/клиент секогаш треба да биде во центарот на вниманието. Во најголемиот дел од случаите, успехот на организацијата зависи од перформансите на неговите вработени, па затоа од исклучително значење се учењето и развојот. Кога вработените

ќе бидат посигурни во себе и во своите способности, ќе ја подобрат комуникацијата и со околината. На тој начин, потрошувачите/клиентите ќе бидат позадоволни од производите/услугите, а со тоа ќе се зголеми и конкурентноста на организацијата.

Сите овие цели или фактори на конкурентност укажуваат на тоа дека организациското учење и развојот на вработените претставуваат клуч за успехот преку кој се доаѓа до зголемување на организациската конкурентност.

Покрај организациското учење и развојот на вработените, исклучително важен сегмент кој ги надополнува овие два поими претставува процесот на доживотно учење (анг. lifelong learning).

Според Марушиќ (Marusic, 2007, p.35), доживотното учење го претставуваат „сите активности поврзани со учењето, независно дали се работи за формално или неформално, со цел подобрување на знаењето, вештините и компетенциите“.

Доживотното учење претставува „самостојно, волонтерско и континуирано проширување на знаењето заради лични причини (личен развој и себerealизација) или професионални причини - вработување, подобрување на своите резултати на работа или држење чекор со промените“(Kreitner & Kinicki, 2008, p.71).

Всушност, на доживотното учење може да се гледа како на секоја активност која се презема во текот на целиот живот, чија цел е подобрување на знаењата, вештините и компетенциите од лична, граѓанска, општествена перспектива или поврзано за вработување.

Гореспоменатите дефиниции укажуваат на истата цел - развој на образованието и перманентното усовршување. Доживотното учење ја промовира социјалната вклученост на поединецот и ги развива неговите способности, што води до лично задоволство и исполнетост. Но, најважните резултати се согледуваат преку квалитетните вработувања на луѓето, нивниот професионален напредок и нивната флексибилност на пазарот на трудот (што произлегува од претходностекнатите знаења, вештини и способности). Се јавува потреба постојаното вработување да се замени со

постојан развој и сигурност дека примената на најновите знаења и вештини кои се бараат на пазарот на трудот ќе го осигурат тоа таканаречено постојано вработување.

Глобализацијата на светскиот пазар создава нови услови кои треба да соодветствуваат со брзи и ефикасни прилагодувања на индивидуалците, но и на организациите. Механизмите со кои работодавачите се обидуваат да се прилагодат на глобалните промени доведоа до понатамошна сегментираност на пазарот на трудот - скоро сите нови вработувања се засноваат на одредено време, работните договори имаат пократко времетраење, а се основаат агенции за привремени вработувања. Вработувањето е отежнато затоа што работодавците вработуваат само кога немаат друг избор. Парадоксот е во тоа што иако постои огромен број невработени луѓе, работодавачите се жалат дека не можат да најдат и да вработат соодветни кадри (Ефтимов, 2009).

Еден дел од вработените дури се и премногу заштитени со работното законодавство на соодветната земја, колективните договори и активните синдикати, додека постои поголем процент вработени кои се целосно незаштитени и изложени на висок степен на искористување. Во екстремни случаи, работната флексибилност подразбира слободно прекинување на договорите за работа, но тука постои и другиот екстрем, кој гарантира сигурност на истото работно место до пензионирање. И двете крајности и економски и социјално се неприфатливи, па токму затоа сè повеќе се користат процесите на доживотно учење како алатка за избегнување на екстремите и особено за постигнување квалитетен професионален напредок.

Република Македонија, односно македонските организации, во изминативе неколку години почнуваат да ја сфаќаат важноста на доживотното учење, пред сè како генератор на иден профит (затоа што во основа, иницијалната побуда за работа на секоја организација е остварување што поголема заработка). Вложувањата во вработените почнуваат да се анализираат како влог и можност за напредок и развој, а не како трошок. Ова е, всушност, еден вид еволутивен процес, кој овозможува како зајакнување на постојните знаења, така и коригирање на недостатоците и слабостите од несоодветното и застарено знаење. Токму затоа, доживотното учење треба да

претставува нераскинлив дел од интерното работење на секоја организација, независно дали се работи за државна, приватна или, пак, организација од невладиниот сектор.

Глава 3.

СТРАТЕГИСКИ АСПЕКТИ НА РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

3.1 Фактори за развој на вработените

Како што повеќе пати беше споменато, континуираниот развој на вработените претставува основен предуслов за успех и конкурентност на организацијата. Секако, треба да се направи внимателна анализа на факторите кои придонесуваат за напредок и развој. Како што ќе може да се увиди во продолжение, основните развојни фактори се: претходното работно искуство на вработените, добрите меѓучовечки односи, мотивацијата и антиципираното наградување, а еден од најзначајните фактори претставува финансискиот надоместок - платата и финансиската стабилност на организацијата (Armstrong, 2010; Torrington et al., 2004; Carell et al., 1999). Во првиот дел од оваа глава следува анализа и појаснување на секој од овие фактори.

3.1.1 Претходно работно искуство

Работното искуство може да послужи како корисен инструмент за развој, во ситуација кога постои разлика помеѓу способностите на поединецот и неговото претходно работно искуство, од една страна, и барањата на новото работно место или новите задачи на постојното работно место, од друга страна (Бојациоски и Ефтимов, 2009, стр.182). Секако, секој поединец треба континуирано да ги развива своите знаења, вештини и способности, но за тоа треба да има и некаква претходна основа. Токму таа основа е претставена преку претходното работно искуство и знаење.

Секоја организација во текот на процесот на вработување нови кадри, при поставувањето на основните барања, покрај соодветниот степен на образование, исклучително многу го вреднува и претходното искуство на потенцијалниот вработен. Преку тоа, самата организација гради поголема почетна професионална доверба во однос на новите кадри. Исто така, генерално се смета дека искусниот кадар ќе ги намали трошоците од работењето, а истовремено ќе ги подобри резултатите, што би значело поголема работна ефикасност. Истовремено, покрај ефикасноста, искусниот кадар има поголеми предиспозиции за побрз и поуспешен развој затоа што поседува практична основа која полесно може да се надгради. Сепак, треба да се напомене дека

искористувањето на стекнатото индивидуално искуство од страна на организацијата во голема мера зависи од поединците, односно од нивниот став во однос на новото работно место, како и нивната мотивираност за напредок и развој. Доколку нововработениот на работното место гледа како на можност за развивање, учење и напредување, истовремено поседувајќи мотивираност да се докаже, тогаш неговото претходно работно искуство само ќе му помогне да ги постигне, како индивидуалните, така и организациските цели. Но, доколку нововработениот не е задоволен од работното место и задолженијата, ќе се случи токму спротивното – стресот и незадоволството ќе придонесат за намалување на интелектуалните капацитети, ќе се предизвика демотивираност, па во тој случај претходното работно искуство нема да „игра некоја посебна улога“. Токму затоа, организациите треба да внимаваат на обликот на работни задачи што ги прераспределуваат, особено на нововработените. Организацијата не може да се потпре само на фактот дека новиот вработен има претходно работно искуство, па сега може без проблем да извршува каков било облик на работна задача бидејќи и претходно го правел истото. Тоа само може да претставува основа за понатамошен развој, но секако треба да се разговара со нововработениот, да се слушнат неговите потреби, барања и афинитети, а не само да се прераспредели на исто или слично работно место.

Иако работодавачите го преферираат работното искуство како еден од основните критериуми за засновање на работниот однос, тие сепак сакаат тоа искуство да биде континуирано и да е стекнато во една до две претходни организации. Честата промена на работните места оддава впечаток на несериозност, непостојаност, непрофесионализам и, генерално, недоволен квалитет. Доколку вработениот континуирано ги менувал организациите и работните места, тоа нема да претставува добра основа за напредок и развој.

Но, постои и еден друг сегмент во работата на организациите, кој е особено изразен во македонските организации, независно дали се работи за државен, приватен или непрофитен сектор на дејствување. Сите организации се во интензивна потрага по кадар со релативно големо работно искуство. Барајќи го тоа, многу често се случува да

не им дадат шанса на младите и образовани поединци кои немаат доволно (или воопшто) претходно искуство, но се исклучително паметни, образовани и амбициозни, што им овозможува полесно впивање на новите знаења, вештини и способности, кои водат до понатамошен развој. За да се стекне потребното искуство, работодавецот мора да има доверба и да понуди можност за развој во рамки на својата организација, зашто во спротивно, младите високообразовани поединци никогаш нема да добијат вистинска шанса да ги покажат своите способности и теоретски знаења. Тоа понатаму ќе премине во демотивираност и еден вид општествена апатија која, секако, не е добра ниту за поединците, ниту за организациите и за нивната конкурентност на пазарот. Самите организации треба да сфатат дека иако треба да го ценат претходното работно искуство на своите вработени, сепак истовремено треба да дадат можност и на неискусните кадри, затоа што искуството е само еден од факторите за развој, но не е пресуден, ниту решавачки. Напротив, квалитетниот и образован поединец и без искуство ќе може соодветно да се развива и напредува, што претставува основа за зголемување на организациската конкурентност.

3.1.2 Меѓучовечки организациски односи

Иако квалитетните меѓучовечки односи во голема мера придонесуваат за развивање на една успешна и конкурентна организација, сепак тоа, за жал, не е пракса во голем дел од нив. Мегинсон идентификува три групи односи помеѓу вработените, кои се разликуваат по своите примарни развојни функции. Првиот однос може да се анализира како „информативна соработка“ (анг. information peer), кој се заснова единствено на размена на информации. Вториот однос кој го анализира Мегинсон е наречен „колегијална соработка“ (анг. collegial peer) кој подразбира планирање на кариерата, овозможување повратни информации во врска со работата и едно генерално пријателство. Третиот однос, пак, се нарекува „посебна соработка“ (анг. special peer) и се заснова на емоционална поддршка, лични повратни информации, пријателство и помагање (Megginson, 2000).

Повеќето од нас имаат полза од различните видови соработка со одреден мал број соработници и колеги, но многу често недоволно го цениме нивниот придонес за нашиот развој. Соработката најчесто се развива на неформални основи и понатаму доведува до меѓусебна поддршка и пријателство. Во некои организации формално се именува еден поединец (најчесто вработен во секторот за човечки ресурси), кој има за задача да им ја обезбеди потребната поддршка, особено на нововработените, во период од една до две години, но може и подолг период. Формалната и неформалната квалитетна соработка се осврнува на способностите и квалитетите што ги поседува секој вработен и подразбира поголема пристапност, отвореност, меѓусебно разбирање, стекнување организациско искуство, како и развој на вештини и способности за решавање работни задачи, проблеми и конфликти (Torrington et al., 2004).

Поновите истражувања покажуваат дека менаџерите за човечки ресурси на своите листи на моментални и идни професионални приоритети, едно од примарните места им доделуваат на односите помеѓу вработените. Истражувањата што ги спроведе „Организацијата за работни односи“ (Workplace Employment Relation Organization) во 2014 година укажуваат на тоа дека високи 93% од менаџерите за човечки ресурси сметаат дека односите помеѓу нивните вработени се „добри“ или „многу добри“, односно на нив не се гледа како на организациски проблем (Torrington et al., 2008, p. 468). Ова укажува на фактот дека меѓучовечките организациски односи остануваат важен елемент во работењето на секоја организација која се стреми кон успех.

Секако, не треба да се заборави еден сегмент, а тоа е дека организациските односи генерално можат да се разликуваат (но, не во голема мера), во зависност од тоа дали се работи за јавна, приватна или непрофитна организација. Најчесто, во **јавните (државните) институции** владеат традиционални меѓучовечки односи. Под ова се подразбира дека постои класичен хиерархиски систем на однесувања, во кој нема особена комуникација, размена на информации и соработка помеѓу вработените, туку секој си ја врши својата работа и генерално, секој поединец работи за себе. Во ваков облик на организација, многу е тешко да се воспостават квалитетни меѓучовечки односи, кои понатаму би резултирале со некаков организациски успех и напредок.

Релативно сигурното работно место и редовната плата прави од вработените да не бидат вистински посветени на организацијата и да се грижат за нејзината добробит, туку тие се позатворени и недоволно комуникативни, што секако ја отежнува целата ситуација и негативно влијае на интерната организациска клима. Традиционалноста што владее во државните институции наметнува еден однос кој е претежно студен, резервиран, хиерархиски подреден и не особено колегијален. Доколку најде на проблем, поединецот најчесто треба самиот да најде начин на кој ќе го реши, без притоа да добие помош од останатите вработени или, пак, од страна на непосредниот раководител. Покрај ова, во традиционално поставените односи, многу потешко може да се закаже состанок со директор или, пак, некој од врвниот раководен тим, затоа што најчесто не чувствуваат потреба да им излезат во пресрет на своите вработени. Во овој случај, за жал, или проблемите остануваат нерешени или, пак, се носат некавалитетни решенија поради немањето доволно соработка помеѓу самите вработени. Сето ова води кон помала ефикасност и намалување на конкурентноста.

Секако, ова треба да се промени, но тоа е особено тешко затоа што овој начин на однесување во скоро сите државни претпријатија е повеќедецениски. Еден од начините полека да се напушти овој традиционален систем на размислување и однесување е да се најми надворешна компанија за човечки ресурси, која најпрво ќе направи соодветни истражувања, па врз основа на добиените резултати ќе преземе соодветни дејствија. Еден од најважните елементи претставува подготвеноста на вработените да прифатат промени. Доколку постои желба за подобрување на комуникацијата, односите и интерната соработка, најпрво се започнува со обучување на највисоките работни позиции, потоа предмет на обука е секторот за човечки ресурси, па дури потоа следуваат останатите вработени (Schettler, 2003). Иако не може промената да се случи „преку ноќ“, сепак чекор по чекор ќе се почувствуваат и видат подобрувањата. Сето тоа ќе доведе до поголемо задоволство во организацијата, поефикасно завршување на работните задолженија и постигнување поголем индивидуален и организациски успех.

За разлика од државните институции, во **приватните организации** многу поголемо внимание се обрнува токму на тие меѓучовечки односи. Во овој случај, сопственикот

или директорот е тој кој генерално ја стимулира соработката помеѓу секторите и помеѓу сите вработени, затоа што е свесен дека само со квалитетна комуникација, работните задачи можат да се завршат навремено и успешно. Во приватните организации, притисокот за успех е многу поголем затоа што најчесто имаат исклучително силна конкуренција. Доколку интерните односи се нарушени или, пак, строго хиерархиски, се отежнува функционирањето на сите процеси, што понатаму ќе резултира со неуспех, кој најчесто не можат да си го дозволат. Токму затоа, пристапот во овој вид организации е понеформален, затоа што таков тип пристап прави вработените да се чувствуваат поудобно и помотивирано да завршат одредена работна задача (Pauwe, 2004). Исто така, избегнувањето преголеми формалности овозможува и поефикасно решавање на кое било професионално прашање, а истовремено ги зближува вработените. Сепак, треба да се напомене дека ова претставува генерална слика за приватните организации, но постојат и исклучоци. Тие исклучоци го употребуваат традиционалниот пристап за меѓусебна комуникација, кој веќе докажано резултира со далеку полоши резултати од работењето. Во прилог на приватните организации е да ги развиваат и негуваат квалитетните меѓучовечки односи, затоа што тие ќе придонесат за континуиран напредок, развој и зголемување на конкурентноста, која е на особено високо ниво во приватниот сектор.

Непрофитните организации, генерално, работат на истиот принцип како приватните, но тука нетрадиционалниот однос е уште повеќе изразен. Во голем дел од случаите, начинот на облекување и меѓусебното однесување не се стриктно дефинирани, ниту постои стриктна поделба на работните задолженија. Вообичаено, непрофитните организации работат кампањски, односно работат на проекти кои траат одреден временски период. Обликот на комуникација помеѓу вработените е најчесто неформален, што секако влијае позитивно врз мотивацијата и желбата за работа (но, тука има и останати фактори кои не треба да се забораваат, како што се, пред сè, висината и редовноста на финансиските надоместоци). Секако, квалитетот на меѓучовечките организациски односи е во принцип на едно повисоко ниво отколку во државните организации, а истото се однесува и за дел од приватните.

Треба да се има предвид дека независно за каков облик на организација се работи, најчесто проблемите со меѓучовечките односи произлегуваат од некавалитетната комуникација и координација на раководните тимови, како меѓусебно, така и со пониските нивоа. Менаџерите се тие кои треба да ги дефинираат и обликуваат интерните односи, но и да бидат активно вклучени во нив. Но, сепак треба да се признае дека доколку не постои подготвеност и желба за подобрување на комуникацијата од страна на сите вработени, никој, за жал, нема да може да им нареди како да комуницираат. Иако менаџерите можат да им наредат на своите вработени што да се сработи и во кој временски интервал, сепак тие не можат да им наметнат одредено однесување колку и да се трудат (освен со некаков облик на заканување, што претставува крајно неетички, непрофесионален и нечовечки пристап за решавање на проблемите). Односите во организацијата зависат и од видот на работата што ја извршуваат вработените, што е пак поврзано со видот на самата организација, што беше анализирано во горните редови. Различните облици на организации наметнуваат различни култури и начини на однесување и дејствување од страна на своите вработени.

Сепак, независно од сè, може да се изведе заклучок дека организациите ќе бидат поефективни, поконкурентни и поуспешни доколку нивниот врвен менаџмент стратешки размислува за меѓучовечките односи и развива насоки и правила на однесување кои ќе помогнат да се постигнат однапред дефинираните организациски цели и приоритети. Стратегиските одлуки кои ќе се донесат од страна на нивните менаџери треба да бидат врз основа на претходно направени рационални анализи, затоа што импулсивните, неконзистентните и ад хок одлуки ќе резултираат со некавалитетни односи, што од своја страна повлекува низа други сегменти кои водат до организациски неуспех.

Постојат два вида менаџерско однесување во однос на градење на меѓучовечките односи: директна контрола и одговорна автономија (Millward et al., 2000). Пристапот на *директна контрола* се однесува на целосно контролирање на работата и однесувањата од страна на менаџерите - колку, кога и од кого се извршени работните задолженија. Во

овој пристап отсуствува секаква креативност и слобода на изразување и не се стимулира тимскиот дух и меѓусебната соработка. Тука се градат индивидуални односи помеѓу менаџерот и одреден вработен. Поединците треба да го сработат тоа што им е дадено во одреден временски период и имаат многу мало или воопшто немаат влијание врз тоа како се организирани и делегирани работните обврски. Во овој пристап, можни се награди за добро завршената работа, но и казни за непослушност. Овој пристап не влијае позитивно врз градењето квалитетни меѓучовечки односи.

Одговорната автономија е во спротивност со директната контрола и претставува далеку подобар пристап во однос на вработените и градењето на нивните односи, па токму затоа е и поприфатлив за сите. Во овој случај, нивото на меѓусебна соработка е значително, конфликтните ситуации се намалени, а ефективноста зголемена. Организацијата јасно напоменува кои се нејзините цели и каков облик на работни задачи треба да бидат извршени, но менаџерите им оставаат одредена автономија на вработените за да донесат одлуки поврзани со извршувањето на задачите. Преку тоа, тие ја стимулираат соработката и се трудат да изградат доверливи односи поставени на цврсти темели. Сепак, менаџментот мора континуирано да го надгледува напредокот во однос на извршувањето на работните задачи затоа што, во спротивно, може да настанат преголеми опуштања, префрлување на одговорностите, па сето тоа да го наруши процесот на работа. Овој пристап генерално ја пронаоѓа „златната средина“ во однос на градењето на меѓучовечките организациски односи, истовремено внимавајќи на секој поединец, но и на групите како целина.

Независно дали се работи за формална или неформална комуникација во рамки на организацијата, секогаш треба да се внимава на коректните меѓучовечки односи, затоа што тие ја претставуваат основата за градење на организацискиот напредок и развој.

3.1.3 Мотивирање и антиципирано наградување

Мотивацијата на вработените претставува предизвик за секоја организација. Според Кол, мотивацијата е „термин кој ги означува инстинктивните и рационалните процеси, со кои поединците ги задоволуваат своите базични и перципирани потреби и

лични цели, преку кои се поттикнува човечкото однесување“ (Cole, 1999, p. 28). Истиот автор дава увид и го појаснува базичниот модел со чија помош се согледува процесот на мотивација, а тој е составен од три елементи: стимулација, однесување и исход. *Стимулацијата* ги претставува физичките, емотивните, социјалните и интелектуалните потреби на секој поединец. Врз основа на тие потреби се креира соодветно *однесување*, односно одговор на дадените потреби. Тоа однесување на поединецот го создава *исходот* кој или ја задоволува оригиналната стимулација и креира задоволство или, пак, создава фрустрација, односно незадоволство (Cole, 1999).

Релативно комплексно прашање е анализата и разбирањето на човечката мотивација. Постојат повеќе различни случаи во коишто на различен начин се перципира индивидуалната мотивација. Понекогаш мотивот на поединецот за постигнување одредена цел може да биде разбирлив само за него, додека од останатите (во случајов, вработени и колеги) да не биде сфатен и прифатен. Постои и спротивната варијанта кога сите останати го разбираат мотивот на поединецот, но тој самиот „се губи“ во предизвиците што ги нуди секојдневието и не е свесен за останатите состојби кои доведуваат до одредена мотивација за постигнување на некоја цел. Најдобрата варијанта е кога и поединецот и неговата околина ја делат истата мотивација и во овој случај најчесто исходот е позитивен.

Мотивацијата може да се разгледува и како збир на ставови кои ја насочуваат личноста да се однесува во правец кон однапред зададена цел. Според тоа, мотивацијата е „внатрешната човекова состојба која насочува, дава енергија и стимулира“ (Ivanchevich, 2006, p.56). Работната мотивација е поврзана со професионалните ставови и размислувања кои го насочуваат човековото однесување кон работа и професионален развој, а истовремено го одвлекуваат од рекреативни приватни и социјални активности. Токму затоа, работната мотивација наметнува промени во сите останати животни аспекти. Голем број теоретичари се обидувале (и сè уште се обидуваат) да ја појаснат професионалната мотивација. Овие автори меѓусебно се разликуваат во претпоставките за тоа до кој степен свесниот и потсвесниот ум на рационалните поединци го насочуваат нивното однесување (Gibb, 2008; Armstrong,

2010). Ова никогаш не е емпириски истражено до крај, па токму затоа сите се согласни во едно – при анализа на работната мотивација, акцент се става на индивидуалната мотивација за постигнување, како на поединечните, така и на организациските цели.

Мотивацијата на работното место влијае на целокупната организациска продуктивност, а една од задачите на раководителите/менаџерите е да пронајдат начин како да ги насочат и стимулираат своите вработени кон постигнување на организациските цели. Анализата на мотивацијата како психолошки концепт им овозможува на сопствениците на организациите и менаџерите подобро да ја согледаат таканаречената „иницијална каписла“ која повлекува акција, која влијае на одлуките поврзана со таа акција, како и дали и до која мера индивидуалецот е истраен да ја постигне целта, односно успешно да ја заврши акцијата.

Постојат четири *пристапи* во однос на мотивацијата преку кои може подобро да се анализира вработениот и начините преку кои може истиот да се стимулира кон одредена цел – традиционален, пристап втемелен на човечки односи, пристап поврзан со човечките ресурси и современ пристап (Daft, 2003). *Традиционалниот* е најстариот пристап кој е поврзан со системска анализа на работата на вработениот за зголемување на ефикасноста, односно низ подобри работни перформанси, до добивање на парични награди. Целиот концепт е заснован на премисата – луѓето треба да работат повеќе за да добијат повисока плата, па така вработениот се исплаќа исклучиво врз основа на работниот „аутпут“. Овој типично економски пристап полека е заменет со *два социјални пристапи*, кои што се втемелени на човечките односи и човечките ресурси на работното место. Во овие случаи, за прв пат вработените се анализирани како посебни индивидуи, каде што формирањето на социјалните работни групи се поважни од парите како начин на мотивација. На тој начин, од концепт на „економски човек“ се преоѓа на концепт на „социјален човек“, каде што парите се сметаат за манипулативно средство, додека социјалното задоволство на вработениот е основниот мотивирачки фактор. Последниот, *современ пристап* прави обединување на „економскиот и социјалниот човек“ во кој на прво место е анализата на човечките потреби, потоа како тие влијаат на

однесувањето, па сè до посакуваното однесување на работното место, како и финансиските придобивки од истото.

Преку ова, се наметнува потребата за *анализа на потребите* преку кои се креира мотивацијата, која ја истражуваат голем број на прихолози. Иако малку постара, сè уште најверодостојна и највлијателна анализа е направена од страна на харвардскиот професор Меклеланд во 1961 година, која и во најновите научни изданија ја прифаќаат како најквалитетна. Според професорот, постојат три главни потреби кои ја креираат мотивацијата (Armstrong and Brown, 2006):

1. Потребата за достигнување (на одредени цели);
2. Потребата за моќ;
3. Потребата за припадност, односно здружување;

Достигнувањата ја креираат една од клучните човечки мотивации, а на нив имаат влијание личните карактеристики и околината. Поединците со високи цели се карактеризираат со конзистентност, одговорност, насоченост и посветеност, очекуваат позитивен фидбек од сработеното, но не се грижат многу за околината и за односите што ги воспоставуваат со неа. Овие карактерни особини се најчесто вродени кај секој поединец, па тие понатаму се развиваат и негуваат. Потребата за *моќ* претставува сегмент кој ја стимулира мотивацијата на највисоко можно ниво. Вообичаено, луѓето желни за моќ се автократи, непопустливи борци, но истовремено тие се бесчувствители за околината, егоисти и желбата за моќ преовладува пред која било друга потреба. Од друга страна, пак, потребата за *припадност* ја покажува „помеката“ страна на мотивацијата, затоа што поединецот кој е тимски играч вообичаено има проекција за себе која го мотивира, но неговиот основен мотив за работа и дејствување е да биде дел од една целина, преку која понатаму ќе може да се развива и да напредува. Најчесто, потребите за достигнување и за моќ се меѓусебно компатибилни, додека пак достигнувањата на одредени цели можат да се поврзат со потребата за припадност. Но, моќта и здружувањето се спротивставени потреби кои не одат „рака под рака“.

Едно од прашањата кое се наметнува само по себе е како менаџерите и раководството на организацијата да ја дознаат индивидуалната мотивација на

вработените, затоа што на тој начин значително ќе им се олесни комуникацијата со секој поединец, па ќе може да се носат ефективни одлуки поврзани со човечките ресурси. Оној менаџер кој ќе ја увиди или предвиди секоја поединечна мотивација може да создаде оптимална работна средина. За вработените кои се повеќе ориентирани кон работата, организациското раководство треба да формира стимулативен компензациски пакет, со кој ќе се постигне поголема продуктивност и конкурентност.

Наградата, односно антиципираното наградување, претставува еден од најзначајните фактори за развој и напредок на вработените. Наградата може да се анализира од два аспекти. Едниот претставува *висината на платата* како награда за добро завршената месечна работа (анализата на платите е направена малку подолу во рамките на оваа глава), а другиот аспект е *неочекувана награда* како што се: платено патување, службено возило, парична награда итн. (Печијарески, 2007). Иако постојат поединци кои уживаат во својата работа и кои тврдат дека не би можеле да престанат да работат независно од висината на финансиската награда, сепак повеќето луѓе работат за пари, односно за да можат да си дозволат нормален тек на животот. Токму затоа, висината на финансискиот надоместок претставува исклучително важно прашање, како за поединецот, така и за целата организација.

Неслучајно едно од прашањата што ги поставува работодавецот на првото интервју со потенцијалниот вработен е поврзано со финансиските очекувања. Очекуваното, антиципирано наградување претставува стимулација или, пак, дестимулација за прифаќање или одбивање одредена работна понуда (независно дали се работи за ново вработување или, пак, за веќе постоен вработен кој треба да ги промени работното место). Но, сето ова е поврзано и со финансиските можности на организацијата. Целта на менаџментот е да создаде „компетитивен пакет“ кој ќе ги привлекува и мотивира вработените, но истовремено ќе ги одржува организациските финансиски трошоци на пониско ниво за да се овозможи финансиска ликвидност и профитабилност (Зарезанкова-Потевска, 2003). Ова воопшто не е лесна задача, особено имајќи ја предвид светската економска криза изминативе години. Но, вработените не ги интересира дали земјата и нејзината економија се во рецесија или не. Тие се

интересиран за сопствените потреби, желби и финансиски барања. Доколку работодавецот настапи со размислување дека поради лошата економска состојба организацијата не е во состојба да ги подмири ветените обврски кон својот вработен, тоа ќе предизвика демотивираност и револт, кој понатаму ќе резултира со лоши практични резултати од работењето. Доколку вработениот не ја добие својата антиципирана награда (во вид на плата или во некој друг облик), тогаш неговите работни перформанси значително ќе се намалат, ќе почне почесто да отсутува, да вложува помал напор и ќе влијае негативно на целата работна атмосфера. Сето тоа ќе придонесе да се наруши работната клима и ефективноста во работењето, што ќе придонесе за намалување на конкурентноста на организацијата.

Различни автори користат различни термини при анализата на наградувањето, но сè се сведува на истиот поим. *Платата* претставува еден важен сегмент од антиципираното наградување, но не и единствениот. *Надоместокот*, всушност, претставува исто што и платата, само терминот е различен (Kessler, 2005). Некои автори ја споменуваат *компензацијата* како облик на награда, но тој термин не е целосно соодветен затоа што кога говориме за компензација, вообичаено се мисли на некаков надомест за загуба или повреда (Torrington et al., 2008). Иако терминот наградување можеби не е совршениот избор, сепак со негова помош се појаснува целата низа елементи кои, меѓусебно комбинирани, ја претставуваат состојбата на задоволство и исполнетост како резултат на добро завршената работа.

Начините на наградување се различни и зависат од видот, големината и финансиската состојба на организацијата. Независно за каков облик на награда се работи и кој е начинот на нејзино спроведување, секогаш треба да се има на ум дека таа треба да ги стимулира вработените да придонесат во постигнувањето на организациските цели и приоритети. Доколку наградувањето би се ставило во писмена форма во рамки на организацијата, тогаш ќе треба да се запазат четири главни компоненти. Најпрво, треба да се изготви таканаречена „*изјава со намери*“, во која ќе се содржат, генерално гледано, целите кои треба да се постигнат преку системот на антиципирано наградување и каков облик на награди ќе се добијат при исполнување на

тие цели. Понатаму, се прави *детален приказ на веќе поставените цели* кои се доведуваат во корелација со различни елементи од политиката на организациско наградување. Третиот елемент ги појаснува *принципите и вредностите* врз основа на кои се извршува наградувањето. Тие можат да се огледаат во родовото наградување (кое, доколку постои, е неетички), потоа за исклучителен индивидуален придонес итн. Последниот сегмент се однесува на *планот за спроведување*, односно дефинирање на одговорноста поврзана со наградувањето и трошокот што треба да го сноси организацијата при неговото спроведување, како и ефектите што ќе ги постигне (Armstrong and Brown, 2006).

Вработените очекуваат дека нивните перформанси ќе бидат во корелација со наградата што би ја примиле од нивната организација. Тие ги поставуваат своите очекувања на одредено ниво, при што ги дефинираат целите и нивоата што сакаат да ги постигнат. Кога ќе достигнат одредено ниво на успешност во работата, секој вработен очекува соодветна компензација која би соодветствувала со вложениот труд. Раководителите се свесни за ова, па затоа мораат постојано будно да го следат секој вработен и соодветно да го наградат затоа што во спротивно ќе настане незадоволство и друг тип проблеми. Вработениот го мери своето задоволство од работењето најмногу преку антиципираната и реалната награда што ја добива за својот труд и посветеност. Откако ќе ја добие заслужената награда (во вид на месечен паричен надоместок, некаков бонус или, пак, некаков предмет од вредност), секој поединец повторно креира сопствена проекција со нови цели и очекувања врз основа на претходно реализираните. Доколку вработениот е соодветно награден од страна на организацијата, тој ќе очекува истиот однос континуирано да продолжи и во иднина. Поради тоа, секој поединец ќе ги зголеми своите работни перформанси, очекувајќи прогресивно да се зголеми и наградата. Доколку вработениот се соочи со несразмерен однос помеѓу перформансите и наградите, тогаш ќе ги намали своите очекувања, но и ефектите од работењето ќе бидат на далеку пониско ниво од потребното.

За да постои квалитетен систем на наградување, организацијата мора да обрне внимание на одредени сегменти како што се точната процена, наградите врз основа на

перформанси и повратните информации од претпоставените. Менаџментот на секоја организација мора да развие *систем на точна процена на перформансите* за да може да ги идентификува оние вработени кои имаат исклучителна вредност за организацијата, но и оние што не ги постигнуваат бараните резултатите. Врз основа на овој систем, секој вработен ќе биде соодветно награден или, пак, казнет (од аспект на финансии), но ќе постои и поголема прегледност во целокупното работење. *Наградите врз основа на перформанси* се поврзани со системот на проценување. Овој сегмент ги поврзува видот и големината на наградите со работните квалитети и резултати на секој поединец. Доколку се увиди дека не постои соодветна корелација помеѓу овие два елементи, тогаш менаџерите прават ревизија и вообичаено ги намалуваат наградите, а во ретки случаи извршуваат и нивно зголемување. Последниот сегмент е еднакво важен како и претходните, а се однесува на *повратните информации од претпоставените*. Раководителите мораат да му доставуваат на менаџментот точни и навремени информации за своите вработени, а крајната цел е правилно да се оценат перформансите на секој поединец. Преку овие повратни информации, ќе може најдобро да се согледа каде треба да се направат подобрувања (Carell et al., 1999).

Сè што досега е изнесено во однос на мотивацијата и антиципираното наградување укажува на тоа дека овие два сегменти од работењето претставуваат исклучително важни делови од вкупната „слика“ што се создава за секој вработен, но и за секоја организација. Тие се неизоставен дел без кој не може да се размислува за развој, напредување и постигнување конкурентност на пазарот.

3.1.4 Плати и финансиска стабилност на организацијата

Финансискиот надоместок во една организација е еден од најзначајните мотивирачки сегменти кој како фактор го стимулира развојот на вработените. Тој е составен од повеќе елементи, а во зависност од финансиската моќ на организацијата, се избира оној „пакет на плати“ (анг. pay package) кој најдобро соодветствува со реалните можности. Платата е составена од два главни елементи - едниот е фиксен (кој е редовен, ретко променлив и е напишан во секој договор за работа), додека пак другиот

елемент е варијабилен (кој е непостојан, зависи од дадена ситуација и е најчесто дискреционен). Најважниот фиксен елемент е основната плата, која треба да го задоволува законскиот минимум. Во поголемиот број случаи, тоа е и вообичаената цена на трудот, без никакви дополнителни додатоци (Зарезанкова-Потевска, 2003). Според Законот за работни односи на Република Македонија, „Основната плата се определува земајќи ги предвид барањата на работното место за кое работникот го склучил договорот за вработување“ (Закон за работни односи на РМ, член 106). Минималната плата, пак, „не може да биде пониска од онаа утврдена според Закон и колективен договор“ (Закон за работни односи на РМ, член 107).

Основната плата има три главни функции: репродукциска, мотивациска и стабилизациона. *Репродукциската* функција овозможува на некој начин обновување на работната сила која вработените ја потрошиле извршувајќи ги работните задолженија. Ова значи дека основната плата треба да му овозможи на поединецот нормален животен стандард и функционирање надвор од работното место. *Мотивациската* функција е еден од најзначајните фактори за однесувањето на вработените на работното место, а истовремено е поврзана со сознанието дека платата претставува средство за живеење, го подобрува животниот стандард, но и мотивација за да се работи и создаде повеќе. *Стабилизационата* функција повеќе е поврзана со општеството како целина, односно со општествената репродукција и економската стабилност. Доколку државните финансии наменети за плати имаат поголемо учество во вкупната парична маса на земјата, во тој случај се зголемува значењето и улогата на платата како еден од факторите за постигнување национална економска и финансиска стабилност (Бојациоски и Ефтимов, 2009, стр. 220-221).

Најчесто, на таа основна плата се пресметува одреден додаток кои е поврзан со работните услови или, пак, се истакнува одредена способност на вработениот (Torrington et al., 2004). Дobar пример за тоа се образовните квалификации, со што покрај основната плата, се пресметува одреден финансиски надоместок во зависност од нивото на образование (дипломиран, магистер, доктор на науки). Ова претставува мотивирачки фактор за развој и напредок на секој вработен, но за жал, во Република

Македонија, освен во научните институции, ниту во државните, ниту пак во приватните организации не се почитува оваа законска обврска, што секако дека влијае демотивирачки за секој поединец кој сака и има амбиција и можност да се дообразува. Следни, еднакво важни, се општите бенефиции, кои го претставуваат секој финансиски додаток или кој било предмет со одредена парична вредност (користење службен автомобил, службен мобилен телефон, сместување итн.). Овие три елементи - основната плата, додатоците и бенефициите спаѓаат во фиксните елементи на плата и треба законски да бидат содржани во секој договор за работа, независно за која работна позиција станува збор.

Бонусот, премиите, прекувремената работа и стимулациите го претставуваат варијабилниот дел од платата. Еден од најчесто користените варијабилни елементи на платата претставува бонусот.

Бонусот е, всушност, плаќањето на работодавецот кон вработениот, каде што не се бара ништо возвратно, но ова истовремено не претставува директна заработка на вработениот. Во основа, вработениот нема однапред договорено право на овој вид плаќање и не може со сигурност да очекува дека ќе го добие доколку добро заврши одредена работна задача. Како примери за бонус може да се споменат дополнителните надоместоци за новогодишните и божиќните празници, како и учество во организацискиот профит.

Премиите се добиваат како компензација за дополнителна работа во услови кои не се вообичаени за одредено работно место (ноќна работа или работа во смени). Овој елемент на платата може да биде фиксен (ако е наведен во договорот, вметнат во основната плата) или, пак, варијабилен (доколку се работи за привремена или краткотрајна работна ситуација).

Прекувремената работа се плаќа по дополнителни изработени работни часови и вообичаено повисоко од вообичаеното. Таа претставува варијабилен елемент од платата затоа што, независно колку има потреба за прекувремена работа, работодавецот може да донесе решение да нема дополнително останување на работа или, пак, вработениот да одбие да остане прекувремено (иако во реалноста тоа се ретки случаи,

пред сè поради големиот степен на невработеност што го има насекаде, а особено во нашата земја). Конкретно, во Законот за работни односи на Р. Македонија не го пишува процентот според кој треба да се плаќаат вработените за дополнителни работни часови, туку само е напоменато дека „прекувремената работа може да трае најмногу осум часа во текот на една недела и најмногу 190 часа годишно“. (Законот за работни односи на РМ, член 117).

Стимулациите претставуваат варијабилен елемент на платата кои се поврзани со резултатите на поединците или работните групи, а се врз основа на претходен договор. Разликата со останатите варијабилни елементи е тоа што во овој случај вработениот знае што треба да направи за да оствари дополнителна заработка, а истовремено и организацијата знае колку ќе потроши затоа што стимулациите се однапред договорени (White, 2000).

Платата на вработениот треба да се анализира и разгледува и со останатите компоненти кои не се директно поврзани со финансискиот надоместок: здравствената заштита, осигурувањата (задолжителни и доброволни), условите за работење и напредување, квалитетот, потенцијалите и успешноста на самото претпријатие. Кога се говори за финансискиот надоместок, односно платата, постојат дебати околу тоа до која мера висината на платата влијае врз флукуацијата на работната сила во една организација. Според некои автори, главното оружје за задржување на работниот кадар претставува финансискиот надомест (Capelli, 2000), додека пак според други, доколку вработениот решил да го напушти работното место, на многу други сегменти обрнува поголемо внимание и сите тие се пресудни за донесување на конечната одлука (Bevan et al., 1997 кај Torrington et al., 2004). Генерално гледано, платата влијае на задоволството и на мотивацијата на поединецот, но секако ги стимулира како индивидуалниот, така и организацискиот развој. Исто така, квалитетниот систем на плаќање му овозможува на претпријатието да го извлече максимумот од секој вработен, а истовремено се зголемува квалитетот на вкупното работење како и унапредување на целокупната негова конкурентност (Бојациоски и Ефтимов, 2009).

Голем број околни фактори треба, меѓу другото, да го определат финансискиот надоместок:

- Одговорноста што ја носи работното место;
- Тежината на работата (степенот на умствениот и физичкиот напор што се вложува при извршувањето на работните задачи);
- Дополнителни квалификации (знаењата, вештините и способностите на вработените);
- Образовното ниво и претходното работно искуство;
- Условите во кои се одвива работниот процес (тука пред сè се мисли на интерните услови за работа во организацијата, но може да се разгледуваат и екстерните, односно надворешните услови - местоположба, природ, паркинг, оддалеченост итн.);

Сепак, треба да се напомене дека зголемувањето на платата и дополнителните финансиски бенефиции не се секогаш соодветен начин за зголемувањето на мотивацијата. Напротив, тие понекогаш знаат да го „дадат“ токму спротивниот ефект, односно тие можат да го стеснат фокусот за одреден проблем и да ја насочат концентрацијата на вработениот само на една проблематика, со што поединецот тешко ќе ја согледа „поголемата слика“ за завршување одредена работна задача. Тоа може да го забави целиот работен процес, што во крајна линија ќе влијае демотивирачки.

Секако, не треба да се заборави дека целата анализа за и околу платите е залудна доколку претпријатието не е финансиски стабилно и рентабилно. Доколку организацијата се соочува со финансиски проблеми, платите не можат да бидат ниту конкурентни, ниту редовни. Во таков случај, првата работа која ќе се разгледува и промени се висината на финансиските надоместоци и останатите финансиски додатоци (варијабилните елементи). Најпрво, ќе се преиспита висината и квантитетот на варијабилните елементи, односно бонусите, премиите, стимулациите и плаќањата за прекувремена работа. Тие се првите сегменти од работењето на организацијата каде што ќе се почувствува некаква загуба. Овој потег, секако, ќе предизвика револт и незадоволство кај вработените, особено ако овие елементи биле претходно редовно

исплаќани. Преку ова ќе се намали мотивацијата за квалитетно извршување на дополнителните работни задачи. Но, доколку не се надмине организациската финансиска криза, ќе почне да се разгледува и висината на основната плата, без дополнителните финансиски погодности. Доколку и таа се намали за одреден процент, незаволството и револтот кај сите вработени дополнително ќе се зголемат, што ќе резултира со целосно намалување на ефикасноста и ефективноста во извршувањето на секојдневните работни обврски. Сето ова ќе придонесе и за стагнација или дури и уназадување на развојот, што во крајна линија ќе резултира со намалување на организациската конкурентност и одлевање на кадарот (Woodall, 2000).

Поради сето ова досега споменато, многу е важно организацијата да биде финансиски стабилна. Доколку е тоа случај, тогаш пред сè може да се одржи повисоко ниво на платите, редовно да се исплаќаат варијабилните елементи, што придонесува мотивираноста и посветеноста на вработените да бидат на високо ниво. Исто така, самата атмосфера за работа ќе биде попријатна и попозитивна, ќе може да се вложува во развој и напредок, односно ќе се продлабочуваат знаењата, вештините и способностите на вработените. Сето ова ќе резултира со уште поголема профитабилност и пазарна конкурентност.

3.2 Организациски развој

Организацискиот развој претставува „плански, системски процес на промена кој ги употребува бихевиоралните знаења и техники за да ја подобри организациската ефективност преку способноста да се прилагодува на надворешната средина, преку подобрување на интерните односи и преку зголемување на способностите за решавање на проблемите“ (Daft, 2003, p.393).

Организацискиот развој може да се дефинира и како „плански процес за подобрување на организацијата преку развивање на структурите, системите и процесите кои ќе ја зголемат ефективноста, а преку тоа ќе се постигнат организациските цели“ (Mondy and Noe, 2005, p. 257).

Организацискиот развој беше и остана еден од клучните пристапи за развој, независно за каков вид организација се работи. Во денешно време, оние организации кои го применуваат организацискиот развој, воведуваат голем број технолошки, културни и друг вид промени. Секако, треба да се напомене дека овој вид развој не е насочен само на целите, туку посветува значајно внимание на меѓусебните односи, ставови и вредности. Еден од најважните акценти се става на развивање отворен однос меѓу вработените, подобрување на методите за решавање конфликтни ситуации, ефективен и ефикасен тимски менаџмент и заедничко откривање и решавање проблеми (Torrington et al., 2004). Организацискиот развој не ја подразбира само формалната обука, туку и неформалниот аспект од работењето на организацијата. Овој вид развој може да се анализира од аспект на „макро пристап“, додека пак индивидуалниот развој може да се разгледува како „микро пристап“. Постојат одреден број специфични прашања со кои се соочува и кои треба да ги реши секоја организација која сака да се развива и да напредува (Popper and Lipshitz, 2000 цитирани кај Torrington et al., 2004, p.293):

- Развој на процесот за воведување и имплементација на промените;
- Организациска структура и дизајн;
- Процена на организациската ефективност и развојните планови;
- Воведување културни промени;
- Дизајнирање ефективни комуникациски процеси;
- Создавање ефективни работни групи и мултидисциплинарни тимови;
- Управување со новата технологија;
- Стимулирање иновативност и креативност;
- Решавање конфликти и проблеми помеѓу поединците и групите;

Генерално гледано, организацискиот развој е можен доколку менаџерите обрнат поголемо внимание на организациската ефективност, но истовремено и на подобрување на меѓучовечките односи. Динамиката на кој било работен тим треба да биде насочена кон решавање на заедничките важни прашања и конфликтни ситуации, како и

континуирана насоченост кон напредок. Некои организации најмуваат надворешни консултанти, кои користат бихевиористички научни методи за решавање на организациските проблеми и на некој начин, да ја предвидат скорешната иднина на организацијата. Бухман ја истражувал поврзаноста на развојот на организацијата со развојот на нејзините менаџери. Иако тоа претставува исклучително важен сегмент и е во директна корелација со напредокот на целата организација, сепак неопходни се надворешните соработници, односно консултантите, кои барем во еден одреден временски период би ги насочиле промените и би иницирале напредок и развој. Истражувањата на Бухман и неговите соработници покажале дека само една третина од организациите користеле услуги на консултанти за развој, а од оние кои најмувале, само 40% сметале дека работата што ја вршат консултантите е корисна за организацијата (Buchman et al., 1999).

Некако, сè уште е вкоренето размислувањето дека менаџерите се оние кои треба буквално сè да контролираат, но и сè да знаат, иако и самите менаџери се свесни дека ниту тие самите го имаат потребниот капацитет за контрола и имплементација на секоја идеја, ниту пак која било организација располага со доволен кадар (и по број и по знаење) за да може да направи значаен развој. Токму затоа, и на менаџерите и на самите организации треба да им се предочи дека екстерната помош е важна за да се овозможи развој, а доколку не се согласуваат со тоа, може организацијата да задолжи барем еден вработен кој би се грижел и би работел исклучиво на организацискиот напредок и развој, па идеите би ги спровел со помош на своите колеги и претпоставени.

Една од основните цели на организацискиот развој е воведувањето промени, но и поради промените, може да настане развој и напредок, од што произлегува дека оваа врска е двонасочна. Најчесто, како резултат на овие организациски промени следува развојот (Zanger, 2000):

- **Припојувања и преземања на други организации** - во овие два случаи, развојот може да најпрвин да стагнира поради приспособувањето на новите услови за работа, но по одреден временски период, на вработените треба да им се овозможи напредок.

- **Промени во технологија** - односно воведување нова технологија со што како неопходност ќе се наметне обуката на вработените, а преку тоа и нивниот развој.
- **Промени во образованието** - со денешните глобализациски промени се наметнува потребата од континуирана едукација и доедукација, па токму поради тоа се зголемува конкуренцијата на интерно и на екстерно ниво. Овие промени сами го наметнуваат развојот затоа што тие, всушност, претставуваат еден дел од него.
- **Промени во интерната и екстерната организациска околина** – токму претходно споменатите глобализациски, технолошки и образовни промени наметнуваат континуирано изменување на внатрешната и надворешната околина, која од своја страна наметнува темпо на организациски развој и напредок.

Основно таканаречено правило за развој и успех на организацијата е таа да го совлада отпорот кон промените. Ова воопшто не е лесна задача затоа што бара од вработените менување на ставовите и размислувањата за многу работи, па тука доаѓаат до израз вештините на менаџерите при надминување на почетниот отпор. Комуникацијата на релација вработен-надреден треба да биде заснована на меѓусебна почит и доверба затоа што нималку не им е лесно ниту на раководните лица да ги воведат промените кои понатаму доведуваат до организациски развој.

Во претходните редови стануваше збор за позитивните промени во рамки на организацијата, но тука накратко треба да се споменат и негативните промени, кои резултираат со стагнација и уназадување на развојот. Намалувањето на обемот на работа, отпуштањата, влошувањето на организациската атмосфера, промената на организациското раководство, па дури и припојувања и преземања на други организации (што беше спомнато во позитивен контекст), можат да имаат директно негативно влијание врз развојот и напредокот на која било организација.

Сепак, развојот е можен само доколку се направи претходна анализа на техниките за негово спроведување, но и доколку се анализираат сите проблеми и соодветните решенија.

3.2.1 Техники за спроведување организациски развој

За успешно спроведување на организацискиот развој, неопходна е употреба на одредени техники кои би го осигуриле. Камингс и Ворли, како и поголем број други автори (Jones and George, 2003; Mullins, 2005) ги напоменуваат следните: спроведување анкети, „кругови на квалитет“, градење капацитети на тимот, емоционални тренинзи, SWOT анализа (Cummings and Worley, 2001) (Слика 3.2.).

1. Спроведување анкети и анализа на повратните информации од нив

Спроведувањето на анкетите претставува „процес на собирање податоци од одредена организациска единица користејќи прашалници и анкети“ (Jones and George, 2003). Анализата на повратните информации од анкетите им помага на менаџерите да создадат работни услови кои ќе ги подобрат работните односи, ќе ја зголемат продуктивноста, профитабилноста и конкурентноста. Креирањето на анкетата се состои од неколку чекори. Најпрвин, во креирањето и спроведувањето на анкетата треба да бидат вклучени сите членови на организацијата, вклучувајќи ги и раководните лица, односно менаџерскиот тим. Следниот чекор е анкетата да биде успешно спроведена во пракса преку прашалници, интервјуа или, пак, некој друг пристап. Во некои од случаите, самата организација може да најми надворешен консултант за организациски развој кој ќе ја спроведе потребната анализа на повратните информации. Тој/таа прави анализа на добиените податоци, резултатите ги става во табела, но нуди и конкретни предлози врз основа на резултатите. Предмет на анализа на повратните информации најпрвин се највисоките организациски нивоа, односно врвниот менаџмент па понатаму се продолжува по сектори и одделенија. Откако ќе се спроведат сите овие чекори, последниот чекор е одржување состанок на кој се отвора можност за толкување и интерпретирање на добиените податоци, се дефинираат „проблематичните организациски подрачја“ на кои ќе треба да се дејствува, но исто така се создаваат

акциони планови преку кои би се презентирале опции со чија помош ќе се овозможи квалитетен организациски развој (Cummings and Worley, 2001).

Слика 3.2. Техники за спроведување организациски развој



2. „Кругови на квалитет“

Техниката наречена „круг на квалитет“ за прв пат е воведена во јапонските компании пред неколку децении. Пред десетина години, почна да се применува и на американскиот континент, додека во Европа сè уште е во својот зачеток, но оваа техника полка станува сè поприсутна и поактуелна (за жал, не се употребува скоро во ниту една поголема компанија во Република Македонија). Круговите на квалитет претставуваат група вработени кон доброволно одржуваат редовни состаноци со нивните непосредни надредени, на кои се дискутира за проблемите, се истражуваат причините, се предложуваат соодветни решенија и се преземаат корективни активности (Mullins, 2005). Заклучоците и препораките се презентираат пред раководството на организацијата, врвниот менаџмент сето тоа внимателно го разгледува и дава насоки за конкретни акции кои треба да ги преземе секој сектор за да го подобри своето работење. Основната цел на оваа техника е тоа дека сите чекори за зголемување на организацискиот развој и успех произлегуваат од самите вработени, додека

раководните лица го даваат само своето мислење и формално ја одобруваат целата постапка.

За да може да се имплементира успешен „круг на квалитет“ во рамки на која било организација, најпрвин треба да се постави јасна цел која треба да се постигне, потоа таа да биде иницијално одобрена од страна на организациското раководство, но и да се создаде позитивна работна клима пред да почне фактичкото спроведување на оваа техника. Поединците кои учествуваат во овој процес треба детално да бидат запознаени со проблемот што треба да се анализира и реши. Откако ќе ја добијат генералната слика, се пристапува кон собирање на потребните податоци и информации кои можат да помогнат во решавање на конкретниот проблем. Следуваат алтернативните решенија и акционите планови за секое од нив, а дополнително се формира и таканаречен „систем на следење“ кој, откако ќе биде одобрен и применет целиот процес, ги мери постигнатите резултати во пракса (Jones and George, 2003).

Клучот за успехот на оваа техника е во самите вработени, односно во нивните сфаќања дека тие се есенцијалниот дел од организацијата и дека активно учествуваат во носењето на организациските одлуки. Во таков случај, дури и вработените кои не се директни учесници во „кругот“ ќе станат ентузијастички за воведување поквалитетен организациски развој. Тие вработени ќе ги поддржат идеите на своите колеги затоа што тоа ќе значи подобра професионална иднина за сите, но истовремено дополнителна мотивација дава и фактот што решенија за напредок и развој во овој случај произлегуваат од заедничкиот вложен труд на вработените и менаџментот. Но, едно е сигурно: за да организацијата може да го задржи ентузијазмот и мотивацијата на вработените за спроведување на „кругот на квалитет“, мора да воведат некаков вид награди, кои секако не мораат да бидат финансиски, но можат да бидат во различни нематеријални облици кои ќе претставуваат дополнителна стимулација за понатамошен напредок и развој.

3. Градење капацитети на тимот

Градењето на капацитетите на тимот, всушност, „претставува свесен напор за развивање ефективни работни групи и кооперативни вештини кои се од полза за

организацијата“ (Jones and George, 2003, p. 329). Ефективното градење тимови им помага на вработените да ги „дијагностицираат“ организациските процеси и да осмислат соодветни решенија на проблемите, но истовремено го стимулира тимскиот дух, го зголемува задоволството на вработените поврзано со работните активности, но и нивните ставови и размислувања поврзани со работата. Сепак, при користење на оваа распространета техника, треба да се има предвид дека индивидуализмот е една од најистакнатите особини кај поголем број од поединците кои работат во различни типови организации. Оваа карактерна особина претставува доблест и треба да се негува, но во животот (особено во професионалниот сегмент), постојат голем број ситуации кога е подобро да се подреди индивидуалната автономија во полза на соработка со групата, а со цел да се постигне поголема ефективност, конкурентност и успешност во работењето.

Успешните тимови го претставуваат најефективниот начин за зголемување на мотивацијата, задржување на вработените и постигнување организациски развој и профитабилност. Во пракса, повеќепати е докажано дека една од најдобрите техники за напредување и развој претставуваат силните тимови во рамки на организацијата, па затоа станува неопходно да се вложува во јакнењето на нивните капацитети. Членовите на тимот треба да работат заедно на одредена проблематика, да направат анализи, да предложат конкретни чекори и истите да ги спроведат во пракса, но и да се носат успешно со секојдневните работни предизвици. Понатаму, менаџментот може да реши да фузионира повеќе тимови во рамки на организацијата, со цел да се постигне поголема хомогеност и квалитет во работењето. Всушност, целата организација претставува еден голем тим кој треба биде конкурентен и успешен.

4. Емоционални тренинзи

Емоционалниот тренинг претставува организациска развојна техника создадена со цел да им помогне на поединците да согледаат како другите колеги го перципираат нивното однесување. Оваа техника се базира на претпоставката дека доколку вработените се среќаваат во неформални работни средини, ќе можат да развијат подобри меѓусебни односи. Преку ова искуство, тие ќе научат многу повеќе за себе, но

и за перцепцијата што ја има околината за нив (Mullins, 2005). За разлика од традиционалниот тренинг, емотивниот нема строга агенда, авторитети или, пак, строги правила на однесување. Важна почетна карактеристика е тоа што најпрвин постои еден вид вакуум додека да се развијат дискусии и дијалози преку кои учесниците меѓусебно се запознаваат. При овие тренинзи, постои одговорен вработен (тренер) кој повеќе формално е поставен од страна на организацијата за да воспостави некоја базична рамка на однесување во неформалното окружување.

Една од целите на овој вид тренинзи е да се подигне нивото на самосвесност, но истовремено и да се креираат ефективни интерперсонални односи преку развивање свест за однесувањата на другите. Дознавајќи за карактерите и емоциите на своите колеги, за секој поединец ќе биде полесно да се вклопи и да ги реши заедничките проблеми. На тој начин, истовремено ја развива индивидуалната и колективната свест, овозможувајќи поквалитетен сопствен и организациски напредок и развој. Оваа техника претставува една од најистакнатите при креирање на организацискиот развој, но има еден голем недостаток – преку емоционалниот тренинг повеќе се менуваат вработените на индивидуално ниво, отколку организацијата како колективен „организам“. Многу често учесниците на емоционалните тренинзи потоа не се разбрани од нивните колеги кои не се дел од тренинзите, па може да се создаде фрустрираност која би имала спротивен ефект од очекуваниот.

5. SWOT анализа

Овој облик на анализа може да се користи како ефективна техника која ќе послужи како основа за спроведување на организацискиот развој. Анализата се однесува на силните и на слабите страни на организацијата кои придонесуваат за формулирање на целите, но и заканите и можностите кои се јавуваат во текот на работењето. Силните страни се оние позитивни аспекти или дистинктивни организациски карактеристики, кои придонесуваат за унапредување на нејзината конкурентност. Тие можат да бидат претставени преку големината и структурата на организацијата, менаџерската експертиза, финансиските ресурси, имиџот, репутацијата, но и вработените. Доколку организациските можности се поклопат со силните страни, тоа може да ја оптимизира

синергијата и ефектите. Слабите страни ги претставуваат негативните аспекти во работењето на организацијата, согледани преку: некавалитетен менаџерски тим, голем процент на фиксни трошоци, бирократска неефективна структура, ограничен пазар – ова претставува надворешно ограничување, застарена технологија. Организациските слабости ја ограничуваат ефективноста во работењето и го намалуваат организацискиот развој, па затоа треба да се минимизираат. Можностите најчесто настануваат, пред сè, како резултат на екстерни промени. Можностите најдобро може да се согледаат и да се искористат доколку организацијата развие таканаречена „сензитивност“ во однос на бизнис-стратегииите и промените, поврзани со технологијата, економските прилики, работниот кадар и конкуренцијата. Токму можностите се оние кои најмногу го стимулираат организацискиот развој и ја унапредуваат конкурентноста. Заканите се последната ставка од SWOT анализата, но многу значајна. Тие произлегуваат најчесто од екстерната околина и можат целосно да ја загорзат работата на организацијата. Како примери може да се споменат промените во законодавството, огромен ненадеен успех на директните конкуренти, економски и политички кризи, како и промени во социјалните случувања. За да не биде загорзен развојот на организацијата, таа треба да ги антиципира можните директни закани и да преземе соодветни чекори уште пред тие да се случат. Само на тој начин ќе може да опстане во исклучително компетитивна средина, што секако ќе влијае позитивно на организацискиот развој (Шуклев и Дракулевски, 2001).

SWOT анализата може да се претстави илустративно и преку табела, во која се содржат најзначајните елементи, потребни за нејзино успешно спроведување.

Табела 3.1. SWOT анализа

<i>Потенцијални силни страни</i>	<i>Потенцијални слабости</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Добро развиена стратегија; - Голема пазарна покриеност; - Производна предност; - Квалитетни маркетинг способности и вештини; 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабо развиени стратегии; - Пораст на фиксните трошоци; - Неадекватен менаџмент на човечките ресурси; - Губење на корпоративната контрола;

<ul style="list-style-type: none"> - Квалитетен и едуциран работен кадар; - Соодветен стил на раководење; - Соодветна организациска структура; - Способност за раководење на стратегиските промени; 	<ul style="list-style-type: none"> - Несоодветна организациска структура; - Подложност на конфликти; - Губење на организациската насока; - Губење на клиенти;
<i>Потенцијални можности</i>	<i>Потенцијални закани</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Истражување на нови пазари; - Проширување на странски пазари; - Вертикална интеграција нанапред; - Намалување на ривалството помеѓу конкуренцијата; - Проширување на основниот делокруг на работење; - Применување на истражувањата и развојот во нови полиња на дејствување; 	<ul style="list-style-type: none"> - Зголемување на домашната конкуренција; - Зголемување на странската конкуренција; - Потенцијални опасности за преземање; - Промени во економските и политичките фактори; - Развој на нови конкурентни производи (супститути); - Промена во демографските и социјалните фактори; - Промени во приоритетите на потрошувачите;

Извор: Jones G. and George J.,(2005), „Contemporary Management“.

Сите овие техники придонесуваат за успешно спроведување на организацискиот развој, а преку тоа и зголемување на организациската конкурентност.

3.2.2 Видови проблеми кои го попречуваат организацискиот развој

Успешниот организациски развој може да биде попречен од реални проблеми кои ќе го забават, па дури и уназадат. Постојат пет главни видови проблеми кои можат да го забават и попречат организацискиот развој (French et al., 2001):

1. Спојувања на две или повеќе организации

Разочарувачките финансиски резултати како резултат на многу спојувања најчесто се предизвикани од незнаењето на нивните сопственици и менаџери дали административниот стил и корпоративната култура меѓусебно одговараат и се компатибилни. Обично, сопствениците се концентрираат на потенцијалната синергија во технологија, производи, маркетинг и контролни системи, но не успеваат да ги

препознаат различните вредности, верувања, норми и култура на однесување. Овие разлики доведуваат до стрес, анксиозност и негативни емоции, кои ќе резултираат со пад на квалитетот на работните перформанси (Armstrong, 2010). Сето ова ќе придонесе за уназадување на организацискиот развој.

2. Намалување на успешноста на организацијата

Организациите кои се соочуваат со намалување на својот успех се соочуваат со различни видови проблеми, како што се: недостиг на доверба, намалување на иновациите, намалување на продуктивноста, а истовремено зголемување на стресот и конфликтите (Solomon, 2000). Во текот на овој тежок период за организацијата треба да се создаде отворена комуникација помеѓу вработените, затоа што во спротивно тоа ќе се одрази не само на организацискиот развој, туку ќе се стави под знак прашалник целокупното идно функционирање на организацијата. Секако, и покрај сите овие насоки, мора да се биде реален дека намалувањето на организацискиот успех доведува до значително намалување на развојот и конкурентноста.

3. Управување со конфликти

Конфликтот може да настане во секое време и на секое место во рамките на една нормална и успешна организација, што претставува реален проблем кој го попречува организацискиот развој. Несогласувањата се нормални и очекувани како во поголемите, така и во помалите организации. Секојдневниот стрес, преголемиот број работни обврски, големиот притисок да се успее, како и многуте часови поминати со истите луѓе во една просторија секако дека создава моментална нетрпеливост која понатаму може да се развие во конфликтна ситуација. Но, конфликтот може да настане и без никаков посебен претходен повод и причина. Токму затоа, самата организација мора да пронајде механизам кој ќе овозможи успешно справување, како со индивидуалните, така и со организациските конфликти. Доколку ова не се случи, успехот, конкурентноста и развојот на организацијата ќе бидат ставени „под знак прашалник“ (Millward et al., 2000).

4. Стресни состојби на работното место

Стресот се смета за една од најважните причини за голем број организациски проблеми. За причините за неговото настанување, како и последиците што настануваат како резултат на континуираните стресни состојби, не се говори доволно отворено. Зборот „стрес“ има англиско потекло и означува напнатост, напор, тензија. Изворите на стресот се нарекуваат стресори и тие можат да се јават во вид на: физички влијанија (топлина, студ, бучава,...), хемиски влијанија (изложеност на разни токсични супстанции), биолошки влијанија (бактерии, вируси) и психолошки влијанија (изразување и изложеност на силни емоции). Секако, изворите на стресот се поврзани со извршувањето на работните задачи, на коишто влијаат доброто или, пак, лошото функционирање на организацијата интерно и екстерно. Типични стресори претставуваат: видот на професијата, карактерот на работата и преотовареноста, притисокот, големата одговорност, професионалната средина, условите за работа, колегите, но и приватните проблеми на поединецот се важен сегмент за создавање дополнителен стрес на работното место (Бојациоски и Ефтимов, 2009). Секој вид стрес, независно во која мера е изразен, предизвикува намалување на организацискиот развој и конкурентноста на организацијата.

5. Индивидуални проблеми со вработените

Типични индивидуални проблеми кои настануваат во рамки на една организација, а кои влијаат, како на индивидуалниот, така и на организацискиот развој, се: отсуства од работа, недисциплинирано однесување, непочитување временски рамки и работно време, како и неуспешно извршување на зададените работни обврски (Armstrong, 2010).

Еден од најчестите проблеми со кои се соочува секоја организација се честите **отсуства** на вработените. Тука особено се подразбираат редовните краткотрајни отсуства затоа што на тој начин лесно се нарушува извршувањето на секојдневните работни задолженија. Тие „паѓаат на товар“ на останатите колеги (кои веќе имаат свои работни обврски), па поради неможноста за добра организација, се намалува ефикасноста и ефективноста во работењето. Доколку се работи за однапред евидентирано отсуство на подолг временски период, тогаш раководните тимови

полесно ќе можат да се координираат и соодветно да ги распределат работните обврски, со што крајниот резултат ќе биде на едно задоволително ниво. Како и да е, честите изостанувања од работното место негативно влијаат на развојот и напредокот, како на поединецот, така и на организацијата во која работи.

Недисциплината во работењето претставува значаен проблем кој сериозно може да ги наруши претходно одредените планови за работа. Иако во секоја организација постојат правилници за однесување на работното место, сепак често се случува одредени поединци да не ги почитуваат, па настанува проблем. Особено е тешко доколку вработениот, и по опомената од својот надреден, продолжува со неприфатливо однесување. Сето ова влијае негативно на работната атмосфера, но и на целокупниот исход од работењето. Во таков случај, независно која мерка ќе се преземе, секако ќе ја уназади работата - доколку се казни вработениот, можеби ќе ја сфати грешката, но можеби ќе се постигне спротивен ефект, односно поради револт, неговото однесување дополнително ќе се влоши. Во таков случај, треба да настане престанок на работниот однос, но и тоа по себе повлекува нови трошоци за регрутација и селекција на кандидати. Сето ова претставува проблем кој предизвикува намалување на организацискиот развој.

Непочитувањето на временските рокови и работното време може да се согледа како недисциплина, од една страна, но многу често поединецот редовно доцни или, пак, порано го напушта работното место, но во останатиот дел од работното време е посветен и мотивиран. Ова не претставува толку сериозен проблем како што е недисциплината, но доколку во организацијата има поголем број вработени кои редовно доцнат и си одат порано, тоа може да предизвика незадоволство и револт кај останатите колеги. Исто така, вработениот може одлично да ги извршува работните задолженија, но доколку постојано доцни во нивното извршување, тоа негативно ќе влијае на мотивацијата кон останатите, но истовремено ќе ги забавува и колегите кои треба да чекаат одредена фаза во работата да биде завршена.

Во одредени ситуации, вработениот не знае што точно треба да сработи или пак не му е јасно како да ја сработи зададената работна задача. Доколку во тој период некој од

колегите не излезе во пресрет, настанува една непријатна ситуација во која поединецот нема успешно да ја заврши обврската. **Неуспешното извршување на работните задолженија** ќе создаде фрустрација и незадоволство, што, секако, нема позитивно да влијае на целокупното работење на организацијата. Овој проблем може наједноставно да се надмине доколку се стимулираат вработените да бидат отворени и постојано да се советуваат со поискусните колеги за сè што не им е јасно. Бидејќи на секоја организацијата ѝ е важен ефектот, односно крајниот резултат од работењето, неуспешното извршување на работните обврски може да го уназади вкупниот организациски развој.

3.2.3 Ефективни решенија за успешен организациски развој

Постојат повеќе начини за создавање успешен организациски развој и за надминување на тековните проблеми кои произлегуваат во секоја организација. Во претходните редови беа анализирани техниките кои се употребуваат за спроведување на организацискиот развој. Дел од нив, всушност, претставуваат и голем дел од решенијата кои ќе осигураат квалитетен и успешен развој на организацијата. Најзначајните решенија со кои се постигнува ефективност и ефикасност во работењето, а преку тоа и успешен организациски развој, се следните (Daft, 2003):

1. Информациски системи и технологии

Како што знаеме, живееме во ера на современи технологии и секојдневен информациски напредок на системите за работа. Токму затоа, поседувањето и соодветната примена на современите технолошки пронајдоци го олеснува извршувањето на секојдневните работни задачи, но го олеснува и развојот на секој поединец во рамки на организацијата. Информациските системи претставуваат системи на стекнување, организирање, складирање, употреба и пренесување на информациите (Daft, 2003, p.395). До пред петнаесетина години, сите важни организациски информации беа исклучиво во хартиена форма, а документацијата физички се архивираше. Современите информациски системи целиот овој комплициран и несигурен процес, го поедноставија со воведување компјутерски архиви. Овој вид

дигитални архиви ја подобруваат и поедноставуваат комуникацијата помеѓу вработените, ја прават попрегледна документацијата, а придонесуваат и за подобар индивидуален и организациски развој.

Современата технологија ја подобрува работата и на менаџерите, овозможувајќи им поголема прегледност и контрола на работата, но и полесен пристап до информации витални за успехот и напредокот на организацијата. Менаџерските информациски системи се со таков облик кој овозможува добивање и спроведување специфични важни информации, со кои на менаџерите им се овозможува ефективно да ја извршуваат својата работа (Verman et al., 2010). Вкупноста на сите овие технологии овозможува поедноставување на сите процеси кои доведуваат до унапредување на конкурентноста и зголемување на организацискиот развој.

2. Јакнење на тимската работа

Тимската работа претставува процес кој ја поттикнува кохезијата во секторите интерно и меѓусебно, со цел да ги научи вработените како да функционираат како дел од една хомогена група, наречена тим. Јакнењето на тимската работа претставува едно од суштествените прашања на кое мора да се обрне достоино внимание од страна на менаџментот доколку тој сака да постигне успех. Сложноста и надополнувањето во работата секако дека ќе дадат посакувани резултати, но и ќе ги решат поголемиот дел од проблемите кои го попречуваат организацискиот развој, а кои беа анализирани во претходната глава. Стимулирањето на тимската работа вообичаено го прави вработен во секторот за човечки ресурси, човек со искуство и знаење, како теоретско, така и практично. Тој/таа треба да работи со членовите на тимот за да ги подобри нивните комуникациски способности, начините на нивна меѓусебна комуникација, како и да креира заеднички цели кон кои заеднички ќе се стремат сите вработени кои се дел од тимот. Откако одредено одделение/сектор ќе научи да функционира како една хомогена единица, тогаш доаѓа следниот стадиум во кој одделните помали тимови треба да се кохезираат за да може да се создаде еден организациски тим кој ќе функционира и ќе работи како една целина (Torrington et al., 2008). Само на тој начин може да се креира и

унапредува организацискиот развој, а преку тоа, самата организација ќе ја зголеми својата конкурентност.

3. Активности поврзани со повратни информации од одредени истражувања

Во овој случај се креираат прашалници од страна на одделот за човечки ресурси, кои понатаму се дистрибуираат помеѓу вработените (бројот на вработени зависи од видот на истражувањето) и се прави анализа на нивните одговори. Интерните прашалници најчесто се поврзани со работната клима, индивидуалните и организациските вредности, учеството на секој вработен во организацијата, менаџментот, како и кохезијата помеѓу секторите во организацијата. Сето ова претставува основа за која се неопходни соодветни вистинити информации за да може веднаш да се дејствува. Врз база на добиените резултати се преземаат соодветни активности за да се подобри и унапреди работата на целокупната организација. Резултатите од прашалниците се најдобрите показатели за тоа до каде е организацијата и нејзиниот развој (Longnecker and Ariss, 2002). Вработените претставуваат основното „ткиво“ без кое ни еден организам не може успешно да функционира. Токму затоа нивните одговори имаат голема вредност за насоките што треба да ги преземе раководството на организацијата, независно од тоа за каков тип организација се работи (државна, приватна или непрофитна). Доколку се направи квалитетна анализа на одговорите (односно размислувањата) на вработените и понатаму се направи план за имплементација врз основа на добиените резултати, тоа ќе претставува ефективно решение со чија помош ќе може да се унапреди организацискиот развој и конкурентност.

4. Креирање и интервенција на големи групи

Овој пристап има за цел да соедини вработени од различни делови (одделенија, сектори) во рамки на организацијата, како и претставници на менаџментот, со цел да се разговара за проблемите и можностите, како и да се направат планови за успешно надминување на кризни ситуации. Бројот на учесници во групата може да варира, во зависност од големината на организацијата, но секако треба да има барем по еден претставник од секој сектор и неколку претставници од менаџментот (Cole, 1999). Состаноците се одржуваат по потреба и можат да траат и по неколку часа, во зависност

од типот на проблемите што треба да се надминат и решат. Овој вид групи можат да станат и составен дел од работата на организацијата. Идејата е да се чујат меѓусебните размислувања од секој сегмент на организациското работење, проблемите, насоките, можностите и конкретни предлози за унапредување на работата. Отворените дијалози помеѓу вработените ќе придонесат за унапредување на работењето, ќе го унапредат организацискиот развој и ќе ја зголемат конкурентноста на организацијата.

5. Велнес програми за вработените (анг. wellness programs)

Преку овој вид работни програми се овозможува на вработените да обрнат повеќе внимание во одржувањето и подобрувањето на нивното психофизичко здравје, што секако ќе влијае позитивно на вкупниот организациски развој. Овие програми се изведуваат преку таканаречени работилници, каде што вработените употребуваат повеќе техники за опуштање, позитивно размислување и поттикнување на личната и професионалната мотивација. Организациите кои имаат услови и финансиски можности, креираат посебни простории во рамки на организацијата, кои се наменети за опуштање и релаксација на вработените. Најчесто, во нивни рамки можат да се одржуваат часови по медитација или, пак, истите да се опремени со современа опрема за одржување на физичката кондиција (некој облик на мал фитнес центар). Исто така, дел од тие простории можат да бидат опремени со современ акустичен систем каде што ќе се пушта сериозна или некој друг вид музика за опуштање. Големите светски компании, како што се Coca-Cola, Google, Hewlett-Packard и многу други, обрнуваат големо внимание на овие wellness програми, затоа што знаат дека тие претставуваат едно од решенијата за намалување на стресот на вработените, што пак придонесува со поквалитетен организациски развој (Бојациоски и Ефтимов, 2009).

За жал, во нашата земја ниту една организација досега нема создадено квалитетна wellness програма, затоа што веројатно сметаат дека на тој начин вработените ќе се деконцентрираат од работните обврски, а всушност не се свесни дека токму воведувањето на овој вид неформална активност дава подобри и поефективни работни резултати.

6. Организациска политика

Менаџерите мораат да развијат вештини и способности неопходни за решавање на организациските конфликти, со цел да се постигне што поголем и поуспешен развој. Поради тоа, се воведува организациската политика како процес кој содржи активности во кои треба да се вклучат сите вработени (особено менаџерите), а кој има за цел да ја зголеми индивидуалната моќ и да ја насочи истата да се користи ефективно за остварување на однапред одредените цели, но и да се надминат отпорот и интерните несогласувања (French and Bell, 1990). Иако многумина, кога ќе се спомене зборот *политика*, веднаш размислуваат во негативна конотација, сепак овој организациски процес претставува позитивна интерна „сила“. Менаџерските тимови се стремат да ги спроведат потребните промени и да ги совладаат конфликтите, предизвикани пред сè од поединци кои немаат интерес за напредок и развој. Но, може да се случи и да се појават несогласувања помеѓу самите менаџери, кои се предизвикани од поставување различни цели и различни приоди за нивно постигнување. Доколку се употреби правилна организациска политика, организацискиот развој ќе дојде како „природна“ последица од процесот.

Политичките стратегии се дел од организациската политика и ги претставуваат менаџерските тактики кои се употребуваат за ефективна употреба на моќта и влијанието за да се добие поддршката од останатите вработени, а да се постигнат целите. Едни од најзначајните политички стратегии се: контрола и намалување на несигурноста, уверувања дека секој поединец е незаменлива и важна алка, генерирање на потребните ресурси, како и создавање сојузи со сродни организации (Jones and George, 2003). Менаџерите не можат да си дозволат да ја игнорираат организациската политика затоа што на тој начин ја „ставаат главата во песок“, односно нема да можат да ја добијат довербата од своите вработени и да ги постигнат целите.

Соодветните организациски решенија кои го стимулираат развојот, секако, истовремено придонесуваат за зголемувањето на конкурентноста на организацијата и позитивно влијаат на профитабилноста.

3.3 Поврзаност на индивидуалниот и организацискиот развој на вработените

За да може да се прикаже поврзаноста на индивидуалниот и организацискиот развој, првин треба засебно да се анализираат овие два поими. Во претходните редови детално беше појаснет организацискиот развој, па поради тоа, тука најпрво ќе стане збор за индивидуалниот развој на секој поединец, вработен во кој било тип на организација.

Природното учење (анг. *natural learning*) претставува стекнување знаење на работното место и настанува како резултат на секојдневното искуство на поединецот, односно врз основа на работни задачи кои ги извршува (O'Hara et al., 2001). Индивидуалниот развој може да се фокусира на развој на одредени способности, но претежно го опфаќа и развојот на ставовите. Овој вид развој нагласува дека секој поединец е одговорен за сопствениот развој и неговото планирање, но сепак, често е потребна дополнителна помош.

Индивидуалниот развој може да се претстави и како процес во кој поединецот ги анализира своите силни и слаби страни, начините на кои ги совладува новитетите, па преку тоа и начините на индивидуално развивање на напредување (Megginson et al, 2002). Секој поединец ги планира своите развојни цели и начините на кои може да ги оствари, но преку тоа, тие свесно повеќе ги користат процесите на индивидуално и организациско учење, бидејќи токму тие го креираат развојот. Многу од секојдневните работни активности се однесуваат на набљудување, собирање потребни информации, експериментирање со различни пристапи и размислување околу тоа што се случило и какви поуки се извлечени. Сепак, за успешен индивидуален развој е потребно време, трпеливост, одлучност, посветеност, приспособување и внимателно планирање. Според Станфилд, најголемо внимание секој поединец треба да посвети на таканареченото конструирање поддршка која понатаму ќе го олесни процесот. Исто така, треба да се развиваат конкретни способности кои се поврзани со природата, важноста и улогата на повратните информации, кои од своја страна нудат поддршка во следење на личните потреби и го овозможуваат развојот (Stansfield, 1997).

Вудсал истакнува дека генерално постои проблем при индивидуалниот развој затоа што многу често самите вработени не се способни поединечно да напредуваат доколку немаат поддршка од организацијата во којашто работат. Токму преку ова може да се воочи поврзаноста помеѓу индивидуалниот и организацискиот развој, односно, двонасочната комуникација. Индивидуалниот развој на некој начин претставува составен дел од развојот на организацијата и меѓу нив постои нераскинлива нишка која ги поврзува (Woodsall, 2000). Генерално, организациите преку вкупниот развој го стимулираат и индивидуалниот. Но, тоа, за жал, понекогаш и не е така, односно самата организација, во потрага по поголеми финансиски добивки, единствено ги развива оние свои сегменти на работење кои можат најбрзо да генерираат профит, додека останатите сектори и одделенија „стојат во место“. Поради тоа, многу често се случува само еден профил на вработени да имаат услови за континуиран индивидуален и групен напредок, додека пак останатите, колку и да се трудат и да вложуваат во себе, организацијата неоправдано ги запоставува и не им овозможува да ги развијат индивидуалните знаења, вештини и способности. Од ова може да произлезе и конфликт помеѓу вработените, па понатаму тоа негативно да влијае врз целокупниот успех, но и развој.

Еден од главните аспекти на развојот е како најсоодветно да се поврзе индивидуалниот со организацискиот развој, односно да се стимулира секој поединец, покрај за сопствениот, да размислува и за вкупниот развој на организацијата. Постојат случаи кога вработениот, насочен единствено кон себе и својот развој, го занемарува тимскиот напредок, па дури може да дејствува и контрапродуктивно. Тогаш настануваат компликации кои можат да влијаат негативно, како на индивидуален, така и на организациски план. Токму затоа, треба да се изнајдат решенија преку кои ќе може овие два вида развој да бидат комплементарни и поврзани, а не меѓусебно спротивставени. Едно од тие решенија е анализа на трите фази низ кои поминува однесувањето на поединецот, а кое ја следи промената која настанува во неговите ставови и размислувања. Според Дафт, тие фази се следните: „одмрзнување“, промена и „повторно замрзнување“ (Daft, 2003).

Слика 3.3. Три фази на однесување на поединецот



Првата фаза се нарекува *одмрзнување*. Во оваа фаза, поединецот станува свесен за проблемите, предизвиците и потребите за промени на индивидуално и на организациско ниво. Во оваа фаза се креира мотивираност за секој поединец за да ги промени и подобри ставовите и однесувањето. Првата фаза обично настанува откако менаџментот на организацијата ќе увиди нерамнотежа помеѓу посакуваните однесувања и перформанси со реалните. Одмрзнувањето го претставува однесувањето на секој вработен кој треба да создаде отвореност и желба за промена и подобрување и тоа претставува основа за понатамошен развој. Секако, не треба да се заборава да се напомене дека ова претставува предуслов за поврзување на индивидуалниот и организацискиот развој.

Втората фаза од организацискиот развој, *промената*, настапува кога секој поединец почнува да го употребува во пракса новото развојно однесување и во оваа фаза веќе се чувствува поврзаноста на двата вида развој. Во овој стадиум, новите знаења, вештини и способности веќе се применуваат во работното секојдневие, што придонесува за генерален организациски успех, не само индивидуален. Самото опкружување ги стимулира вработените да се променат на подобро и да напредуваат.

Третата фаза, *повторното замрзнување*, пак, ја одликуваат новите, подобрени индивидуални и групни однесувања, кои најчесто треба да резултираат со некаков вид награда од страна на организацијата. Промените и напредокот се гледаат од страна на вработените како нормален, интегрален дел од работењето на организацијата.

Вработените кои дотогаш биле дел од развојот сега стануваат таканаречени покренувачи и стимулатори на развојот на нивните колеги.

Оваа е финалната фаза во која индивидуалниот развој преминува во организациски и сето тоа станува неразвоен дел од организациската култура и однесување, што понатаму стимулира создавање поголема конкурентност.

Глава 4.

СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАПИ ЗА РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ И РАЗВОЈ НА КАРИЕРА

4.1 Стратегиски пристапи за развој на вработените на работното место

Развојот на вработените на работното место „претставува стратегиски пристап кој им овозможува на вработените да ги научат, совладаат и надградат потребните знаења, вештини и способности преку конкретно извршување зададени професионални предизвици“ (Ivanchevich, 2006, p.408). Ова претставува најчесто применуваниот и најприфатениот пристап за развој на вработените. Една од причините за тоа е тоа што не чини многу пари и е релативно едноставен за реализација. Успешноста се однесува на тоа да се определат (најмал и интерно да се искористат) искусни професионалци кои ќе можат соодветно да ги аплицираат стратегиските пристапи за развој. Тие, од една страна, треба соодветно да го пренесат своето искуство и знаење на помладите и понеискусните колеги, но од друга страна, треба да ја одржат и сопствената продуктивност во работењето. Тоа се однесува и за вработените кои се од „другата страна“, односно оние кои се предмет на развој и надградба на знаењата. Помладите и понеискусните индивидуалци треба да вложат напор за да совладаат нови знаења, вештини и способности, но истовремено тоа свое знаење треба соодветно да го применат за извршување на секојдневните работни задолженија.

За целиот овој процес да биде успешен за сите засегнати страни, потребно е соодветно мотивирање на директните учесници, но доколку организацијата создаде преголем притисок, може да се постигне спротивен ефект, односно стратегиите за развој да не „вродат со плод“, со што трошоците би се мултиплицирале и целиот вложен напор не би се исплател.

Овој пристап, генерално, е доста прифатен во сите организации затоа што нема големи финансиски инвестирања и не одзема многу време за да се подготви и спроведе. Раководителите на одделенијата и секторите вообичаено се јавуваат во улога на инструктори. Секако, при изборот мора да се внимава на нивната стручност и знаења, затоа што во спротивно резултатите ќе бидат разочарувачки. Основната идеја што инструкторите мораат да ја сфатат е дека основните „состојки“ за успех се правилното

пренесување на знаењето, креирањето соодветни вежби и анализа на фидбекот од секој вработен. Независно кој од стратегиските пристапи за развој ќе се одбере, потребна е одлична претходна подготовка и организација, почитување на работната етика и соодветно моделирање на посакуваното однесување на вработените. Токму балансот, односно урамнотежената политика за напредување и развој, е една од основните алатки за постигнување на организациските цели, како и за зголемување на конкурентноста.

Развојот на вработените на работното место најчесто се однесува на нови или неискусни вработени кои преку различни техники совладуваат нови знаења, вештини и способности. Покрај нововработените, преку развојот на работното место се врши доедукација и за поискусните вработени, особено во период кога се воведуваат промени, како што се: воведување нови технологии, проширување на обемот на работа, трансфери итн. (Marusic, 2007)

Развојот на вработените на работното место мора да биде спроведен ефективно, со цел да ја зголеми организациската конкурентност. Тоа е најдобро прикажано во следниов табеларен приказ, кој се однесува генерално за сите облици на развој на работното место:

Табела 4.1: Развој на вработени на работното место

Подготовка за спроведување дадена инструкција
1. Поделба на работата на повеќе последователни чекори
2. Подготвување на потребните материјали, опрема и останати резерви
3. Одредување на потребното време за спроведување на процесот
Текот на процесот на развој на работното место
1. Споделување на целите со вработените кои се дел од процесот
2. Демонстрирање на основните правила преку кои ќе се спроведува развојот
3. Појаснување на клучните однесувања кои се неопходни за успешен процес
4. Демонстрирање на тие однесувања (неопходни вештини и способности)
5. Насочување на вработениот со креирање поединечни симулирани вежби
6. Соединување на вежбите за да се добие целосна претстава за процесот
7. Поправање можни грешки

8. Пофалби за вработените за успешно спроведениот процес

Извор: W.J.Rothwell and H.C. Kazanas, "Planned OJT is productive OJT", *Training and Delevoplment Journal*, October 1990,pp.53-55; P.J. Decker and B.R. Nathan, „Behavior Modeling Training“.

Стратегиските пристапи кои најчесто се употребуваат за развој на вработените на работното место се: обука на вработени, менторирање на вработени, ротација на работни места, делегирање на нови, проширени работни задачи, мотивациски тренинг заснован на достигнувања и автономен тренинг.

Слика 4.1: Стратегиски пристап за развој на вработени на работно место



4.1.1 Обука на вработени

Обуката претставува „процес преку кој луѓето стекнуваат нови знаења, вештини и способности, со цел да ја подобрат работата и изведбата при извршувањето на работните задачи, остварувајќи ги притоа сопствените, но и организациските цели“ (Flaherty, 1999, p.5). Обуката може да ја дефинираме и како „систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човековите

ресурси, со цел поефикасно и поефективно извршување на работата на конкретното работно место“ (Бојациоски и Ефтимов, 2009, стр. 151).

Целта на обуката е да се обезбедат „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“ (Rogers, 2008, p. 34). Квалитетно формулираните цели на обука треба да содржат информации за повеќе елементи како што се очекувано однесување на поединецот по нејзиното завршување, критериуми врз основа на кои ќе се оценува таквото однесување и кои се работните услови каде што ќе се манифестира однесувањето. 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 и практични вежби.

Потребите за обука може да се согледаат доколку се направи претходна квалитетна анализа на три нивоа: анализа на ниво на организација, анализа на работното место и анализа на поединецот (Megginson and Clutterbuck, 2004).

Анализата на организацијата треба да утврди колку самата таа и нејзините организациски делови ја остваруваат утврдената стратегија и цели, но и дали обуката претставува фактор за остварување подобри резултати во работењето. *Анализата на работното место* го опфаќа одредувањето на работните активности и прецизирањето на работните задачи што ги извршува поединецот. Исто така, преку неа се утврдуваат знаењата, вештините и однесувањата кои се неопходни за успех на работното место. Последното ниво на анализа, односно *анализата на поединецот*, има за цел да одговори на прашањата поврзани со извршувањето на работните задачи на поединецот и со знаењата и способностите кои треба дополнително да ги стекне и совлада.

Според Ли, а и според повеќе други автори, како што се Армстронг (Armstrong, 2010), Најт (Knight, 2009) и Дафт (Daft, 2003), обуката е процес составен од четири главни фази (Lee, 2003, p.60):

1. Набљудување (подготовка) за обука;

2. Процена;
3. Активна обука;
4. Следење.

1. Набљудување (подготовка) за обука

Како и сето друго, ефективноста и ефикасноста на обуката зависат од подготовката. Самата подготовка започнува со набљудување, бидејќи целта е да се разбере ситуацијата, вработените кои се предмет на обука, нивните карактерни особини, како и однесувањето во моментот на набљудувањето. Со помош на овие информации (впечатоци), обучувачот ќе може да одговори на прашањето поврзано со тоа дали обуката ќе му помогне на вработениот/-ните. Потребно е да се набљудува нивното однесување на неформален и на формален начин, односно какви се нивните реакции во дадени ситуации. Треба да се обрне внимание и да се откријат потенцијалните проблеми кои ќе бидат забележани во оваа фаза, па потоа обучувачот да се обиде да ја пронајде причината за нивното настанување. На тој начин ќе може да се подготви „терен“ за понатамошна анализа и спроведување на процесот. Сепак, треба да се избегнуваат предвремени проценки затоа што уште на самиот почеток може да се изведат погрешни заклучоци. Затоа, обучувачот треба да продолжи со набљудувањето, особено ако има некакви сомнежи за точноста на неговите дотогашни размислувања.

Целта на првата фаза е да се определат силните и слабите страни на вработениот и да се разбере влијанието на тоа однесување врз колегите. Исто така, треба внимателно да се следат и анализираат неговите дотогашни знаења, способности и вештини за областа која ќе се опфати со обуката, со цел успешно да се спроведе понатамошниот дел од процесот (Daft, 2003).

2. Процена

Вториот чекор, односно втората фаза (по набљудувањето, а пред активната обука) е процената. Значајно место во овој дел зазема и процената што вработениот треба да ја даде за себеси (самопроцена). Секако, постојат голем број на тестови и прашалници кои можат да помогнат во овој стадиум на процесот.

Најпрво се прави процена на првата фаза, односно набљудувањето. Врз основа на тоа, обучувачот започнува разговор со вработениот, кој е предмет на обуката. Основата на овој дијалог е фокусирање на однесувањето, а не на личните ставови и мотиви на вработениот. Една од причините е што однесувањето може да се документира, а ставовите и мотивите не можат. Освен тоа, однесувањето е надворешна појава и не ја искривува претставата на личноста за нејзината сопствена вредност, па затоа вработениот може да му се приклучи на обучувачот во непристрасно и објективно оценување на проблемот, односно сегментот од работењето што е предмет на обуката. Најпродуктивните резултати се добиваат преку дијалог, односно разговор на двајца или повеќе учесници. Во текот на разговорот се предлагаат идеи, се поставуваат прашања, се дискутира за проблемите, заеднички се анализираат и истражуваат можните решенија, а сето тоа резултира со квалитетна процена на крајот на втората фаза. Кога обучувачот ја спроведува обуката, откривањето на емоциите кои се кријат зад искажаните мисли може да претставува една од најважните работи за понатамошниот процес бидејќи тие емоции се важна насока за понатамошниот процес на обука (Armstrong, 2010).

Успешното спроведување на оваа фаза е од исклучителна важност поради тоа што по неа следува фазата на активната обука, а доколку не се изведат одредени заклучоци поврзани со проблемите и методите за нивно решавање, третата фаза во старт е осудена на неуспех.

3. Активна обука

Откако ќе поминат вработените низ првите две фази, се започнува со конкретниот процес на обука. Тоа што е набљудувано, а потоа проценувано, сега треба да се примени во пракса. Активната обука може да се подели на три сегменти (Knight, 2009):

1. Постигнување согласност со целите;

Уште во првиот сегмент, обучувачот и вработените ја дефинираат целта на обуката. Во овој дел треба да се изврши навраќање кон претходните дискусии и да се потврди согласноста во поглед на целите на обуката, односно да се добие уверување дека тие се разбираат во потполност, како и да се повтори приоритетната цел. Доколку на

вработените, кои се предмет на обука, не им е јасна крајната цел, тоа го отежнува целиот процес затоа што тие нема да знаат што треба и што сакаат да постигнат со обуката.

2. Составување оперативен план;

По постигнатата согласност, следниот чекор е да се подготви оперативен план кој ќе овозможи да се постигнат и исполнат посакуваните резултати. Овој план се состои од дефинирање методи и техники со кои ќе се спроведе обуката, шема на активности, критериуми за мерење на успехот и други елементи во зависност од целта и видот на обуката. Оперативниот план се формулира во зависност од нивото на знаење што го обезбедува (фундаментално, специјализирано или практично знаење); според методите што ќе се одберат (информативни, со теоретско-наративен карактер или експериментални); како и од видот на знаењето што треба да се пренесе (основни знаења, оперативни и стратегиски способности, вештини и техники на работење). Овој оперативен план е клучниот сегмент пред конкретното спроведување на обуката (Daft, 2003).

3. Спроведување на обуката;

Спроведувањето на обуката почнува по завршувањето на претходно дефинираните сегменти. Реализацијата може да се оствари преку неколку главни методи како што се (Torrington et al., 2008, p. 475):

- **Хронолошка обука** – каде што обучувачот претставува и појаснува серија на настани, кои треба да ги спроведат вработените кои се предмет на обуката. Овој метод му помага на секој индивидуалец постепено да се подготви за развивање нови знаења, вештини и способности.
- **Од познато кон непознато** – обучувачот започнува со нешто што е познато за сите, а потоа почнува да се движи кон непознатите сегменти од работењето. Целта на овој метод е „публиката“ да стане свесна за своите моментални знаења, но истовремено да развие свесност за работите кои треба да се продлабочат и надградат, односно да можат полесно да го прифатат непознатото.

- **Од проблем до решение** – ова претставува спротивен метод од претходниот. Најпрво се соопштува проблемот, а потоа се развиваат можни решенија. На овој начин се стимулира аналитичко размислување на вработените, како и подготвување за реалните професионални предизвици.
- **Споредување** – овој метод се базира на споредба помеѓу два или повеќе конкретни проблеми што треба да ги решат вработените. Вообичаено, споредбата се врши помеѓу еден постар (во одредени случаи решен проблем) и еден нов професионален проблем, кој допрва треба да се реши. Се врши споредување на минатите, актуелните и потенцијалните проблеми, со што се согледува моделот, односно „шемата“ на совладување и решавање.

4. Следење

Успешната обука подразбира и задолжително следење на напредокот. Тоа им помага на вработените да останат на „птеката“ на подобрувањето. Ако се поместат од вистинскиот пат, обучувачот ќе биде во ситуација да дејствува соодветно и да ги пренасочи. Сесиите на следење овозможуваат да се забележи напредокот, да се заклучи дали треба да се продолжи обуката и да се обезбедат повратни информации.

Доколку по завршувањето на процесот на обука, организацијата биде во можност да заштеди време и пари, а притоа работните задолженија да бидат извршени на квалитетен начин, станува збор за постигнување ефикасност во работењето. Ако истовремено бидат постигнати и долгорочните цели кои се однапред утврдени, се остварува и организациска ефективност. Сето тоа придонесува за зголемување на вкупната конкурентност на организацијата.

Инвестицијата во обуката, колку и да е голема, повеќекратно се враќа, ако се осигури дека таа ќе резултира со ново, посоодветно дејствување во секојдневното работење. Оваа неспорна вистина треба да ја има предвид секој добар раководител и постојано да развива стратегии втемелени на партнерски односи, со цел да ги мотивира вработените да се усовршуваат, односно да стекнуваат компетенции за идните задачи и професионално да се развиваат. Притоа, „водачот“ е тој што се јавува и како промотор на организациското учење, како едно моќно конкурентно средство за подобрување на

успешноста на организацијата. За да го постигне тоа, водачот мора да го вгради организациското учење во визијата, мисијата и стратегијата на организацијата.

Сепак, раководителот/водачот, мора да ги има предвид сите сегменти кои се составен дел на една успешна обука. Тој мора да ја втемели организациската култура, организациското и доживотното учење во основата на понатамошното успешно спроведување на обуката. Успешната обука ја карактеризираат неколку важни елементи кои ја зголемуваат успешноста на организацијата, односно нејзината конкурентност (Cole, 1996):

- Надминување на проблемите со извршувањето на работата;
- Развивање на вештините на вработените;
- Зголемување на продуктивноста;
- „Негување“ на вработените кои заслужуваат да бидат истакнати;
- Подобрување на степенот на задржување на луѓето во организацијата;
- Поттикнување на позитивизам во културата на работата.

Значаен сегмент кој не треба да се заборави при организирање и спроведување на процесот на обука е анализа на личноста/личностите кои се одговорни за спроведување на овој процес. Обучувачот претставува комбинација на своите лични професионални квалитети, како и вештините за воспоставување меѓучовечки односи. Личните квалитети се поврзани со општото (домашно) воспитување, карактерни особини како што се амбициозност, иницијативност, посветеност, точност, желба за помагање и многу други. Професионалните квалитети се поврзани со неговото образовно ниво, теоретската и практичната подготвеност, како и претходно познавање на „проблемот“ (процесот и целта на конкретната обука).

Како обучувачи можат да се јават различни поединци - непосредните раководители, раководители за човечки ресурси во рамки на организацијата или експерти надвор од организацијата. Нивната улога е од особена важност. Тие треба да имаат одлични комуникациски, перцептивни и интерактивни способности, како и професионални

познавања од областа која е предмет на обука. За да се биде успешен обучувач, треба да се почитуваат неколку видови на однесување (Lee, 2003, p. 18):

1. *Почитување на времето и енергијата на вработените* кои се предмет на обука –Обучувачот се соочува со проблемот на заштедување на времето и енергијата на вработените, едни од најценетите и најограничените ресурси во рамки на организацијата. Затоа, потребно е обучувачот пред почетокот на обуката да направи детална анализа на целокупниот процес од аспект на неговото времетраење и да направи план согласно на моменталните приоритети ;
2. *Квалитетно и соодветно делегирање на задачи* - Секој квалитетен обучувач треба да знае и да умее да делегира задачи и одговорности. На тој начин се заштедува време, но и вработените учат како да прифатат поголема одговорност и да ги развијат своите знаења, способности и вештини. Исто така, секој поединец кој е предмет на обука, понатаму ќе научи како соодветно да делегира одредена работна задача. „Клучот“ на овој елемент е доброто претходно познавање на вработените од страна на обучувачот;
3. *Создавање добра „клима“ за работа* - Добрата клима за работа е една од основните работи за која мора да се погрижи обучувачот. Целокупниот процес на обука ќе биде неуспешен доколку обучувачот не се потруди да направи пријатни услови во кои вработените ќе бидат мотивирани успешно да ја завршат обуката. Сето тоа може да се оствари преку приспособување на просторијата во која се одвива овој стратегиски пристап, позитивен став на обучувачот, мотивација на вработените, претставување на темата за обука на илустративен и интересен начин кој ќе го задржи вниманието на учесниците и слично;
4. *Развивање заемна почит и доверба* - Заемната почит и доверба не зависат само од обучувачот, но тие во голема мера придонесуваат. На почетокот и во текот на процесот на обучување, обучувачот треба да поттикне да се создаде меѓусебна почит и доверба која ќе треба да се негува до самото завршување на

процесот (посакувано е квалитетно изградените односи да се одржат и по завршувањето на обуката).

Покрај сето ова, успешниот обучувач треба да биде активен слушател, однапред да ги размислува сите можни алтернативи во текот на обуката, да не осудува, да биде фокусиран на акција и да има храброст да преземе ризик, да биде фокусиран на резултатите, како и да претставува инспирација за околината (Knight, 2009, p.180):

Брзото застарување на знаењата наложува постојано усовршување и унапредување на нивните знаења и познавања, независно во кој дел од хиерархијата се наоѓаат (нововработени или врвно раководство). Во развиените европски компании, врвните менџери во текот на годината, една до четири недели поминуваат низ процеси на обука, а во просек, секој вработен поминува барем еднаш низ некаков вид обука, неопходна за неговото работно место и успешно извршување на професионалните задачи (Daft, 2003).

Обуката на вработените во една организација може да биде спроведена скоро во сите сектори, односно на повеќето вработени, според потребите. Според Едвардс, најуспешни обуки можат да се спроведат на следниве профили на кадар (Edwards, 2008, p.19):

- *Штотуку вработени;*

Една од најуспешните форми на обука може да се спроведе на штотуку вработен кадар. Тоа е поради повеќе причини како што се: можноста за „моделирање“ односно „профилирање“ на однесувањето, знаењата, способностите и вештините според потребите на организацијата; добивање нова „енергија“ во организацијата која со себе носи свежи идеи и размислувања; како и можност за остварување поуспешен почетен професионален контакт.

- *Вработени кои се унапредуваат;*

Поради тоа што обуката по својата форма и намена претставува надградување на знаењата, способностите и вештините, значајна улога игра и во унапредувањето на веќе постојните вработени. Таа на некој начин подготвува „терен“ за да може вработениот

поуспешно да ги совлада новите работни предизвици и задолженија. Овој профил на вработени се особено успешни по завршувањето на процесот затоа што тие веќе однапред се запознаени со вкупното работење на организацијата, а и најчесто добро се познаваат со обучувачот, што овозможува поквалитетно спроведување на целиот процес.

- *Помлади менаџери и супервизори;*

Овој сегмент се однесува особено на оние вработени кои претходно не биле дел од формална тренинг програма спроведена во рамки на самата организација. Честопати се случува менаџерите и супервизорите да не поминат низ процес на тренинг или обука пред да дојдат на соодветната работна позиција. Во тој случај, обучувачот има за задача на адекватен начин да го подготви менаџерот/супервизорот преку избор на соодветни методи и техники за задолженијата што понатаму го очекуваат на работното место.

- *Врвните менаџери;*

Од ден на ден, сè повеќе се зголемува потребата на генералните директори и врвните менаџерите да побараат помош од обучувачи (како и од ментори). Секако, во овој случај, тие доаѓаат од надворешни консултантски фирми што произлегува од чувствителноста на конкретната проблематика, но и поради избегнување судир на интереси во организацијата, а и потреба да се задржи транспарентноста во работењето.

Успешната обука им овозможува на вработените да го подобраат извршувањето на работните задачи, со што тие се чувствуваат моќни и горди. Таа има краткорочни ефекти, додека трае, и долгорочни ефекти, по нејзиното завршување. Но, би било краткорочно и неефективно ако обуката не се претвори во ново научено однесување. Долгорочните ефекти бараат доследност и желба да се спроведе новото или промената. Најдобар начин за тоа е воспоставувањето систем за обука или сознанието дека потребите за обука се постојан процес, а не настан. Само на тој начин може да се одржи мотивацијата и да се постигне успех поврзан со процесот на обучување.

4.1.2 Менторирање на вработени

Во стручната литература постојат повеќе видови дефиниции за менторирањето како активност во рамките на организациите, но сите тие ја содржат заедничката суштина и истата цел. Авторите Меггинсон и Клутербак ја дефинираат оваа активност како „помош од една личност на друга претставена а со значајно пренесување на знаење, размислувања или работни задачи” (Megginson & Clutterbuck, 2004, p.13). Доколку подлабоко се анализира дефиницијата, ќе можат да се извлечат неколку значајни сегменти од неа:

- Помошта од една кон друга личност најдобро се појаснува преку улогата што ја има самиот ментор, а таа се однесува на воочување на поширокото значење поврзано со сè што се случува на работното место, иако сето тоа на почетокот може да изгледа како неважно, па дури и тривијално;
- Значајното пренесување знаење, размислувања или работни задачи ја оправдува улогата на менторот преку помагањето на вработениот правилно да ги насочи своите размислувања, полесно и поквалитетно да акумулира знаења, а преку тоа и поквалитетно да ги извршува работните задолженија.

На менторирањето може да гледаме и како на „партнерство помеѓу две слободни, независни страни, кои дискутираат рамноправно. Овде моќта и авторитетот се употребуваат мудро и тоа за предизвик, нудење можности, охрабрување и обезбедување помош за менторираниот. Силата на вистината и моќта на расудувањето обезбедуваат драгоценото учење и искуство“ (Molander, 1989, p.174).

Поимот менторство е изведен од латинскиот збор ментор кој означува *учител, водач, советник*. Во практиката, овој поим се продлабочува и ги опфаќа сегментите на оспособувањето, едуцирањето и упатувањето на професионален и кариерен развој од страна на искусно стручно лице на друго помалку искусно од него, со цел изградување и усовршување стручен кадар во одредена област (Mondy and Noe, 2005).

Главната *цел* на менторирањето како процес е да го ослободи и канализира потенцијалот на вработениот, да ги развие неговите способности кои понатаму ќе

станат подлога за поквалитетно извршување на работните задолженија, а сето тоа ќе придонесе за поголема успешност и конкурентност на самата организација.

Почетоците на менторирањето, како и потребите поради коишто се спроведува, се поврзуваат со Велика Британија и САД (како и повеќето од активностите што претставуваат дел од менаџментот на човечки ресурси). Спроведените истражувања во овие две земји укажуваат на тоа дека тие имаат различен пристап кон потребите за менторирање. Во Соединетите Американски Држави, менторирањето се фокусира на кариерата и психо-социјалните функции на вработениот, додека пак во Британија, главниот фокус во менторирањето е ставен на учењето како процес. Сите разлики може да се претстават на сумиран начин:

Американците ги адресираат следните елементи од кариерата како клучни, од коишто се согледуваат потребите за процесот на менторирање (Cohen, 2006, pp.15-20):

- **Спонзорство** од страна на менторот - како алатка за напредок во кариерата;
- **Изложување** - предизвикување внимание во организацијата;
- **Обука** - за подобри работни перформанси;
- **Заштита** - од негативните интерни и екстерни влијанија;
- Предизвикувачки **работни задачи** - како можност за напредок.

Тие обрнуваат особено внимание и на психо-социјалните функции на вработениот, кои вклучуваат:

- **Играње улоги** - демонстрација како да се снајдат во различни ситуации во и надвор од организацијата;
- **Прифаќање и потврда** - како облици на лична поддршка;
- **Психолошко советување** - соочување со личните проблеми кои можат да влијаат успехот во извршувањето на работните задолженија;
- **Пријателство** - градење на пријателски односи помеѓу менторот и менторираниот.

Британците, пак, идентификуваат четири клучни елементи од кои произлегуваат потребите за менторирањето (Cohen, 2006, pp.15-20):

- **Подобрување на перформансите** - соодветствува со обуката кај Американците и претставува или најважната или најмалку важната алатка од овие елементи. Ако се работи за моментално работно задолжение, тогаш овој елемент е најважен. Доколку фокусот е насочен генерално кон кариерата како целина, тогаш овој дел го зазема последното место по важност;
- **Кариерен развој** - дава можност на вработениот самиот да ги согледа можните правци, опции и одлуки поврзани со неговата кариера. Во Британија, менторите во принцип не ги фаворизираат своите ученици, за разлика од САД, каде што спонзорството на одреден ментор понекогаш премногу го штити менторираниот и му оневозможува самостојно донесување одлуки;
- **Советување** - повеќе се фокусира на прашањата и дилемите поврзани со работата отколку со личниот живот на вработениот (каков што е случајот во САД);
- **Споделување знаење** - скоро никогаш не е на прво место во Британија затоа што менторите таму се трудат да дадат поддршка и насока на менторираниот, а не да му „сервираат“ готово знаење. Американците овој сегмент го поистоветуваат со пријателството помеѓу менторот и менторираниот.

Според Мегинсон и Клуценбак, успешниот процес на менторирање поминува низ четири главни фази (Megginson and Clutterbuck, 1997, p.30), а истите овие фази се анализирани и од страна на други автори како што се Карусо (Caruso, 1992), Моландер (Molander, 1989), Кохен (Cohen, 2006):

1. Втемелување односи (**запознавање**);
2. Воспоставување насоки (**зацврстување**);
3. Креирање прогрес (**развој**);
4. Продолжување понатаму (**финализирање**).

Секоја од овие фази има сопствени задачи, динамика која треба да се следи и потребни способности кои треба да се поседуваат. Треба да се напомене дека сето ова се однесува на типичен однос помеѓу менторот и менторираниот каде што првиот (менторот) е целосно посветен и насочен кон тоа процесот да биде успешно спроведен, додека менторираниот (вработениот) е потполно отворен за прием на нови информации, акумулирање нови знаења и прифаќање промени (Megginson and Clutterbuck, 1997, p.30).

1. Втемелување односи (запознавање);

- *Задачи* - Во текот на оваа фаза, менторот и менторираниот треба да го втемелат меѓусебниот однос преку:
 - Воспоставување меѓусебна почит;
 - Размена на гледишта за тоа како треба да изгледа нивниот однос;
 - Формулирање формален договор кој ќе ги заштити и двете страни подеднакво;
 - Договор за состаноци, нивна зачестеност, времетраење и локација;
- *Динамика* - Оваа фаза обично може да се карактеризира и со негативни чувства како:
 - Нестрпливост да се започне соработката;
 - Неволност за меѓусебна посветеност;
 - Меѓусебно тестирање и предизвикување;
- *Потребни способности* - Во овој дел, менторот е најдобро:
 - Да биде подготвен за нелогични желби и потреби на менторираниот;
 - Да расчисти што треба да се истакне, а што да се изостави во меѓусебниот однос;
 - Да го дефинира начинот на кој ќе работат заедно;
 - Да ги дефинира деталите за идните состаноци;

2. Воспоставување насоки (нивно зацврстување);

- *Задачи* - Во почетокот на оваа фаза, менторот и менторираниот треба:
 - Заеднички да го пронајдат вистинскиот начин на кој менторираниот најдобро ќе може да восприема нови информации;
 - Да размислат за начинот на кој ќе работат заедно;
 - Да се постават мерливи цели;

- Идентификација на приоритетни полиња на работа;
- Разјаснување на примарниот фокус на процесот;
- Започнување на самиот процес;
- *Динамика* - Карактеристични проблеми што можат да јават:
 - Зголемена тенденција да се затворат однапред утврдените можности;
 - Неволност јасно да се постават целите;
 - Неволност да се дијагностицираат можните проблеми со цел да бидат надминати;
- *Потребни способности* - Како продолжение на процесот на динамика, менторот треба да ги надмине проблемите преку:
 - Употреба и интерпретирање на дијагностички рамки и алатки;
 - Наведување на менторираниот на размислување за тоа кои ќе бидат импликациите доколку не се дијагностицираат можните проблеми;
 - Воспоставување пристап за поставување цели од страна на менторираниот;
 - Помош при идентификација на приоритетни полиња на работа;
 - Конечно поставување конкретни цели и план за работа;
 - Разјаснување на секој следен чекор;

3. Креирање прогрес (развој);

- *Задачи* - Ова е најзрелата фаза во процесот на менторирање и тука двете страни треба да ги совладаат следниве предизвици:
 - Подготовка за еволуирање на меѓусебниот однос;
 - Следење и разговарање околу прогресот на менторираниот;
 - Користење на меѓусебната експертиза за различни полиња на интерес;
 - Дефинирање алатки (техники) со кои ќе се мери прогресот, односно ќе се мери степенот на доближување кон целта;
 - Идентификација на нови тековни прашања и начини на кои треба тие да се решат;
- *Динамика* – овој дел од фазата, типично, вклучува неколку сегменти:
 - Период на поддршка за тековните активности од страна на менторот;
 - Соочување со промена на меѓусебниот однос поради еволуирање и негово зреење;
 - Анализа на дотогашниот развој и подготовка за продолжување понатаму;
- *Потребни способности* - Во овој дел од третата фаза потребно е:

- Да се врши надгледување на прогресот што го остварува менторираниот (вработениот);
- Пофалба за дотогаш постигнатото и анализа колку тоа соодветствува на однапред поставената цел/и;
- Финални насочувања за поуспешно остварување на крајната цел/и;

4. Продолжување понатаму (финализирање);

- *Задачи* - Во последната фаза од процесот, двете страни треба:
 - Да го доведат изградениот однос до крај на процесот;
 - Да го финализираат односот на квалитетен и успешен начин;
 - Да направат преглед на тоа што било и што може да биде преземено до самиот крај;
- *Динамика* – овој дел вклучува:
 - Соочување со чувства на загуба;
 - Крупни финални размени на мислења;
 - Евалуација и генерализација на целокупниот процес;
- *Потребни способности* – во последниот дел од последната фаза менторот треба да ги изведе следните активности:
 - Да разговара за чувствата на загуба (неговите и на менторираниот);
 - Да ја финализира последната фаза;
 - Да формулира квалитетен крај на процесот на менторирање;
 - Да го генерализира целокупниот процес и да заклучи што било добро, а што не;
 - Да го дефинира пријателскиот однос воспоставен на самиот почеток.

Анализата на процесот на менторирање не би била целосна доколку менторот не го дефинира фокусот на менторираниот, односно што сака да постигне вработениот преку процесот на менторирање. Со дефинирање на фокусот, се дефинира целта на целокупниот процес. Менторираниот може да има повеќе различни цели, односно фокус точки (Gibb & Megginson, 1992, p. 54):

- Фокус на стратегијата на организацијата во којашто работи;
- Фокус на сопствената улога во рамките на организацијата;
- Фокус на конкретен проект или работна задача;
- Фокус за кариерен развој и насоки за нејзино развивање;

- Фокус на конкретни барани способности.

Со дефинирањето на овие точки на фокус, се подобрува вкупната успешност на процесот на менторство.

Секако, не смее да се изостави анализата на човекот што го спроведува менторирањето, односно менторот. Повеќето од нас имаат сопствена претстава за тоа што може да претставува менторот. Но, едно е сигурно - тоа е личност којашто извршила влијание врз нашиот живот. Генерално гледано, „менторот е влијателна и искусна личност со која се воспоставува лична врска и која активно помага во поставување и реализирање на целите на менторираниот“ (Megginson & Clutterbuck, 2005, p. 29).

Поимот ментор може да се разјасни и доколку се направи дистинкција помеѓу овој поим и поимите обучувач и инструктор. Според Карусо, инструкторите се фокусираат на конкретни задачи за временска перспектива од еден до два месеци. Тие покажуваат, зборуваат и вршат супервизија. За разлика од нив, обучувачот се фокусира на резултатот од работата и временската рамка ја проширува на повеќе месеци преку истражување на проблемот заедно со вработениот и развивање нови способности. Спротивно на ова, менторот се фокусира на кариерниот развој на менторираниот во текот на целокупниот негов работен век. Нивните односи се рамноправни, менторот слуша, поставува прашања, го охрабрува менторираниот да ги прошири своите видици, знаења и способности и стимулира промени (Caruso, 1992, p.89).

Менторот има неколку улоги во организацијата. Тој е интерпретатор на сознанијата што менторираниот треба да ги стекне при што му помага да ги продлабочи и осознае. Воедно, тој е и заштитник на менторираниот овозможувајќи му пријатна атмосфера и однос кон работата за да може понатаму самиот да разрешува одредени проблеми во работата. Менторот е модел на поддржување. Тоа не е лесна задача ниту улога. Напротив, таа е една од најодговорните, зашто менторираниот треба да ги усвои, да се идентификува со најдобрите одлики на својот ментор. Оттаму произлегува и одговорноста на менторот не само да му ги пренесува знаењата и вештините на работењето на својот менториран, туку нена-метливо да го употреби својот авторитет

во спроведување на планираното и на поставените цели. Специфичните карактерни особини што треба да ги поседува секој ментор се следни: да поседува научно и практично искуство, да претставува човек од доверба, да има соодветни организациски знаења, да биде постојано достапен, да биде способен за остварување квалитетна комуникација и ориентација кон развојот (Magusic, 2007, p.68).

Менторирањето сè повеќе важи за исклучително важен сегмент од успешното работење на секоја организација, односно нејзин нераскинлив дел. Неговата примена во практиката е значајна за поквалитетно извршување на работните задачи од страна на вработените, односно за зголемување на нејзината конкурентност.

Што се однесува до практичната примена на процесот, менторирањето има најсоодветна примена за следниве профили на работни кадри (Caruso, 1992, p.102):

- *Дипломци;*

Како што веќе е напоменато, овој тип нововработени претставуваат најзастапена форма на менторирање. Во овој случај, менторите се пред посебен професионален предизвик затоа што понатамошниот тек и напредок во кариерата на дипломецот во голема мера зависи од успешноста на процесот на менторирање.

- *Вработени кои се унапредуваат;*

Во оваа ситуација, менторот им помага на постојано вработените подобро и полесно да се вклопат на новата, повисока работна позизија, која сама по себе најчесто на почетокот предизвикува своевиден стрес и притисок за да се одговори квалитетно на поголемите задолженија и одговорности.

- *Штотуку вработени;*

Тука се подразбираат, покрај младите професионалци, и постари лица кои за првпат се вработуваат во организацијата чиј предмет на работење е непознат за нив. Во оваа ситуација, улогата на менторот е пресудна исто како кај дипломците. Од насоките, знаењата и можностите кон кои ќе ги насочи менторот, во голема мера зависи понатамошниот професионален успех на штотуку вработените.

- *Вработени кои треба да преземат значајни работни предизвици;*

Освен класичните унапредувања, овој сегмент се однесува и на вработени кои остануваат на истите работни позиции, но добиваат нови работни задолженија, дотогаш непознати за нив. Менторот е тој кој треба правилно да ги насочи и да им ги појасни новите работни предизвици, со што ќе им овозможи на овој вид вработени полесно да ги премостат проблемите кои настануваат при добивање нови работни задачи.

- *Врвните менаџери;*

Особено важен сегмент од бизнисот се врвните менаџери кои имаат потреба од менторирање, односно насочување во понатамошниот дел од професионалната кариера. Оваа потреба се јавува поради брзите глобални промени и постојаната желба за усовршување. Доколку нема кој да ги насочи и советува, за краток временски период тие ќе бидат „проголтани“ од глобализацијата, која од ден на ден сè повеќе навлегува во сите сегменти на живеењето и работењето. Токму затоа, како ментор може да се јави поранешен професор од факултет на менторираниот (кој ќе ја поседува соодветната професионална специјалност), надворешна консултантска фирма, но не и интерно вработен во организацијата, поради судирот на интереси.

Гледано од генерален аспект, менторството овозможува поквалитетен и понасочен развој на вработениот, но нуди и дополнителна психолошка поддршка. Поддршката во однос на развојот се однесува на заштитата, „спонзорирањето“, како и обезбедувањето квалитетни работни задачи и предизвици. Психолошката поддршка е поврзана со односот што го развиваат менторот и менторираниот, а тој е позитивен, поддржувачки, насочен како кон индивидуалните, така и кон организациските цели (Noe et al., 2012, p. 424). Сето ова придонесува за поквалитетен и поконкурентен развој на организацијата.

4.1.3 Ротација на вработени

Ротацијата на вработените е метод кој овозможува поголема флексибилност во организацијата и оспособување на вработените поуспешно и поквалитетно да ги извршуваат задолженијата на различни работни места. Овој стратегиски пристап може да се дефинира како „процес на систематско движење на одреден поединец од една до

друга работна позиција во определен временски период. Работните задачи може да се однесуваат на различни функционални сектори во организацијата или, пак, да се извршуваат во рамки на еден ист сектор“ (Noe et al., 2012, p.418).

Со помош на овој принцип на обучување, организацијата станува „посилна“ со кадри, затоа што нејзините вработени се специјализирани за извршување различни типови работни задолженија, па преку тоа се заштедува време, пари, се остваруваат целите, односно се постигнува поголема конкурентност. Поради способноста на вработените за успешно спроведување различни работни обврски, целокупното функционирање на организацијата е на повисоко ниво, односно поквалитетно.

Покрај веќе спомнатите, уште една предност на овој вид стратегиски пристап за развој е тоа што се одбегнува секојдневната работна рутина која генерално влијае негативно на вработениот. Но, треба да се напомене дека ротацијата на вработените не го решава проблемот со некреативните работни места. На овој начин, вработениот учи повеќе за организацијата во која работи, но работните задолженија што треба да ги извршува за конкретно работно место остануваат непроменети. Позитивниот аспект на ротацијата се огледува преку поквалитетното обучување за вработените за извршување различни видови работни задачи. На овој начин, кадарот во организацијата е подготвен за преземање работни одговорности од различен тип, што секако, овозможува поквалитетен краен организациски резултат, односно поголема конкурентност.

Со помош на ротацијата, вработените се движат од едно до друго работно место за одреден временски период, во кој се стекнуваат знаења, способности и вештини за вршење различни специјализирани работи. Во текот на тој временски период, вработениот што е предмет на обука восприема нови професионални знаења, насоки и совети од страна на негов колега (кој има улога на обучувач). Ротацијата во практиката се применува и кај менаџерските работни позиции, каде што менаџерите се запознаваат со различни аспекти и проблеми од функционирањето на организацијата (Thurm, 2005).

Овој стратегиски пристап особено се користи за нововработени, неискусни поединци. Кога нов вработен ќе се придружи на одредена организација, потребно е за поединецот но и за самата организација, да се организира соодветно обучување во

зависност од нивото на работното место, за да може нововработениот да се запознае не само со индивидуалната работна проблематика, туку и со организациската професионална проблематика во целина. На тој начин, организацијата креира подготвен професионален кадар, кој ќе може во секој момент соодветно да одговори на континуираните работни предизвици.

Бидејќи ротацијата на вработените не ја менува „природата“ на работното место, некои автори тврдат дека овој стратегиски аспект не е ништо повеќе отколку продолжување на монотонијата. Според овие размислувања, повеќето од вработените не се согласуваат со ротацијата затоа што преферираат да ги сработуваат истите работни задолженија, односно да знаат што ги очекува секој работен ден (Carell et al., 1989; Gorlin, 1984). Покрај тоа, поновите научни размислувања донекаде се поклопуваат со оние што датираат од 80-тите и 90-тите години од минатиот век и укажуваат на истиот проблем, односно неволност на вработените да ги менуваат своите работни навики. Исто така, се создава можна опасност за делумна површност во извршувањето на работните задачи. Честата ротација, меѓу другото, може да иницира краткотрајна перспектива за проблемите и нивните решенија, со што вработениот ќе согледа дека нема доволно време да се специјализира за одредена работна проблематика, а на тоа се наподоолнува и недостигот на вистински работен предизвик, поради краткиот временски период (Noe et al., 2012; Armstrong, 2010).

Се наметнува прашањето - зошто ротацијата на вработени сè уште е доста застепена како стратегиски пристап, доколку вработените не ја преферираат како алатка за учење? Одговорот на ова прашање е едноставен. Со овој пристап, менаџерите многу полесно можат да се справат со честите отсуства на вработените, како и со големиот број работни предизвици. На овој начин, кога одреден вработен ќе биде отсутен од работното место или, пак, кога ќе треба да се сработи непланиран поголем обем на работни задолженија со краток рок на извршување, менаџерот/раководителот многу полесно ќе може да го пополни испразнетото работно место со друг вработен. Тој вработен лесно ќе се вклопи затоа што ќе биде запознаен со работната проблематика на својот колега, па на тој начин нема да се почувствува моменталниот недостиг на кадар.

Што се однесува до тоа дека вработените не се особено задоволни кога треба да ротираат, овој сегмент ќе може да се надмине доколку тие соодветно се мотивираат и се стимулираат да бидат проактивни.

Генерално гледано, ротацијата им овозможува на вработените подобро да ги разберат и повеќе да ги ценат организациските цели, да го прошират својот круг на познанства во рамки на организацијата, но и да им се зголемат вештините и способностите за решавање проблеми и донесување одлуки.

4.1.4 Делегирање нови, проширени работни задачи

Делегирањето нови, проширени работни задачи по својата суштина поздравира „усовршување и развивање на знаењата, вештините и однесувањата на членовите во организацијата“. Овој метод се применува поради зголемување на интересот и мотивацијата на вработените. Овој стратегиски пристап се однесува на прифаќањето нови предизвици и одговорности поврзани со моменталното работно место на вработениот. Тој во себе опфаќа доделување одредени дополнителни проекти, времена замена на улогите со колега од истиот тим и ранг, како и истражување нови начини за подобрување на квалитетот на работењето и нивна соодветна примена (Ivanchevich, 2006).

Соодветен пример за овој работен пристап е доделување на истото работно место на двајца менаџери, со иста работна позиција и одговорности, со што тие се договараат како ќе ги поделат обврските меѓу себе. Во САД, овој пристап е наречен „двајца во кутија“, односно „two-in-a-box“ (Thurm, 2005). Овој начин на работење им помага и ги стимулира менаџерите дополнително да се едуцираат, да ги развиваат своите вештини и способности, а истовремено, организациите се поуспешни затоа што во секој момент имаат барем еден вработен кој е подготвен да одговори на одреден работен предизвик. Исто така, вработените се учат да си помагаат меѓусебно и стануваат свесни дека тимскиот напор дава најдобри резултати. Но, овој пристап има и свои негативни страни. Проблемот може да настане доколку менаџерите не знаат како меѓусебно да соработуваат и да си помагаат, па ќе почнат да си прават „сопки“, со цел едниот од нив

да дојде „до израз“ на сметка на својот колега. Умешноста на организацијата е уште пред почетокот на оваа стратегија да се појасни дека успех и напредок ќе постои само доколку се работи тимски и се прифаќаат нови предизвици кои ќе овозможат групен развој.

Со помош на збогатувањето и проширувањето на работата преку делегирањето нови работни задачи, вработениот се оспособува поквалитетно да ги извршува своите работни задолженија истовремено совладувајќи нови способности и вештини. Наместо да му се даде на вработениот поголем обем од една иста работна задача, пожелно е да му се делегираат поголеми одговорности и предизвици поврзани со креативно решавање работни проблеми (Torrington et al., 2004). На тој начин, вработениот ќе се почувствува како неопходна алка од синцирот наречен организација, што претставува дополнителна мотивација за напредок и развој.

Секако, треба да се напомене дека овој стратегиски пристап има и негативна страна, доколку вработениот не е соодветно мотивиран и подготвен за зголемен обем на работа. Во тој случај, делегирањето зголемен број работни задачи ќе го прифати негативно и нема да сака да ја сработи дополнителната работа. Во случај да нема избор, ќе се создаде револт кој, секако, ќе има негативни импликации, како на индивидуален, така и на организациски план. Токму поради тоа, организацијата треба соодветно да се подготви пред да го започне овој стратегиски пристап, односно соодветно да ги подготви вработените кои ќе бидат дел од него. Доколку тоа се претстави како позитивен исчекор кој ќе придонесе за напредок и развој, повеќето од вработените ќе се согласат да преземат дополнителни одговорности, кои понатаму ќе донесат и дополнителни придобивки.

Делегирањето зголемен број работни задачи е релативно тешко успешно да се спроведе затоа што е потребна голема умешност на менаџерите за да можат вработените овој стратегиски пристап да го прифатат како позитивен. Доколку им се претстави соодветно како можност за напредување и развој, но и доколку се спроведе правилно во пракса, зголемениот број обврски ќе се прифати како позитивен предизвик, а не како непотребно оптоварување на работниот распоред.

4.1.5 Мотивационен тренинг заснован на достигнувања

Еден од поинтересните, но малку употребувани стратегиски пристапи на развој, претставува мотивациониот тренинг заснован на достигнувања. За жал, за овој пристап има многу малку емпириски истражувања кои би овозможиле да се тестира и модифицира теоријата во пракса. Сепак, оваа техника за развој во одредена мера е застапена во организациите, па затоа е и предмет на анализа во овој труд. Авторите Гарет Џонс и Јенифер Џорџ направиле анализа врз основа на нивното практично искуство, во која дефинираат четири основни потточки кои треба да бидат анализирани во рамките на оваа тренинг техника, доколку организацијата сака да биде успешна и конкурентна (Jones and George, 2003):

1. *Синдромот на достигнувања;*
2. *Самооткривање;*
3. *Поставување на цели;*
4. *Интерперсонална поддршка;*

Целта на делот од тренингот наречен *синдром на достигнувања* е да се научи вработениот (кој е предмет на тренингот) како да ја препознае можноста за нови достигнувања и потоа да ја претвори во реалност. Вработените ја учат разликата помеѓу желбата нешто да се постигне, што е потребно за да навистина го постигнат тоа што го замислиле и начините како може да го блокираат достигнувањето со своето однесување (односно што треба да избегнуваат). Идејата на овој дел од тренинг програмата е да се изгради асоцијативна мрежа која ќе ги дефинира достигнувањата и размислувањата на вработените поврзани со нив.

Во следниот дел наречен *себеоткривање*, од вработените се бара да размислат на кој начин посакуваните достигнувања ќе влијаат врз нивните приватни животи, животни цели и вредности. По ова, тие решаваат каков тип личност сакаат да станат, кој ќе биде нивниот имиџ и каков ефект ќе има врз приватниот и професионалниот живот. Сето ова е појаснето од страна на тренерите (инструкторите) со помош на предавања и групни дискусии.

Поставувањето цели е клучно за успешно спроведување на овој вид тренинг, како и за постигнување поголем квалитет во извршувањето на работните задолженија од страна на вработените. Најчесто, вработените до овој момент сè уште имаат „бледи“ надежи и очекувања за тоа што треба да постигнат преку мотивациониот тренинг. Идејата во оваа фаза е прецизно да се дефинираат целите на секој вработен и да се совладаат начини на кои вработените ќе може да го измерат сопствениот напредок врз основа на однапред поставените цели. Секој учесник во тренингот ќе треба да изработи план на достигнувања за наредните две години. Тренерот може (пожелно е) да му помогне на вработениот во текот на тие две години контактирајќи со него на секои шест месеци, со што ќе треба да добива извештаи за направениот напредок и развој, нив да ги анализира и доколку има потреба, да се изврши ревизија на целите и начините на нивно постигнување.

Последниот дел од мотивацискиот тренинг се однесува на *интерперсоналната поддршка*, односно колку е таа важна во целокупниот процес на учење, напредување и промена на поединецот. Доколку вработениот се чувствува дека припаѓа во една целина (во случајов, неговата организација), тогаш тој ќе биде помотивиран и поуспешен, а преку тоа, и организацискиот развој значително ќе напредува. Поддршката е значајна и добредојдена во секоја фаза од мотивацискиот тренинг. Доколку вработениот, кој е дел од тренингот, ги достигне однапред определените цели и задачи, тогаш интерперсоналната поддршка само дополнително ќе го мотивира за континуирана интелектуална и практична надградба.

Позитивните ефекти што произлегуваат од мотивацискиот тренинг заснован на достигнувања веќе се споменати во анализата на постулатите - развивање нови способности, себеоткривање, себемотивирање, насочување и поставување цели, како и нивно достигнување.

Секако, постојат и проблеми како што се: различната способност на учесниците за детерминирање и насочување кон организациските цели, слабата сопствена мотивација, неможност за реална проценка на сопствениот напредок итн. Затоа, потребни се обучени и искусни тренери (инструктори) кои ќе знаат како да ги надминат

проблемите, а истовремено да ги истакнат позитивните аспекти од овој стратегиски пристап. Конкретно, мотивацискиот тренинг заснован на достигнувања има значаен придонес за постигнување организациска конкурентност затоа што неговата основна премиса е како вработениот да се мотивира и поквалитетно да ги изврши работните задачи, да ги постигне однапред делегираните цели, а низ целиот тој процес, да ги продлабочи своите знаења, вештини и способности, кои ќе го направат поуспешен.

4.1.6 Автономен тренинг

Овој вид стратегиски пристап за развој на вработените почна да зема замав во последниве неколку години, а претходно кон овој процес се пристапуваше со одреден степен на недоверба, пред сè, од страна на раководните лица во претпријатијата. Со автономниот тренинг, вработениот ја презема целокупната одговорност поврзана со сите аспекти на учењето, вклучително и тоа кога ќе биде спроведен тренингот и кој ќе биде вклучен во него. Самиот вработен ја одредува содржината на тренингот, а потоа предложува и инструктор/тренер кој треба да направи процена на целокупната активност што претстои, но сепак, контролата и одговорноста е на индивидуата која е предмет на тренинг-процесот. Секако, претпријатието овозможува база на потребни податоци, примери од претходно спроведени процеси на тренинг и сето останато што може да му помогне на вработениот.

Ефективноста и успешноста на овој процес зависи од мотивацијата и подготвеноста на индивидуата за учење, напредување, а преку тоа и професионален развој. Неколку клучни чекори се неопходни за да се спроведе успешен автономен тренинг, а тие треба да бидат спроведени од страна на вработениот пред практично да почне процесот (Noye, 2013):

- Најпрвин, се прави анализа на работата за да се идентификуваат потребните работни задачи кои треба да се „покријат“ при спроведување на тренинг-процесот
- Второ, се прави список на целите за учење кои треба да произлезат директно од работните задачи. Самите цели треба да содржат одредени информации

како што се степенот на важност на работното задолжение, чекорите што треба да ги преземе вработениот и што точно треба да совлада.

- Следно, одредување инструктор/тренер кој, сепак, ќе го надгледува процесот и ќе советува. Во договор со него, вработениот развива целокупна содржина, односно начин на одвивање на тренинг-процесот (во кој период од работното време, место, технолошки помагала, времетраење,...).
- Четврто, откако ќе биде апсолвирана содржината на процесот, таа треба да се подели на сегменти во чии рамки детално ќе се разработат потребните аспекти (конкретни методи и техники, нивно времетраење, практични вежби,...).
- Последно, создавање таканаречен „пакет за евалуација“ во кој ќе се направи процена за успешноста на процесот врз основа на претходно дефинираните цели. Овој „пакет за евалуација“ треба да биде предаден на еден вид контрола на тренерот, но тој е само советник и насочувач, додека вработениот целосно го создава, го пополнува, го анализира, а потоа изведува заклучоци.

Предностите од автономниот тренинг се огледуваат низ призмата на неколку сегменти – овозможување на вработениот самиот да го креира процесот според индивидуалните потреби; претпријатието заштедува време и пари затоа што не е премногу инволвирано, а воедно позитивниот резултат носи вкупен успех; продлабочувањето на знаењето е насочено и се однесува за конкретни работни задачи, што секако има позитивно влијание, како на индивидуалниот, така и на организацискиот резултат.

Една од најголемите **слабости** е тоа што целокупниот процес се „потпира“ на мотивираноста и желбата на вработениот за учење и напредок. Иако на почетокот мотивацијата е скоро секогаш на високо ниво, со текот на времето најчесто почнува да опаѓа, што секако може да предизвика забавување, па дури и престанување на автономниот тренинг. Инструкторот/тренерот е само во улога на советник, но најчесто не е инволвиран многу во процесот поврзан со секојдневните активности на тренингот. Додека, пак, за претпријатието, слабоста на овој процес се огледува преку тоа што раководството нема доволно контрола во однос на тоа како детално се обучува нивниот

вработен, а исто така, овој вид стратегиски развој вообичаено одзема повеќе време од останатите стратегиски пристапи (Meister and Willyerd, 2010).

Сепак, се предвидува дека овој пристап ќе стане вообичаена работна пракса во блиска иднина во рамки на претпријатијата поради флексибилноста во неговото извршување, но и поради стимулирањето на проактивното размислување кај секој вработен.

4.2 Стратегиски пристапи за развој на вработените надвор од работното место

Во голем број организации, развојот на вработените се извршува истовремено во и надвор од работното место. Предноста на овој стратегиски пристап за развој се согледува преку тоа што на вработениот значително му се намалува работниот притисок и може целосно да се посвети на совладување нови знања, способности и вештини, како и продлабочување на постојните. Основната можна дилема што треба да се разјасни на почетокот се однесува на местоположбата каде што се спроведува овој вид развој на вработени. На многумина им е чудно што овој стратегиски пристап може да се одржува во самата организација, а развојот е наречен „надвор од работното место“. Под ова се подразбира дека вработениот во текот на работното време не се посветува на доедукација, туку само на актуелните работни задолженија. Развојот се спроведува по завршувањето на официјалното работно време или, пак, за време на викендите, а може да се одржи и во просториите на самата организација.

Најзастапените стратегиски пристапи за развој на вработените надвор од работното место се претставени преку: студијата на случај, играњето улоги, менаџерските игри, моделирањето на однесувањето и аналитичките вежби (Слика 4.2).

4.2.1 Студија на случај

Еден од најчесто употребуваните стратегиски пристапи за развој е студијата на случај кој води потекло од крајот на 20-тите години на минатиот век. Теоретската

анализа на овој метод е следна –инструкторот (односно, лицето кое го спроведува е одговорно за овој пристап) има улога на олеснувач и насочувач на процесот и тој ги запознава вработените со некој вистински проблем во рамки на организацијата, притоа, барајќи од нив да ги анализираат проблемот, да предложат решенија, да ја одберат најдобрата можна алтернатива и да ја применат во пракса. Сето тоа се спроведува со анализирање на различни ставови и гледишта кои понатаму придонесуваат за донесување на најдоброто решение (Bergman et al., 2010).

Слика 4.2: Стратегиски пристапи за развој на вработените надвор од работното место



Студијата на случај може да се применува на индивидуално или, пак, на групно ниво. При индивидуалното користење на овој пристап, целосното внимание на обучувачот е насочено кон вработениот, што овозможува детална анализа на проблемот, активно следење на размислувањата и работата на вработениот, како и постојано насочување и помагање при совладување конкретни пречки. Сето ова овозможува понатамошно поквалитетно извршување на работните задолженија и полесно совладување и решавање на професионалните проблеми.

Доколку студијата на случај се применува на групно ниво, се дава можност на учесниците на овој пристап за развој да се запознаат и да совладаат одредени аспекти

на групната динамика, да решаваат проблеми во текот на работата, како и да научат да функционираат како дел од тим. Сето ова ќе придонесе за поуспешно извршување на понатамошните работни обврски.

Вработените (кои се дел од процесот) добиваат писмен извештај во кој е опишан одреден организациски проблем. Од нив се очекува да извршат анализа на соодветниот проблем и да понудат повеќе решенија базирани на бројни фактори кои ги вклучуваат луѓето кои работат во организацијата, психолошките параметри, работната средина и правилата што владеат во неа. Најчесто вработениот го проучува случајот индивидуално и подготвува решенија за него. Тој/таа понатаму се сретнува со групата и се развива дискусија за различните понудени решенија, со што му се овозможува на секој вработен да ги набљудува, анализира и да дискутира за решенијата на останатите, притоа извлекувајќи поуки. Генерално гледано, не постои целосно точно или целосно грешно решение, па затоа одговорниот ги стимулира вработените да бидат флексибилни и да ја согледаат „големата слика“ на проблемот. Инструкторот мора да биде внимателен во неколку аспекти: да не биде премногу доминантен во групните дискусии, но истовремено и да не дозволи одредени поединци да влијаат на текот на процесот, како и да внимава да не го наметне сопственото гледиште за конкретно анализираната ситуација. Треба да се напомене дека инструкторот треба да претставува катализатор, притоа поттикнувајќи развивање дискусии по однос на различни гледишта, особено на оние кои се послабо анализирани од страна на вработените. Токму поради сето ова, квалитетната претходна подготовка има клучна улога во успехот на студијата на случај (Edwards, 2008).

Една таканаречена „варијација“ на студијата на случај е *инцидентниот метод*. Во овој случај, инструкторот ги пренесува само општите информации поврзани со одреден проблем, а секој вработен индивидуално може да поставува дополнителни прашања. Но, само соодветно формулираните и поставени прашања можат да придонесат за собирање дополнителни информации во врска со проблемот/случајот. Секој поединец го решава случајот како што смета дека е најдобро, па потоа инструкторот формира групи кои се составени од поединци со слични меѓусебни решенија. Секоја група го

соопштува своето решение пред останатите, за потоа да се изврши споредба за решенијата и резултатите. Инструкторот само ги дава насоките, додека вработените се оние кои решаваат што е правилно, а што не (Torrington et al., 2008). Предноста на инцидентниот метод (како облик на студија на случај) е да овозможи индивидуално и креативно размислување, како и можност да се аплицираат стекнатите знаења на конкретна работна проблематика.

Најголемите *критики* насочени кон овој стратегиски пристап (а врз основа на претходни анализи) е дека не е корисен за учење општи организациски принципи и дека недостигот на инструкции влијае штетно врз развојот на вработениот (Mondy & Noe, 2005). Од друга страна, пак, *позитивните ефекти* се дека на овој начин, вработениот поминува низ процес на себеоткривање, длабоко размислување и извршување конкретни анализи, а сето тоа придонесува за поголема успешност на работното место, а преку тоа и поголема организациска конкурентност (Cole, 1996).

4.2.2 Играње улоги

Играњето улоги претставува облик на симулација која му овозможува на вработениот на „своја кожа“ да почувствува одреден професионален проблем. Секој поединец има своја улога во одредена бизнис-ситуација и од него се бара да изнајде најадекватно решение на одреден проблем, како и да одговори на улогите и однесувањата на другите соиграчи (вработени). Инструкторот е тој кој ги насочува поединците за поквалитетно совладување и решавање на ситуацијата. Овој стратегиски пристап обично се спроведува во група од по неколкумина членови (вработени), се снима и потоа заеднички се коментираат однесувањата на поединците. Преку тоа се изведува заклучок поврзан со успешно (или неуспешно) одигрување на улогата, односно дали вработениот квалитетно решил одреден организациски проблем (Armstrong, 2010).

Овој метод примарно се употребува за интерперсонални проблеми, промена на ставови и развивање способности поврзани со човековите односи во организацијата. Тој му овозможува на вработениот да истражува и искусува решенија за различни

организациски проблеми. Успехот на методот најмногу зависи од волјата на учесниците да се соживеат со улогата и да реагираат реално исто како што се соочуваат со вистински организациски проблем или задача. Со успешно спроведување на улогата, вработениот извлекува повеќе *придобивки* - акумулира нови знаења, развива нови способности, ги истражува и проширува сопствените можности. Сето ова придонесува до зголемување на индивидуалниот и организацискиот успех (Bass & Vaughan, 1967, p.95 цитирани кај Goldstein, 1993, p.293).

Но, како и секогаш, може да се пронајдат елементи кои укажуваат на овој стратегиски пристап како на *не особено успешен*. Тоа произлегува од фактот што вработените може да го сметаат играњето улоги за премногу детинесто и несериозно, а исто така, постои тенденција да придаваат поголема важност на самата улога и на нејзиното подобро одигрување, отколку на решавањето одреден организациски проблем или задача. Во вакви случаи, инструкторот е тој кој треба да врши постојана контрола и ревизија, правилно да ги насочува вработените и да ги потсетува на примарната цел на овој пристап за развој на работното место. Во овој случај, тој станува клучниот елемент за успешно спроведување на процесот (Johnson et al., 2008).

Доколку успешно се постави и се реализира играњето улоги, тоа им помага на менаџерите да станат посвесни за карактерите и однесувањата на своите вработени, што секако ќе придонесе за зголемување на „близината“ помеѓу вработените во рамки на организацијата. Што се однесува до вработените кои се дел од овој пристап, тие стануваат свесни за сопствените реакции во дадени ситуации, па кога ќе се соочат со сличен или со ист реален организациски проблем, многу полесно ќе се справат со него и ќе го донесат најдоброто можно решение (поради претходното симулирано искуство).

Во голем дел од организациите често се случува да се направи забуна помеѓу „студијата на случај“ и „играњето улоги“. Иако имаат одредени допирни точки, сепак се работи за два различни пристапи со различни цели, па затоа треба да постои јасна дистинкција помеѓу нив. Според Ивановиќ разликите најдобро се согледуваат преку следниот табеларен приказ (Ivanovich, 2006, p.410):

Табела 4.2: Разлики помеѓу „студија на случај“ и „играње улоги“

<i>Студија на случај</i>	<i>Играње улоги</i>
1. Прикажува проблем за анализа и дискусија, кој може да биде <i>хипотетички</i> ;	1. Го поставува проблемот во рамки на реална работна ситуација;
1. Користи примери за проблеми кои веќе се случиле во матичната организацијата или во рамки на некоја друга;	2. Користи примери за проблеми кои се актуелни и <i>се случуваат</i> во рамките на организацијата;
2. Решава емотивни и професионални аспекти во интелектуална референтна рамка;	3. Решава емотивни и професионални аспекти во <i>искуствена</i> референтна рамка;
3. Ги нагласува фактите и создавањето различни претпоставки;	4. Ги нагласува <i>чувствата</i> кај вработените;
4. Врши обука за развивање практични професионални проценувања;	5. Врши обука за постигнување <i>емоционална</i> контрола;
5. Нуди пракса за анализирање проблеми;	6. Нуди пракса за <i>развивање</i> интерперсонални способности;

Извор: Ivanovich J., (2006), “Human Resource Management”.

Табелата укажува на тоа дека студијата на случај, како стратегиски пристап, е повеќе насочен кон факти, практични решенија, анализа на веќе решени проблеми, односно донекаде ги занемарува емоционалните потреби на вработените. Токму затоа, овој пристап повеќе се користи во случаи кога треба да се носат исклучиво рационални и практични одлуки, засновани врз претходна анализа. Играњето улоги, пак, е пристап кој е повеќе поврзан со емотивната состојба на вработените, односно нивните професионални искуства. Овој пристап се користи за решавање актуелни проблеми

преку истовремена емоционална контрола и развивање интерперсонални способности и искуства.

4.2.3 Менаџерски игри

Менаџерските игри претставуваат одреден вид стимулација и нудат соодветна реплика на реалните услови во организацијата. Оваа симулација се применува за решавање комплексни организациски проблеми и ситуации. Задачата на инструкторот е однапред да ги постави целите, да даде соодветни насоки на вработениот, но истовремено да го остави и самиот да се снајде, односно да го најде најдоброто решение. Менаџерските игри овозможуваат активна улога на секој вработен (односно, менаџер) при носењето одлуки и решавањето на проблемите, со што се овозможува учење нови способности и вештини, а преку тоа и понатамошно реално и квалитетно спроведување и извршување на работните задачи и предизвици, со што се зголемува организациската конкурентност.

Менаџерските игри би можеле да се окарактеризираат како симулациски пристап кој ги нагласува способностите поврзани со проблемите и нивните соодветни решенија, преку што се дознаваат оперативните карактеристики на вработените и на организацијата (Berman et al., 2010).

Повеќето менаџерски игри ги вклучуваат следниве чекори (Moore, 1967, p.13 цитиран кај Goldstein, 1993, p.275):

1. Најпрво, учесниците се воведуваат во менаџерската игра преку опис на целите, правилата и одлуките што треба да ги донесат;
2. Учесниците се поделуваат во тимови, им се презентираат претходни информации за операцијата што треба да ја спроведат и им се остава простор да ги донесат првите менаџерски одлуки;
3. Откако ќе заврши првиот период на играта, менаџерските одлуки од натпреварувачките тимови се даваат на анализа на инструкторот;
4. Резултатите се претставуваат табеларно и се презентираат заедно со описот на промените што ќе се јават во бизнис-средината како резултат на претходно донесените одлуки;

5. Целиот циклус се повторува повеќе пати. Вообичаено, крајот на играта се анализира на посебни, таканаречени критични сесии.

Целта на овој вид симулација е да се стимулира менаџерскиот развој, независно дали се работи за поединци или за членови на тим. Овозможува таков тип динамика со која на вработените им се дозволува да учат од сопствените грешки, но да ги запомнат и искористат сопствените бизнис одлуки.

Иако самото име на овој стратегиски пристап укажува на тоа дека тој е наменет за постојните менаџери, сепак се охрабруваат сите вработени да бидат дел од оваа симулација затоа што претставува одличен начин да научат да решаваат реални организациски проблеми, а стекнатото искуство, секако, ќе биде добредојдено во нивната понатамошна кариера.

Предностите што ги нудат менаџерските игри се поврзани со можностите за интеграција на неколку поврзани организациски одлуки, како и способноста за нивно експериментирање, сè додека не се дојде до најдоброто решение. Исто така, дополнителна поволност е обезбедувањето повратен одговор (анг. feedback) како резултат на донесените одлуки, како и анализа на податоците кои биле на располагање на носењето на решенијата. Тие податоци инструкторот може да ги измени, со цел да се добие слика која би укажала на фактот дека во реалниот бизнис-свет многу често податоците што ги добиваме се повеќе или помалку несоодветни со проблемот со кој се соочуваме. Ова претставува добар начин за да секој вработен може да увиди како би се снашол, но и самата организација да добие пореална слика за професионалната подготвеност на сопствениот кадар (Thurm, 2005).

Главните *критики* за менаџерските игри се однесуваат на степенот на ограничување на донесените одлуки, нереалноста на одредени „модел“ на однесување и поставување на проблемите, како и тенденцијата на учесниците повеќе да се фокусираат да победат во самата игра, отколку да донесат квалитетни и правилни одлуки. Дел од вработените можат да почувствуваат дека овој стратегиски пристап врши одредена манипулација, односно самата организација врши еден вид надзор, со цел да добие подобар „поглед“ на професионалната подготвеност на своите вработени (Johnson et al., 2008).

Од горенаведената анализа на менаџерските игри, може да се заклучи дека со нивна успешна симулација, вработените развиваат знаења и способности кои ќе им овозможат поефикасно и поефективно да ги спроведуваат и делегираат работните задолженија, но и поквалитетно да донесуваат бизнис-одлуки кои ќе имаат позитивен ефект врз организацијата во којашто работат, што ќе придонесе за зголемување на конкурентноста.

4.2.4 Моделирање на однесувањето

Еден од најсовремените и најупотребуваните стратегиски пристапи за развој на вработените претставува моделирањето на однесувањето. Според Боландер и Шнел, моделирањето на однесувањето претставува „пристап кој демонстрира посакувано однесување и им дава шанса на вработените да вежбаат и да ги употребат таквите однесувања за да добијат повратен одговор од страна на обучувачот“ (Моландер и Шнел, 2010, стр. 332). Преку него се врши усовршување на интерперсоналните вештини на вработените, особено кај менаџерите од средно ниво. Клучниот сегмент на кој треба да се обрне внимание е самиот процес на учење преку набљудување од страна на секој вработен. Процесот на моделирање на однесувањето се одвива во неколку фази (Noe et al., 2012):

- Запознавање на практичните и теоретските аспекти на проблемот кој треба да се реши (инструкторот ги запознава вработените кои се дел од овој пристап);
- Анализа и дискусија околу клучните поенти поврзани со проблемот и на она на што треба да се обрне најмногу внимание;
- Набљудување на кој начин инструкторот го решава однапред дефинираниот проблем;
- Дискутирање и анализирање на однесувањето на инструкторот при решавање на проблемот од страна на вработените;
- Поделба по групи и вежбање на веќе дефинираното однесување, односно совладување на техниките за решавање на организацискиот проблем;

- Обучувачот нуди повратен одговор (фидбек) поврзан со совладаното ново однесување на вработените.

Овој стратегиски пристап ги развива аналитичките способности на поединците односно ја развива нивната перцепција за решавање одредени професионални проблеми. Тие најчесто се однесуваат на елиминација на недисциплината, совладување отпор кон промени, зголемување на мотивацијата, совладување емоционални ситуации и како најважно, поквалитетно извршување на работните обврски и задолженија.

Предностите кои произлегуваат од овој стратегиски пристап се повеќебројни и, генерално, поддржани од страна на организациите кои го применуваат моделирањето како начин за развој и напредок на своите вработени. Тие позитивни промени можат да се согледаат преку:

- **Истовремена обука** на поголема група вработени – со што се намалуваат трошоците на организацијата за спроведување на овој пристап;
- **Намалена можност за грешки** – поради тоа што инструкторот најпрвин го решава дадениот проблем, а вработените вршат набљудување и анализа на неговото однесување, па дури потоа тоа однапред дефинирано однесување го применуваат во пракса;
- **Намалување на понатамошните трошоци** во работењето – оваа предност се однесува и на другите стратегиски пристапи затоа што генералната цел на секоја организација, покрај зголемувањето на конкурентноста и успехот, е и да ги намали идните трошоци поврзани со кадарот, со што ќе вложува во развојот на постојниот;
- **Позитивна промена на однесувањето** на вработените – со успешна применана моделирање, оваа предност е особено изразена затоа што на вработениот му е даден конкретен модел кој треба да го следи и применува, во него се напоменати поголем број клучни елементи за успешно надминување на конкретен проблем, тој ги развива своите аналитички

способности, а е обезбеден и фидбек од страна на инструкторот за направениот напредок.

Генерално, нема поизразени *негативни аспекти* од моделирањето на однесувањето, па затоа овој пристап почнува поинтензивно да се применува во рамки на организациите. Вработените стануваат свесни и ги продлабочуваат своите претходни знаења и способности, учат од веќе дефинирани однесувања, а најважно од сè, стануваат најважната алатка на организацијата за напредок и развој.

4.2.5 Аналитички вежби

Аналитичките вежби вообичаено се употребуваат за развој на менаџерите. Основната цел на овој пристап е вработениот (менаџерот) да земе учество во активности кои се однапред дизајнирани за откривање и анализа на индивидуалните и организациските силни и слаби страни. Овој пристап, всушност, е поедноставена SWOT анализа, каде што донекаде се оставаат „настрана“ можностите и заканите.

Аналитичките вежби, вообичаено, траат краток временски период (од еден до пет дена), што секако ѝ одговара на организацијата, бидејќи нема значително да се почувствува отсуството на дел од менаџерскиот тим. Во најголем дел од случаите, вежбите се спроведуваат во текот на работното време, ги организираат екстерни инструктори, а најчесто групите се составени од менаџери на различни организации. Сепак, поради чувствителноста на овој пристап, избраните кандидати се од неконкурентни организации, со цел да не се дознаат силните и слабите страни на конкурентните менаџери (Lee, 2003).

Работните групи се составени од шест или седум учесници, кои се набљудувани и проценувани од лиценцирани инструктори. Проценките се поврзани со неколку важни елементи од менаџирањето: усни и писмени комуникациски вештини и способности, сензибилитет, сочувствување со другите, емпатија, амбициозност, способност за организирање, планирање, делегирање и донесување одлуки. Аналитичките вежби кои се користат за мерење и процена на овие елементи вклучуваат одржување поединечни и

групни интервјуа, дискусии во групи, играње улоги, симулациски вежби итн. По завршувањето на вежбите, секој од учесниците добива специфициран и детален повратен одговор кој ги опфаќа неговите моментални силни и слаби страни, како и насоки за понатамошен развој на напредок врз основа на добиените резултати. Насоките можат да се однесуваат на посетување дополнителни тренинг-курсеви, зголемено учество на семинари и обуки, предлог на стручна литература која треба да се прочита, како и практични алатки за напредување (Knight, 2009).

Предностите на аналитичките вежби се поврзани со нивната краткотрајност, интензивност, ефективност, себеспознавањето. Сепак, одреден дел од предностите можат истовремено да претставуваат и недостатоци. Временската рамка е реално многу кратка за да може да се направи некаква промена на менаџерските однесувања, односно сето тоа што ќе се спроведе само ја „гребнува површината“ на проблемот, а не навлегува во неговата суштина. Интензивноста може да предизвика спротивен ефект затоа што обемноста на материјалите во краток временски период може да предизвика премор и фрустрација. Ефективноста која е поврзана со постигнување, како на индивидуалните, така и на организациските цели, не може да се спроведе целосно, поради тоа што периодот од еден до пет дена е недоволен за подетална разработка на каков било професионален аспект на дејствување. Себеспознавањето е, секако, предност за понатамошната работа на секој менаџер, но инструкторот не може да направи доволно квалитетна психолошка рамка, бидејќи нема реално доволно време за анализирање.

Од сето ова може да се изведе заклучок дека основниот *проблем* кој произлегува од аналитичките вежби претставува кратката временска рамка за нивно изведување. Дополнителен проблематичен сегмент може да биде и тоа што менаџерите се групирани со други свои колеги кои не ги познаваат, па нема да сакаат искрено и отворено да пристапат кон решавање одреден проблем, од страв да не бидат погрешно протолкувани.

Врз основа на досега напишаното, може да се изведе констатација дека аналитичките вежби не ја ограничуваат конкурентноста, од една страна, но не влијаат особено на нејзиното зголемување.

4.3 Стратегиски пристапи за групен развој на вработените

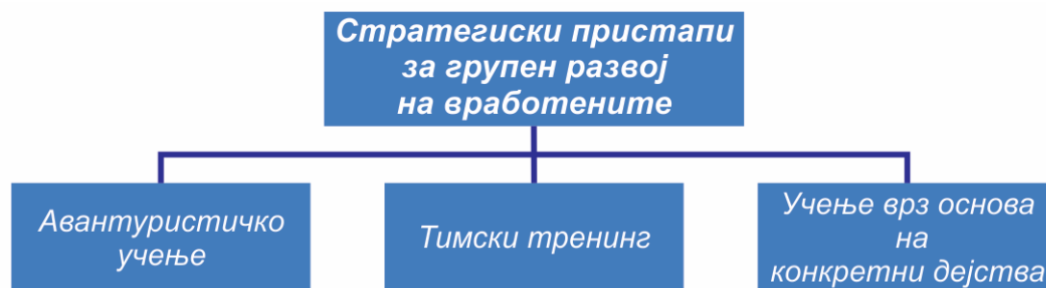
Стратегиските пристапи за групен развој на вработените се методи кои се „дизајнирани“ за да ја подобрат тимската, односно групната ефективност во рамки на претпријатието. Тимот како поим се однесува на „две или повеќе индивидуи кои работат заедно, делат одговорности и секој од нив има специфична улога за постигнување заедничка цел или завршување конкретна работна задача“ (Hill and Jones, 2008, p. 325). Со овие стратегиски пристапи, вработените споделуваат идеи и искуства, градат еден групен идентитет, создаваат одредена динамика на меѓучовечки односи, а воедно си ги дознаваат индивидуалните силни и слаби страни.

Групните пристапи многу често во себе го содржат и таканареченото „искуствено учење“ кое се состои од четири фази (Noe, 2013):

1. Стекнување теоретско и концептуално знаење;
2. Земање учество во симулација за конкретно однесување;
3. Анализа на активностите;
4. Поврзување на теоријата со праксата, односно теориското знаење со конкретните однесувања.

Најчесто употребувани групни стратегиски пристапи се „авантуристичко“ учење, тимски тренинг и учење врз основа на конкретни дејства (Noe, 2013).

Слика 4.3: Најчесто употребувани стратегиски пристапи за групен развој на вработените



4.3.1 „Авантуристичко“ учење

Авантуристичкото учење претставува „стратегиски психолошки пристап за развој заснован на искуство и пракса, кој е насочен за развивање и унапредување на повеќе вработени истовремено преку спроведување одредени структурирани активности“ (Steinfeld, 1997 цитиран кај Noe, 2013). Овој пристап е доста неформален и во себе обединува повеќе сегменти како одреден тренинг надвор од работното место, активности кои се поврзани со импровизација на конкретни ситуации, како и други несекојдневни практики (како одредени физички активности) кои овозможуваат зголемување на групната ефективност, свесност и посветеноста кон останатите членови, решавање конфликти и преземање ризици.

Многу често овој вид учење е поврзан со физичка активност на индивидуите кои се предмет на обука затоа што се смета дека на тој начин, вработените неформално подобро се запознаваат. Исто така, физичките активности најчесто се изведуваат во природа затоа што овој пристап упатува на тоа дека доколку одреден професионален проблем или предизвик се анализира заеднички во една поинаква околина (која нема да биде канцелариска), исходот е позитивен. На овој начин, вработените добиваат меѓусебна доверба, неформално комуницираат за формални проблеми, а сето тоа е водено и насочено од страна на тренер/инструктор одреден од претпријатието.

Се наметнува прашањето: како авантуристичкото учење, односно како заеднички физички активности влијаат на решавањето канцелариски проблеми? Овој стратегиски

пристап на индиректен начин ги развива оние способности и вештини на вработените кои понатаму ќе им бидат неопходни за соочување со одредени работни предизвици. Со авантуристичкото учење се развиваат издржливоста, толеранцијата, решителноста, истрајноста, но и сплотеноста и кохезијата во групата, односно подготвеноста во секој момент да се помогне на својот колега. Преку продлабочувањето на овие особини, ќе се подобрат и професионалните резултати.

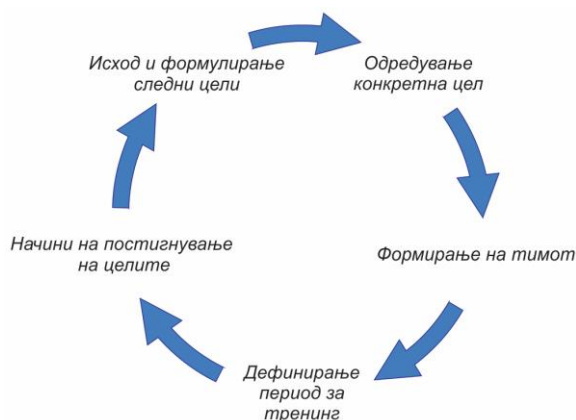
Овој несекојдневен стратегиски пристап за развој ретко се употребува во рамки на претпријатијата, но е сосема поинаков од сите останати, па токму затоа е дел од оваа докторска дисертација. Инаку, покрај позитивните страни кои веќе беа споменати, има и доста негативности. Најпрвин, секој вработен не е природно предодреден за физички активности или, пак, не сака да биде дел од нив поради тоа што тие се одвиваат по завршувањето на формалното работно време и за време на викендите. Следно, ова е доста исцрпувачки пристап, како за поединецот, така и за претпријатието затоа што трае подолг временски период и резултатите се неизвесни и несигурни за апликација во формална работна средина.

Генерално анализирано, иако авантуристичкото учење овозможува размена на силни емоционални и професионални искуства и поврзување на вработените на едно поинакво и повисоко ниво, сепак резултатите од овој пристап се нецелосни затоа што не може да се дознае што точно применуваат вработените во работната средина како резултат на ова учење.

4.3.2 Тимски тренинг

Тимскиот тренинг е стратегиски пристап за развој кој има за цел да ја подобри тимската ефективност и успешност, а вообичаено се одвива периодично и по потреба. Најпрво се идентификува конкретната цел на тренингот, потоа се одредуваат вработените кои ќе го формираат тимот и се утврдуваат начините на остварување на однапред дефинираните цели, како и периодот во кој ќе се одвива тренингот. Сите овие елементи формираат еден таканаречен круг кој, откако успешно ќе се затвори, продолжува кон следната цел.

Слика 4.4: Елементи за успешен тимски тренинг



Независно за каков тим се работи, постојат три основни компоненти кои го прават успешен - *знаење, ставови и однесувања* на членовите. Знаењето е поврзано со ментални модели и/или мемориски структури на членовите на тимот, кои овозможуваат успешно и ефективно снаоѓање во нови и непредвидени ситуации. Секако, знаењето е во корелација и со претходно стекнати способности, вештини, како и теориски и практични искуства. Верувањата, чувствата во однос на колегите и работните задолженија ги формулираат ставовите на членовите од тимот. Внатрешниот морал, кохезијата и чувството за припадност се, исто така, дел од ставовите што ги има секој тимски „играч“. Третата компонента - однесувањата во себе содржат квалитетна комуникација, координација, адаптација со цел да се постигнат посакуваните и однапред дефинирани резултати (Hill and Jones, 2008).

Успешноста на тимот зависи, пред сè, од самите членови, односно од тоа колку секој поединечно, но и заеднички, како целина, ги исполнува компонентите за успешност. Сето ова зависи и од добрата поделба на работните задачи, од координацијата на индивидуалните со групните активности и мотивацијата за постигнување на посакуваната цел.

Структурата на успешниот тимски тренинг е составена од неколку основни елементи: *содржина, цел/и, стратегии, методи и алатки за постигнување на целите*. Под содржина се подразбираат веќе анализирани знаења, ставови и однесувања на членовите на тимот. Најчесто се дефинира една главна цел која треба да се оствари, а

откако таа ќе се исполни, се формулираат следните цели. Стратегиите кои ќе се употребат зависат од повеќе фактори и во себе ги содржат алатките и методите за постигнување на целите.

Стратегиите можат да се поделат на неколку основни, во зависност од тоа за каков вид тренинг се работи: вкрстен тренинг, координативен тренинг, лидерски тренинг, тренинг насочен кон автокорекција и тимски тренинг врз основа на однапред изготвено сценарио. Овие тимски стратегиски пристапи можат да се користат единечно или комбинирано.

Вкрстениот тренинг ги подготвува членовите на тимот да ги научат задолженијата на останатите учесници на тренингот за да, во случај на отсуство на некој од вработените, знаат веднаш да ги преземат работните задачи. Ова е доста корисен начин на тимски тренинг затоа што овозможува запознавање со поголем дијапазон на работни задолженија, а истовремено ја подобрува организациската ефикасност и ефективност по завршување на процесот.

Координативниот тренинг се однесува на анализа на инструкциите како да се делегираат информациите, задачите и одговорностите, со цел да се максимираат ефектите. Овој облик на тимски тренинг е особено важен за секој вид организација, независно од дејноста, затоа што доколку нема квалитетен почетен пристап во однос на тоа со што тимот располага и кон што цели, тогаш овој тренинг ќе придонесе за незадоволителни крајни резултати.

Лидерскиот тренинг не е случајно во рамки на тимските тренинзи затоа што не може вработениот индивидуално да се подготвува за преземање еден тим доколку претходно не се координира работата на лидерот со останатите членови. Овој тренинг подразбира запознавање на водачот со своите вработени и со начините на координација на активности, како и со справувањето со интерни и екстерни конфликтни ситуации.

Тренингот насочен кон автокорекција го нагласува континуираното учење и знаењето што се разменува во рамки на тимот помеѓу вработените. Со овој облик на учење, секој поединец (член на тимот), го набљудува однесувањето на својот колега,

дава свое мислење и сугестија, но истовремено и добива сугестии за сопственото однесување. На тој начин, се создава одредена блискост и се развива меѓусебна доверба, но и секој член на тимот прави таканаречена ретроспектива на своето однесување и го поправа оној сегмент на кој ќе му укажат колегите.

Тренингот врз основа на однапред изготвено сценарио ги подготвува вработените за конкретни реални ситуации низ кои можат да извлечат поука и да научат нешто. Овој начин на тренинг им помага на вработените да извлечат поуки од последиците на своите однесувања, да научат да се прилагодат на дадена ситуација, да ги завршат зададените задачи, како и да ја кренат ефикасноста на тимот на едно повисоко ниво (Noe, 2013).

4.3.3 Учење врз основа на конкретни дејства

Овој стратегиски пристап за групен развој на вработените му овозможува на тимот практично да извлекува поуки врз основа на преземање конкретни дејства, со што треба да ги постигне однапред зададените цели. Претпријатијата го употребуваат овој начин на учење за решавање одредени проблеми, за развој на лидери или, пак, за трансформирање на организациската култура.

Учењето врз основа на конкретни дејства е составено од неколку основни чекори (Dotlich и Noel, 1998 цитирани кај Noe, 2013):

- Идентификација на проблемот кој треба да се анализира и реши, како и тимот кој ќе го спроведува групниот тренинг;
- Селекција на тимот (групата) кои ќе бидат дел од групниот развој;
- Презентација на материјата која треба да биде совладана (презентација на проблемот кој треба да се реши);
- Групни дискусии во кои се дефинираат и анализираат чекорите по кои треба да се постапува;
- Собирање и анализа на валидни податоци, како на индивидуално, така и на групно ниво;

- Групно презентирање конкретни дејства кои треба да се преземат за решавање на одредено прашање/проблем;
- Спроведување конкретни практични чекори;
- Завршна анализа на постигнатото;

За успешно спроведување на ова учење, можат да бидат вклучени од шест до триесет вработени, во зависност од потребите на претпријатието и од видот на тренингот.

Овој групен стратегиски пристап има свои **предности**, како што се меѓусебно запознавање и зближување на вработените, учење на тимска работа, практично совладување одредено прашање/проблем, подобар индивидуален и групен развој итн.

Сепак, покрај предностите, овој пристап има и свои **недостатоци** кои се огледуваат преку тоа што теориското знаење останува занемарено, односно вработените учат како практично да спроведат одредена работна задача, но без претходна доволна теориска поткрепа, што воедно го отежнува и понатамошното пренесување на знаењето на останатите колеги.

Во зависност од тоа за што конкретно е потребен овој вид учење, се спроведуваат горенаведените чекори. Генерално, постапката е иста, но учењето се димензионира според потребите на претпријатието.

4.4 Важноста на стратегиските пристапи за развој во зголемувањето на конкурентноста на организацијата

Стратегиските пристапи за развој на вработените во и надвор од работното место се исклучително значајни за зголемување на конкурентноста на секоја организација која има амбиции за напредок и успех. Развојот на вработените на работното место претставува најраспространетиот и најприфатениот пристап за напредување. Една од причините е тоа што не чини многу пари и е релативно едноставен за реализација. Во голем број организации, развојот на вработените се извршува истовремено во и надвор

од работното место. Предноста на стратегиските пристапи за развој надвор од работното место се однесува на тоа што на вработениот значително му се намалува работниот притисок и може целосно да се посвети за совладување нови знања, способности и вештини, како и продлабочување на постојните.

Во анализата што е спроведена во рамките на оваа глава, детално се проучени сите поважни стратегиски пристапи за развој, каде што се појаснува важноста за секој од нив. Тежината на овие пристапи се зголемува доколку се користат повеќе од еден истовремено. Секако, мора да се внимава тие да бидат меѓусебно компатибилни за да се постигне посакуваниот организациски ефект. Доколку дозволува дадената ситуација (која се создава врз основа на моменталните организациски потреби и приоритети), можат да се направи комбинација помеѓу пристап за развој на работното место и пристап за развој надвор од него. Во овој случај треба многу да се внимава поради неколку аспекти (Daft, 2003):

- *Не смее* да се дозволи истите вработени да бидат истовремено дел и од двата пристапи затоа што на тој начин најчесто се постигнува спротивен ефект, односно тој кадар станува преморен, неефективен и демотивиран;
- Треба да се направи *претходна анализа* на тоа што точно е врвниот приоритет на организацијата, па врз основа на резултатите, да се изберат соодветните пристапи;
- Мора да се внимава тие пристапи да бидат *меѓусебно компатибилни*, како од идеалистички, така и од времен аспект;
- *Не смее* организацијата (односно менаџментот) да дозволи поради спроведувањето на пристапите за развој, да „трпат“ *секојдневните работни задолженија*, односно нивниот квалитет и успешност да се намали.

Треба да се направи урамнотежување (баланс) помеѓу важноста на стратегиските пристапи за развој и извршувањето на тековните работни задачи. Тоа би значело дека ниту еден од двата сегменти не треба да биде „жртвуван“ на сметка на другиот. Успешното извршување на секојдневните работни задачи претставува клучен елемент на

успехот и токму поради тоа, не треба да се почувствува недостиг и неподготвеност на кадарот. Стратегиските пристапи на развој треба да се спроведат во време кое најмногу одговара на организацијата, без притоа да се почувствува какво било отсуство. Токму затоа, организирањето на кој било стратегиски пристап за развој воопшто не претставува лесна задача (иако на прв поглед може да изгледа поинаку). Секако, доколку успешно се спроведат пристапите, индивидуалните и организациските придобивки се навистина големи.

Квалитетно спроведените и практично имплементирани стратегиски пристапи на развој во голема мера ја поттикнуваат конкурентноста на организацијата преку: *зголемување на продуктивноста, подобрувањето на знаењата, вештините и способностите на вработените, намалувањето на идните трошоци за регрутација на нови кадри, зголемување на задоволството, мотивираноста и посветеноста на вработените, како и создавање дополнителна желба за докажување и успех, што секако ќе влијае пресудно за организациската конкурентност.*

4.5 Поим за кариера

Сите горенаведени стратегиски пристапи за развој на вработените, всушност, се дел од концептот на секој поединец наречен кариера. Концептот на кариера има повеќе значења. Едно од најприфатените мислења е дека кариерата подразбира заработување пари, добивање повисок општествен статус, престиж и зголемување на моќта. Но, и поединците кои не се професионално ангажирани, а се грижат за домот, семејството или, пак, волонтираат во некои организации, имаат свое значење како дел од поимот кариера. Сепак, многу луѓе ги поистоветуваат поимите работа и кариера. Бојациоски и Ефтимов на сликовит начин ги претставуваат разликите помеѓу овие два поими (Бојациоски и Ефтимов, 2009):

Табела 4.3: Разлики помеѓу „работа“ и „кариера“ како концепти

Концепт на работа	Концепт на кариера
-------------------	--------------------

Нуди краткорочна временска перспектива	Нуди долгорочна временска перспектива
Нуди непосредни резултати	Нуди долгорочни резултати
Организацијата го одредува концептот на работа	Поединецот го одредува концептот на кариера
Нуди фиксен мотивациски систем кој се темели на пари	Нуди систем на мотивација од повеќе елементи кои ја зголемуваат важноста на поединецот
Ги задоволува потребите на организацијата	Ги соединува потребите на поединецот и организацијата

Извор: Бојациоски, Д. и Ефтимов, Љ.,(2009), „Менаџмент на човечките ресурси“.

Овој табеларен приказ одлично ги претставува разликите помеѓу двата концепти, односно секој поединец работи за да заработи, додека кариерата повеќе се однесува на задоволството што произлегува од неа и таа повеќе е насочена кон истражување, отколку кон секојдневни практични чекори. Работата како концепт е најмногу насочена кон организацијата, не е флексибилна и не се грижи особено за поединецот, туку е концентрирана на финалниот вкупен производ. Работата се однесува на решавање секојдневни краткорочни професионални проблеми и нуди резултати кои се непосредни и времени. Од друга страна, пак, концептот на кариера се однесува на долгорочниот професионален развој на секој поединец, го следи животниот пат, мотивира и е насочен кон индивидуалните потреби.

Печијарески ја анализира *кариерата* како „професионална животна патека, фундирана врз определено работно искуство, којашто го покажува курсот на движење во животот на индивидуата“ (Печијарески, 2007, стр. 152). Професорите Шуклев и Дракулевски во својата книга „Менаџмент лексикон“, кариерата ја дефинираат како „прифатена серија на ставови и однесувања поврзани со искуството во работата и активности за време на животот на личноста“ (Шуклев и Дракулевски, 1996, стр. 68). Кариерата „го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалните качувања и назадувања на поединецот на хиерархиската скала на организацијата во текот на неговиот работен век. Во исто време, кариерата претставува

низа вредносни ставови, аспирации и начини на однесувања на поединецот во текот на работниот век“ (Бојациоски и Ефтимов, 2009, стр. 259).

Денес, полека изумира таканаречената традиционална кариера, која беше набљудувана исклучиво како традиционално напредување насочено кон планираните активности на организацијата. Организациите сè повеќе се насочени кон поголема флексибилност, хоризонтално управување и не толку строго почитување на правилата на хиерархија. Поради тоа, долгорочното напредување засновано врз основа на лојалност, искуство и посветеност, кое беше очекувано во традиционалното управување со кариерата, сега сè повеќе се менува и станува непредвидливо. Менаџерите не можат повеќе да се потпираат на организацијата во планирањето на нивните кариери, туку мораат да научат сами да управуваат со себе и со секојдневните професионални предизвици. Меѓу другото, тие треба да градат таканаречени „мрежи“ со професионалци од различни профили и искуства, да создадат за себе кариерно портфолио кое ќе биде добредојдено не само за организацијата во која работат, туку и за целиот индустриски сектор на дејствување (Torrington et al., 2004).

Независно за каков облик на кариера се работи, треба да се има на ум дека самиот кариерен концепт нуди можности за истражувања и напредок на секој поединец, има клучна стратегиска улога во активностите на секоја организација, но претставува и клучен индивидуален мотиватор со чија помош се постигнува стратегиски развој, а преку тоа се зголемува како индивидуалната, така и организациската конкурентност.

4.5.1 Цели и значење на кариерата

Како што веќе беше напоменато, кариерата претставува исклучително значајна алка во синџирот наречен организација. Иако, генерално, концептот на кариера се набљудува на индивидуално ниво, тоа не значи дека самиот развој на кариера не е значаен на организациско ниво, па тој дури има влијание и за целокупниот индустриски развој. Одговорноста за управувањето со кариерата „паѓа“ на секој поединец, но организацијата е таа која треба да ја понуди клучната поддршка, во форма на соодветни

услови за работа, можности за напредување и развој, помош при решавање различен вид проблеми, како и конкретна поддршка при индивидуалното напредување.

Примарното значење на кариерата се огледува преку остварувањето на актуелните и идните индивидуални и организациски потреби и барања, преку што се стимулира развој на нови можности, способности и вештини, односно се создаваат нови „патеки на дејствување“. Секако, кариерното значење се согледува и со задоволството што треба да го почувствува секој поединец преку овој вид истражувачка активност, со што му се покажува патот по кој треба да се движи, како и да овозможи постигнување хиерархиски и општествен успех. Во сето ова, треба секогаш да се обрне соодветно внимание на способностите и квалификациите, но и можностите за совладување нови знаења и вештини (Voxall et al., 2007).

Кариерните *цели* можат најдобро да се појаснат на начин на кој секој поединец одлучува за својата кариера. Целите во кариерата се далеку поширок поим од мотивацијата и би можеле да се поделат во три генерални категории, односно столбови (Legge, 2004):

- Свест за сопствените таленти и способности;
- Свест за сопствените мотиви и потреби;
- Свест за сопствените ставови и вредности;

За секој од овие категории, поединецот се осврнува на сопственото работно искуство, самоанализата, знаењето што го поседува, како и повратните информации што секојдневно ги добива. Секоја одлука што ја донесува може или да ја стимулира или, пак, да ја уназади неговата кариера. Целите што се поставуваат во текот на кариерниот пат многу говорат за психолошкиот профил на личноста. Преку нив се открива степенот на стабилност, квалитетно или неквалитетно направените професионални избори во минатото, мотивацијата за напредување и развој, а сето ова влијае и на идниот кариерен пат.

Еден од проблематичните аспекти во поставувањето на кариерните цели е објективноста, односно субјективноста на сопствената перцепција. Размислувањата,

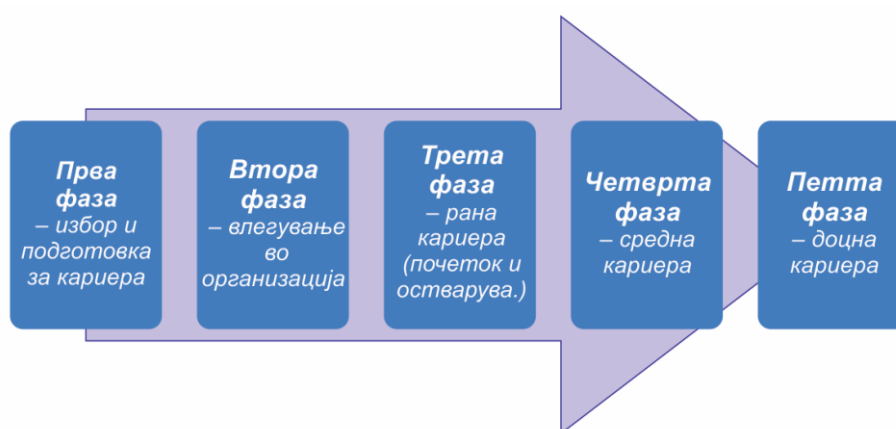
ставовите и генералните животни перцепции се менуваат со текот на времето, што наметнува и можна промена на индивидуалните кариерни цели. Животот многу ретко се развива како што однапред сме предвиделе, па затоа многу често се менуваат ставовите, вредностите, мотивите и потребите на секој поединец. Но, и покрај сето ова, генералните кариерни цели најчесто треба да се задржат, согледани преку сопствениот идентитет, автономијата и независноста во одлуките поврзани со развојот на кариерата, креативноста, сигурноста и стабилноста, како и поседувањето и проширувањето на професионалните компетенции.

Сето ова ќе придонесе за напредување и развој на сите вработени, како и за постигнување и зголемување на индивидуалната и организациската конкурентност.

4.5.2 Фази во развојот на кариера

Во изминативе педесетина години голем број автори се обидувале да ги дефинираат и анализираат фазите во развојот на индивидуалната кариера, како од аспект на нивниот број, така и од аспект на нивната содржина (Schein, 1978; Hall and Nougain, 1968; Armstrong, 2003). Според повеќето од нив, најсоодветна е поделбата на пет фази, која нуди една рамка која треба да се сфати како алатка за подобро разбирање на кариерата како поим, а не како модел кој мора „слепо“ да се следи (Greenhaus and Callanan, 1994).

Слика 4.5: Фази во развојот на кариера



1. Прва фаза – избор и подготовка за кариера

Иницијалната фаза најчесто трае до 25-тата година или, пак, се јавува повторно во животот на секој поединец кој прави промена на кариерниот пат. Во оваа фаза се формира сопствениот професионален имиџ и тука е најважно да се направи индивидуална SWOT анализа, преку која ќе се увидат силните и слабите страни, како и можностите и заканите. Сето ова ќе биде залудно доколку сето тоа што ќе се анализира не се употреби во пракса. Постојат и голем број психолошки и професионални тестови кои влијаат во донесувањето одлука за изборот на кариера, но тие нудат само еден дел од целосната „слика“, а остатокот се однесува на субјективниот став и размислувања на секој поединец. Во оваа фаза, не треба да се забораваат ограничувањата што може да ги наметне надворешната околина, но и културните, социјалните и општествените особености кои со себе ги носи секој човек. Понекогаш настанува проблем поради тоа што има преголем избор, но некогаш е и премногу ограничен, но секако ја отежнува конечната одлука. Добивањето вистински информации во однос на одредена кариера, иако навидум е лесно, всушност, е еден од најкомплицираните сегменти во оваа фаза. Тие информации може значајно да се разликуваат во зависност од тоа кој ги пренесува, односно дали се работи за семејството, пријателите или, пак, луѓе кои поединецот ги познава од професионален аспект.

2. Втора фаза – влегување во организација

Временски, првата и втората фаза најчесто се поклопуваат затоа што и двете се одвиваат од 18-тата до 25-тата од животот на поединецот (но, можно е во одредени случаи да биде до 30-тата). Всушност, секој поединец се бори и наоѓа вработување според образованието, личните и професионални афинитети и планови (прва фаза), а потоа следува материјализирање на теоријата во пракса, односно конкретно започнување со работа (втора фаза). За жал, постојат голем број конкретни примери каде што едно претставуваат желбите, потребите и барањата, а сосема друго наложува реалната ситуација. Ова е особено изразено во нашата земја, во која младите, образовани и талентирани кадри доживуваат големи разочарувања во втората фаза од својот кариерен пат, па многу често или се одлучуваат да се преселат и да се обидат да

успеат во некоја странска земја или, пак, се демотивираат и престануваат да го надградуваат своето знаење, што секако има негативни индивидуални и општествени импликации.

Сепак, доколку би се направила анализа „по книга“, оваа фаза изобилува со информации од страна на работодавачите во кои се застапени позитивните и силни страни на организацијата, но многу често се премолчуваат слабите и негативни страни. Доколку работодавачите увидат дека кадарот што им се нуди е составен од талентирани, образовани и амбициозни луѓе, тие во самата регрутација, многу ставки намерно ќе ги премолчат, со цел да ја „вооружат“ организацијата со што поквалитетни човечки ресурси. Од друга страна, пак, и поединецот кој влегува во една организација нема големо искуство од професионален, социјален и општествен аспект, па нема изградено цврст став во однос на тоа кои му се очекувањата и барањата.

Но, оваа фаза е исклучително важна за развојот на индивидуалната кариера и дава индикации и насоки кон што се цели понатаму. Токму затоа, изборот (доколку постои) треба да се направи многу внимателно и промислено, за да се избегне повторно враќање не само во овој стадиум, туку и на самиот почеток, односно во иницијалната фаза.

3. Трета фаза – рана кариера (почеток и остварување)

Според повеќе автори (кои се напоменати во горните редови), раната кариера трае од 25-тата до 40-тата година. Ова е една од најстресните фази за поединецот затоа што целосно му се менува секојдневието и животниот концепт на кој е навикнат дотогаш, а истовремено треба да се докажува во целосно нова и неистражена средина на работење и дејствување. Почетокот го подразбира вклопувањето во организацијата, квалитетното воведување во работата (што секако дека во голема мера зависи од непосредните соработници и раководители) и работните предизвици кои треба да се совладаат. Најчесто, во оваа фаза, раководителите прават грешка што подолг временски период го ротираат нововработениот од еден во друг сектор, притоа немајќи конкретна крајна цел. Иако една од основните цели е секој поединец да се запознае со сите аспекти од

работењето на организацијата, сепак доколку тој период трае подолго од една година, често се случува поместување или неисполнување на целите во раната фаза на кариера.

Во подоцнежниот период од оваа фаза, секој поединец стекнува знаења, компетенции, вештини и способности преку кои ќе може да добие повеќе одговорности и поголем професионален авторитет. Со самото напредување, секој поединец се стабилизира, социјализира и специјализира во рамки на неговото професионално опкружување и почнува пореално да ги анализира своите можности и идни потреби. Овој период претставува најкреативен од професионален аспект, но најчесто тука настанува судирање со приватните потреби, затоа што оваа фаза во голем број случаи се преклопува со потребата за формирање сопствено семејство. Токму затоа, треба исклучително внимателно да се донесуваат одлуки, независно дали се работи за приватни или професионални, затоа што последиците од овој период ќе се почувствуваат во последните две развојни фази.

4. Четврта фаза – средна (зрела) кариера

Оваа фаза, која најчесто се одвива помеѓу 40-тата и 55-тата година од животот, најчесто подразбира понатамошен кариерен развој, напредување или, пак, задржување на претходно стекнатиот статус. Независно за каков облик се работи, во овој период се прави првиот поголем пресек, односно првата поголема евалуација во однос на тоа што се постигнало дотогаш и како да се продолжи понатаму. Мал број поединци во овој стадиум доживуваат назадување, но секако дека не само оваа, туку и успехот на претходните фази зависи од организациската поддршка, но и од самиот поединец. Некои луѓе постојано трагаат по нешто повеќе, па никогаш не се професионално задоволни, независно колку успешен кариерен пат имаат.

Другиот аспект е организациската поддршка, која може значајно да влијае позитивно или, пак, негативно. Доколку постои поддршка од организацијата, а воедно поединецот има јасна визија за себе во однос на кариерниот напредок, тогаш оваа фаза може да има големо значење за последниот сегмент, односно доцната кариера. Вообичаено, во овој период најмногу се работи, амбициите се зголемуваат поради искуството и

акумулираните знаења, а истовремено индивидуалната енергија сè уште е на високо ниво, па постојат најголеми шанси за успех.

5. Петта фаза – доцна кариера

Во последната фаза, најголема улога „игра“ организацијата, која треба да ги стимулира своите вработени да продолжат со остварување добри резултати. Овој период се однесува од 55-тата година до пензионирањето и тука почнуваат да се „собираат плодовите на професионалниот успех“. Наспроти размислувањата дека во овој период од животот се намалуваат ефективност и ефикасност на кадарот, секоја организација треба знаењата, стекнатите способности и искуството од повозрасните вработени да знае како да ги употреби на најдобар можен начин. Најдобрата одлука е вработените кои се во оваа фаза да почнат да им ги пренесуваат знаењата и искуствата на помладите кадри, да ги стимулираат и да учествуваат во нивниот развој и напредување, со што ќе почувствуваат задоволство и исполнетост од работата и од нивниот минат труд.

Во втората половина од оваа фаза, самиот поединец, но и организацијата треба на најсоодветен начин да се подготви за одливот на кадар, односно пензионирањето. Флексибилноста, недискриминацијата, поддршката, се само еден мал сегмент од клучните аспекти со кои се карактеризира последната кариерна фаза. Доколку чинот на заминување во пензија се прифати реално, достоинствено и спокојно, крајот на индивидуалниот професионален живот ќе биде позитивен. Но, доколку поединецот бил целосно насочен само кон напредок и на својата кариера гледал како на најважната животна работа, во тој случај може да се појави неподготвеност, неспокој, разочарување.

4.6 Стратегиско управување со кариерата

Стратегиското управување со кариерата претставува сложен процес, затоа што е потребно да се воспостави рамнотежа помеѓу индивидуалниот развој и напредок и организациското напредување. Во праксата, често се појавува проблем поради

спротивставените цели и идеи што ги има вработениот, а се однесуваат на неговата кариера и на организациските потреби и барања. Постигнувањето компромисно решение не е едноставно и најчесто поединецот е тој кој времено се откажува од некои свои зацртани кариерни цели, на сметка на прилагодување на потребите на организацијата. Постои и друго решение, а тоа се однесува на напуштање на организацијата од страна на вработениот, поради неможност да се пронајде „заеднички јазик“ околу индивидуалниот кариерен пат (Hill and Jones, 2008).

За да постои успех во стратегиското управување, како со индивидуалната, така и со кариерата на кадрите кои се дел од една организација, треба да постои одлична комуникација на релација вработен-раководство, да постои увид во состојбите и да се направат соодветни анализи, кои вклучуваат (Печијарески, 2007, стр. 155):

- *Анализа на состојбите во организацијата*, во однос на тоа како таа ги стимулира и мотивира своите кадри за развој на индивидуалните кариери;
- *Јасно дефинирање на целите* во процесот на стратегиско управување со кариерата, за да вработените имаат јасна претстава за тоа што ги очекува во иднина во однос на нивниот професионален развој и напредување;
- *Анализа на организациската култура*, со цел да се создаде позитивна атмосфера која ќе придонесе за развој и управување со кариерата на вработените;
- *Создавање таканаречена база на податоци*, во која редовно ќе се ажурираат програмите и плановите за управување и развој на кариерата на вработените.

Доколку би се сумирал начинот преку кој би се постигнало успешно стратегиско управување со кариерата, постојат два сегменти кои ќе бидат анализирани во наредните редови, а тоа се индивидуалното и организациското управување и поддршка на кариерата.

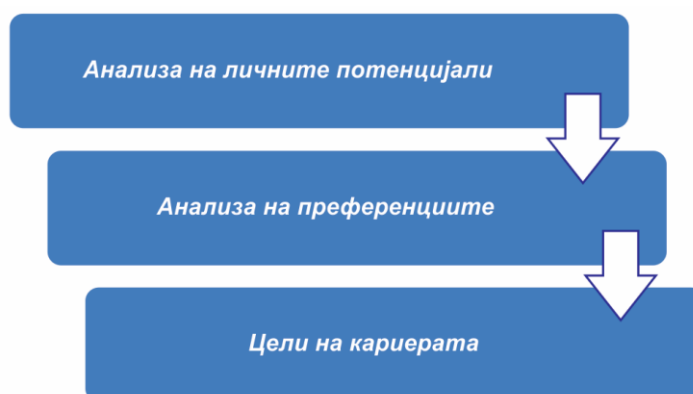
➤ Индивидуалното управување со кариера

Доколку кариерата се набљудува како сопствеништво на поединецот, тогаш и одговорноста за управување со неа ја сноси самиот поединец кој би требало да ги одреди целите и да усвои соодветна стратегија која ќе ги поддржи и развие плановите за остварување на тие цели. Но, реалноста говори дека само одреден процент луѓе прават детални планови за својата иднина и кариерен пат, додека, пак, повеќето гледаат на својот професионален напредок како на сплет среќни околности, односно дека биле на „вистинското место, во вистинското време“. Сепак, планирањето претставува основен сегмент врз кој се темели носењето одлуки за можностите што се јавуваат при дефинирањето на приоритетите (Torrington et al., 2004).

Доколку поединецот сака успешно да управува со својата кариера, треба да преземе одредени активности кои ќе придонесат за постигнување поголем успех. Бојациоски и Ефтимов говорат за три клучни активности: анализа на личните потенцијали, анализа на преференциите и целите на кариерата (Бојациоски и Ефтимов, 2009) (Слика 4.6).

Анализата на личните потенцијали е првиот сегмент на кој треба да обрне внимание секој поединец при планирање на сопствената кариера. Оваа активност е составена од самоанализа, проценување на силните и слабите карактерни и професионални страни, како и разговори со доверливи личности од непосредната околина, кои ќе можат да дадат свои согледувања и размислувања.

Слика 4.6: Клучни активности за постигнување поголем успех



Анализата на преференциите нуди една подлабока анализа со одговарање на повеќе важни прашања, најчесто поделени во две поголеми групи (Бојаџиоски и Ефтимов, 2009, стр. 274):

1. Првата група се однесува на *разјаснување на основните проблеми како што се:*

- Географски преференции (блиску до домот или, пак, до центарот на случувањата);
- Тип на организацијата (државна, приватна, невладина,...);
- Големина на организацијата (мала, средна, голема);
- Начин на работа на организацијата (брзорастечка, нова, традиционална, стабилна,...);

2. Индивидуални особености

- Облик и вид на работа што поединецот сака да ја извршува (брз кариерен напредок, бавен и сигурен напредок);
- Финансиска сатисфакција (помала почетна плата со можност за брзо покачување, повисока почетна плата без јасна цел за нејзино покачување);
- Начин на работа (индивидуална, во помали групи, во големи групи, со континуирани насоки, самостојна работа,...).

Целите на кариерата во третиот стадиум во индивидуалното управување со кариерата веќе беа анализирани во претходните редови, а тука би се вметнала и временската рамка за нивно исполнување. Целите мораат да бидат поврзани со временски рамки со што би се стимулирало поквалитетно планирање и напредување во кариерата. Сепак, и покрај однапред поставените цели и приоритети, секој животен период е непредвидлив и различен и зависи од повеќе екстерни фактори, но и од промена на преференциите на поединецот. Затоа, се поставуваат цели и се „работи“ на нивно остварување, но мора да постои флексибилност и прилагодување на новонастанатите ситуации, затоа што на тој начин се создава постабилен и

поквалитетен кариерен пат, а успешното справување со промени само по себе претставува една од многуте дефиниции за интелигенција.

➤ **Организациска поддршка за управување и развој на кариерата**

Иако поединецот ја сноси најголемата одговорност за сопствената кариера, сепак голема улога има организацијата во однос на поддршка и насочување на своите вработени. Организацијата може да му помогне на својот вработен преку обезбедување организациски информации, поставување кариерни цели кои се во содејство со организациските, стратегиски кариерен напредок и овозможување повратни информации поврзани со резултати од индивидуалното работење (Mondy and Noe, 2005).

Улогата на организацијата е значајна и од аспект на психолошка поддршка на поединецот. Организациската средина, обезбедените услови за работа, можностите за напредување и социјализацијата се само мал сегмент од елементите кои ја обезбедуваат организациската поддршка. Тука треба да се додадат и можностите за обука, тренинзи и доусовршување, што секако, влијаат позитивно во кариерниот пат на поединецот.

Во рамки на организациската поддршка се вбројува и менаџерската поддршка, односно позитивниот однос со раководителите и претпоставените. Во современите организации, менаџерите и раководители сè повеќе претставуваат ментори, поддржувачи и еден вид советници, а сè помалку наредбодавци. За да се развие успешен однос, треба да се воспостави одлична почетна двонасочна комуникација, да се утврдат знаењата, способностите и потенцијалите на вработениот, да се појасни мисијата, визијата и целите на организацијата, но истовремено да се сослушаат и прифатат индивидуалните цели и приоритети. Помошта што треба да ја овозможи менаџерот/раководителот е и во поставувањето критериуми и стандарди за успех кои треба да се стреми секој вработен, кој има интерес за кариерен напредок.

4.7 Влијанието на стратегиското управување со кариера врз развојот на вработените

Влијанието и важноста на стратегиското управување со кариерата врз развојот на вработените е несомнено и се огледува преку повеќе сегменти (Печијарески, 2007, стр. 156):

- Збогатување и проширување на знаењата, вештините и способностите;
- Самореализација и самоактуелизација;
- Зголемување на мотивираноста и посветеноста;
- Воспоставување подобра комуникација и поголемо задоволство;
- Поголема можност за хиерархиско напредување;
- Поголема интерна и екстерна почит.

Сето ова што е наведено треба да биде наподоленето и со одлуките што ќе се направат во однос на кариерата од страна на секој поединец. Во претходните редови беше анализирано индивидуалното управување со кариера, а тука тоа ќе биде наподоленето со шесте карактерни типови кои имаат релативно големо влијание врз понатамошниот развој, а се во директна корелација со стратегиското управување со кариерата. Всушност, стратегиското управување со кариерата има најголемо влијание врз развојот на вработените доколку претходно бидат јасно и прецизно дефинирани карактерните типови на секој од вработените.

Џон Л. Холанд истражил и анализирал шест карактерни типови, кои претставуваат основа за влијание на кариерата врз развојот на вработените и кај секој карактерен тип се поизразени одредени сегменти. Овие специфични сегменти на дејствување беа наведени на почетокот на оваа точка. Холанд анализира и напоменува шест карактерни типови на поединци (Holland, 1996 kaj Ivanchevich, 2006):

1. Реалист

Овој карактерен тип се одликува со изразени механички способности, свесен е за реалните состојби во својата организација, но и за состојбите во надворешната околина. Врз основа на моменталната ситуација, ја проценува можноста за напредување, има коректна комуникација со останатите колеги, работата му причинува задоволство во зависност од приликите во организацијата каде што работи, почитува, но бара почит врз основа на вложениот труд.

Стратегиското управување со кариера и влијанието врз развојот на реалистот зависат од моменталната работна ситуација, каде што тој ја согледува „вистинската слика“, па потоа се решава за понатамошниот кариерен пат.

2. Истражувач

Во овој тип спаѓаат поединци кои имаат особено изразена предиспозиција и желба за набљудување, учење, истражување, анализирање и решавање проблеми. Овие вработени вообичаено не се тимски играчи, но ја задржуваат коректната комуникација со соработниците. Напредувањето во кариерата им е важно, но не по секоја цена, а мотивираноста и посветеноста е на највисоко ниво. Влијанието на управувањето со кариерата врз развојот не е особено изразено, затоа што врз истражувачот тешко може да се влијае и да се наметнат размислувања, поради аналитичката карактерна природа.

3. Уметник

Стратегиското управување со кариерата е најтешко со уметникот како карактерен тип затоа што тој се одликува со иновативни способности, има развиена интуиција, сака да работи во неструктурирани средини, каде што може да дојде до израз неговата имагинација и креативност. Вообичаено, не му е особено важна комуникацијата со колегите и нивната почит, најчесто самиот се мотивира и не му е важно хиерархиското напредување. Неговиот кариерен пат е доста непредвидлив, може да постигне голем моментален успех, но многу лесно може да биде изложен на големи разочарувања.

Стратегиското управување со кариерата има најмал успех со овој карактерен тип, односно има најмало влијание врз неговиот развој.

4. Претприемач

Овие поединци се одликуваат со изразени комуникациски способности и вештини, важна им е почитта од другите, сакаат да работат и соработуваат со повеќе луѓе, а комуникацијата им се одликува со континуирано влијание, убедување во правилноста на сопствените ставови, менаџирање и водење кои доведуваат до остварување на организациските цели. Индивидуалното управување со кариера има значајно влијание врз развојот, но на овој карактерен тип тешко му влијае организацијата при управувањето со кариерниот пат. Претприемачот секогаш ќе пронаоѓа нови можности за да може да ги исполни сопствените кариерни цели, но тие не секогаш ќе соодветствуваат со организациските.

5. Социјален

Социјалниот карактерен тип се одликува со висок степен на образование, поседуваат знаења и способности за работа со луѓе и овие поединци се одлични тренери, обучувачи, ментори и мотиватори. Стратегиското управување со кариерата има значајно влијание врз развојот на овој тип вработени затоа што тие се оние кои сакаат да управуваат со сопствената кариера, но истовремено ја прифаќаат и организациската поддршка и кариерна насока. Овие вработени реално ја согледуваат ситуацијата во која се наоѓаат, па донесуваат одлуки врз основа на претходен аналитичен пристап на состојбите.

6. Традиционален

Традиционалните карактерни типови вообичаено поседуваат изразени аналитички и нумерички способности, целосно ја почитуваат организациската хиерархија и поставеност, но немаат претприемачки дух, односно ја завршуваат само онаа работна задача која им е зададена. Тие се одлични работници, значајно им е организациското кариерно управување, но кога се работи за индивидуалното напредување, вообичаено не преземаат иницијатива. Нивниот развој најмногу зависи од организацијата во која работат, затоа што многу ретко ќе се решат да ги земат работите во „свои раце“.

Од сето ова може да се изведе заклучок дека влијанието на стратегиското управување со кариерата врз развојот на вработените во голема мера зависи од нивните

профили како личности. Генерално, кариерата е во директна корелација со напредокот и развојот како од индивидуален, така и од организациски аспект. Колку е поквалитено и понасочено кариерното напредување, толку е понапреден развојот, а преку тоа се зголемува и конкурентноста.

4.8 Менаџмент на таленти

Менаџментот на таленти како дисциплина сè уште не е доволно истражен во рамки на европските претпријатија, а во Република Македонија скоро воопшто нема примена, пред сè, поради недоволните познавања за придобивките кои можат да произлезат доколку се примени во рамки на претпријатијата. Според Друштвото за менаџмент на човечки ресурси од САД (SHRM), кое претставува најголема светска асоцијација посветена на менаџментот со човечки ресурси, менаџментот на таленти се дефинира како „примена на интегрирани стратегии или системи кои се дизајнирани за подобрување на процесите за регрутација, развој и задржување на вработените со потребните вештини, способности и ставови, со цел да се излезе во пресрет на моменталните и идните организациски потреби“ (SHRM, 2006, p.2).

Основната цел на оваа дисциплина е да им помогне на менаџерите за да го развијат и продлабочат своето знаење, како и да се насочат нивните организации кон стратешко остварување на целите. Овие професионалци повеќе не треба да бидат насочени само кон дневните потреби и барања на организацијата во која работат. Во период на секојдневни глобални, технолошки и организациски промени, улогата на менаџерите се проширува на повеќе сегменти кои придонесуваат за зголемување на конкурентноста. Сето ова ќе резултира со успех само доколку правилно се анализира и разбере природата и структурата на конкретните организациски системи. Успешните организациски системи полесно еволуираат од такви кои се насочени кон процесите (process oriented) кон оние кои се насочени кон стратегиите (strategy oriented). За да сите овие организациски процеси „вродат со плод“, потребен е менаџментот на таленти.

Трите главни елементи на менаџментот на таленти претставуваат регрутацијата на кадри, нивниот напредок и нивното задржување во самата организација. Првиот сегмент од оваа дисциплина претставува *регрутацијата*. Интернет-револуцијата и глобалното поврзување сосема го променија начинот на кој организациите доаѓаат до потенцијалните вработени. Доколку се направи превид на почетокот на процесот, подоцна ќе биде многу потешко успешно да се спроведат останатите две компоненти. Вообичаено, оние организации кои го употребуваат менаџментот на таленти, имаат формален буџет за регрутација доста поголем од оние кои неплански вработуваат нови кадри. Успешното планирање на новите вработени овозможува поголем успех и конкурентност на организацијата, како и помали дополнителни трошоци за обуки (Boston Consulting Group, 2013).

Развојот на соодветно регрутираните вработени (како и на сите останати) во текот на целиот труд е опфатен во детали, но сепак мора да се напомене дека соодветната обука е круцијалниот сегмент за успех на организацијата. Конкретно, во менаџирањето на таленти, обуката се однесува на нововработените кадри. Особено важно за организацијата е да се направи соодветна проценка на нивните знаења, способности и вештини, па врз основа на добиените сознанија, се креираат индивидуални обуки. Менаџментот на таленти обрнува особено внимание на правилниот развој на новите кадри. Вработените кои почнуваат во нова средина имаат соодветна обука за одредена работна позиција. Но, таа обука се проширува и за останатото работење на организацијата, со цел да се создаде расадник на талентирани кадри кои ќе можат да излезат во пресрет на потребите, барањата и целите на организацијата (Johnson et al., 2005). Исклучително важно за менаџментот е да биде во постојана комуникација со сите свои вработени, да ги сослуша нивните потреби и барања, па да формира соодветен систем со чија помош ќе можат да се распоредат на работни позиции кои ќе им овозможат, како индивидуален, така и организациски успех. Еден од најважните индикатори дека една организација е сериозно посветена на своите вработени е постоењето формален буџет кој ќе биде исклучително наменет за обука и развој.

Задржувањето на вработените е важен финален елемент од менаџирањето со таленти. Откако организацијата вложила време, финансии и се посветила на професионалниот развој на своите вработени, доколку тие ја напуштат организацијата, тоа ќе претставува трошок и загуба за организацијата. Овој елемент од менаџирањето со таленти, всушност, е и најнепредвидливиот и најтешко може да се контролира. За жал, скоро во ниту една успешна организација не постои формално одреден буџет наменет за задржување кадри, затоа што менаџерите сè уште не ја сфаќаат сериозно оваа финална „алка од синџирот“ (Boston Consulting Group, 2013). Доколку организацијата не најде соодветен начин да се справи со потенцијалниот одлив на кадри, во тој случај нема да биде успешно заокружен процесот на менаџмент со таленти, туку ќе почне повторно од почеток, што ќе подразбира дополнителен трошок и губење на време во рамки на организацијата, а тоа ќе повлече и други негативни последици.

Менаџментот на таленти прераснува во исклучително важна компонента од менаџментот на човечки ресурси и развојот на вработени. Оваа дисциплина е иницијално создадена за да ги подобри процесите на регрутација и развој на кадри со потребните вештини и способности, кои можат да придонесат за остварување краткорочни организациски потреби. Но, денес, менаџментот на таленти е директно поврзан со организациската конкурентност и со вкупниот успех. Конкурентноста и недостигот на високообразован, талентиран и способен кадар ја наметнува потребата од пронаоѓање и задржување на тие поединци како еден од главните организациски приоритети. Во една високо конкурентна професионална средина, организациите полесно почнуваат да се насочуваат кон развој на стратешки позиции кои го обединуваат менаџирањето со човечкиот капитал со организациските цели.

Во изминативе години, менаџментот на таленти доживеа своевидна еволуција, што се согледува преку проширувањето на одговорностите и на некој начин софистицираноста на менаџерите на човечки ресурси, а сето тоа е инкорпорирано во целите и стратегиите на организацијата. Целокупното менаџирање на талентите се

придвижи од еден статичен административен процес, прераснувајќи во стратегиски „главна точка“ која ги поттикнува организациските резултати.

Во развиени и успешни светски компании (како на пример, Yahoo Inc.), врвен приоритет зазема менаџментот на таленти. Тоа се огледува преку интегрираната функција што ја има во централната организациска стратегија. Човечкиот капитал се смета за клучната компонента за организациски успех. Менаџментот на таленти се применува од моментот кога поединецот ќе се вработи, низ целата негова кариера, па дури и откако ќе ја напушти организацијата. Оваа дисциплина претставува систематски процес на насочена регрутација и развивање програми за задржување, како и политики кои ќе поттикнат раст и развој на кариера, ефективни изведби и успех на секое ниво во рамки на организацијата (SHRM, 2006).

Од истражувањето што го спроведе американското друштво за менаџмент на човечки ресурси (SHRM) во Yahoo Inc., три-четвртини од вработените изјавиле дека се чувствуваат како врвен приоритет за организацијата. Според менаџерите, четирите полиња за подобрување на менаџментот на таленти се однесуваат на градење поквалитетни тимови на сите нивоа на работа, создавање култура која ќе ги поттикне вработените да имаат желба што подолго да останат во организацијата, идентификација на недостигот во знаењето кај вработените, како и поттик на кариерниот напредок и развојните можности. Сегментите каде што нема потреба од дополнително подобрување се однесуваат на создавање култура со која однапред ќе се привлечат потенцијалните вработени, како и создавање интерна работна средина во којашто секоја индивидуална идеја ќе биде слушната и соодветно вреднувана (SHRM, 2006, p.22).

Гледано во целина, организациите кои сакаат да бидат конкурентни сè повеќе стануваат свесни дека ниту најдобро осмислените корпоративни стратегии нема да „вродат со плод“ доколку не располагаат со мотивирани и талентирани вработени. Повеќе од кога било, организацискиот успех во најголема мера зависи од способноста и талентот на кадарот, но и од соодветниот пристап до потребните ресурси. Организациските раководства ја сфаќаат важноста за развивање формални политики и

процедури за регрутација и развој на најталентираните кадри, кои ќе придонесат за остварување, како на краткорочните, така и на долгорочните организациски потреби и цели. Развојот на сеопфатни системи за менаџирање со таленти и нивната посветеност се исклучително важни за развивање и задржување на организациската конкурентност и супериорност.

Глава 5.

АНАЛИЗА НА МАКЕДОНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ДОМЕНОТ НА СТРАТЕГИСКИОТ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

5.1 Организациското учење и стратегискиот развој на вработените во македонските организации – еден од клучните фактори за постигнување конкурентност

Организациското учење, како еден од најзначајните стратегиски пристапи за развојот на вработените, како и на организацијата во целина, веќе беше предмет на теориска анализа во втората глава од овој труд. Како што е веќе напоменато, една од најдобрите дефиниции за овој процес нуди Мајкл Армстронг, кој вели дека организациското учење претставува „процес на координирана системска промена, чии механизми им овозможуваат на поединците и групите да пристапат и да ја изградат, односно употребат организациската меморија, структура и култура, со цел да ги развијат долгорочните организациски капацитети“ (Armstrong, 2006, p.529). Со помош на учењето, настануваат промени во работењето на целата организацијата кои можат да се согледаат преку три елементи. *Најпрво*, учењето е процес кој трае одреден подолг временски период и кој е составен од повеќе фази. Токму затоа, пред да започне организациското учење, се прават соодветни анализи и планови, врз чија основа се спроведува овој процес. *Следно*, со учењето настанува промена. Осознавањето и учењето нови работи ја менува перцепцијата на секој поединец за светот околу него, па на тој начин се менува и однесувањето со текот на времето. Промената е најчесто долготрајна или постојана (перманентна). *Крајно*, промената во знаењето и однесувањето настанува како резултат на учење и искуство. Низ учењето се стекнува и дополнително професионално искуство, па таквото надополнување дава задоволителни резултати кои понатаму имаат влијание врз конкурентноста на целата организација (Marchington and Wilkinson, 2007).

Доколку овој процес се анализира во рамки на Република Македонија, односно како составен дел од македонските организации, може да се заклучи дека постојат големи разлики во степенот на негово спроведување во зависност од голем број фактори. Конкретно, овој труд се осврнува на работењето на три големи македонски организации, кои се сосема различни по својата суштина, но истовремено претставуваат едни од највлијателните и најголемите во својот делокруг на работење и

дејствување. Токму преку нивните сличности и разлики може да се направи компарација, со што ќе се изведе генерален заклучок за вложувањето во организациското учење и стратегискиот развој на вработените во трите професионални сегменти на работење - државен, приватен и невладин сектор. Оваа анализа се спроведува преку соодветни студии на случај, со чија помош се добива претстава за степенот на учење, обука, развој и мерење на ефектите од вложеното.

Како претставник на државниот сектор, анализата е спроведена во *Министерството за надворешни работи на Република Македонија* (МНР на РМ), голема и влијателна институција (како во национални, така и во регионални рамки), со едуциран кадар, кој има специфичен делокруг на работење и во чии рамки надградбата и континуираната едукација и усовршување претставуваат основа не само за индивидуална, туку и за национална успешност.

Еуролинк осигурување А.Д. Скопје е организација, претставник на приватниот сектор, една од најголемите и најреспектабилните македонски организации од осигурителниот бизнис, со повеќе од 200 вработени, со вреднуван имиџ, стабилност и иновативност во работењето, како и со континуирани позитивни резултати од основањето до денес. Оваа организација е една од ретките во македонскиот осигурителен бизнис која е целосно во македонска сопственост, а не претставува нечие претставништво.

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е независна, граѓанска и непрофитна организација, една од најголемите, најреспектираните најстари невладини институции во Република Македонија и најсоодветен претставник во однос на својот домен на работа. Со повеќе од дваесетина вработени и голем број проекти и активности, МЦМС е организација којашто претставува мошне значаен актер во граѓанското општество во Р. Македонија.

Анализата на секоја од трите организации е спроведена преку три засебни **студии на случај**, врз основа на кои се изведуваат заклучоци за сличностите и разликите во однос на организациското учење, напредокот и стратегискиот развој на кадарот. Сите спроведени истражувања се направени со цел да се согледа квантитетот и квалитетот на

организациското учење и стратегискиот развој на вработените, што придонесува за зголемување на организациската конкурентност. Независно од големината и финансиите со кои располагаат македонските организации, доколку свеста за вложување и усовршување на кадарот е на ниско ниво, тогаш не може да се говори за конкурентност и успешност. Организациското учење и, воопшто, учењето како процес, му нуди на поединецот совладување нови знаења, способности и вештини што резултираат со релативно перманентна промена во неговото/нејзиното однесување. Секое научено однесување претставува одредена вештина или дополнителна способност. Поради тоа, учењето е нераздвојна алка од процесите на стратегиски развој на вработените поради развивањето на моторичките, когнитивните и интерперсоналните способности (Ivanchevich, 2006). Токму овие способности, знаења и вештини се основата за развивањето на организациската конкурентност, независно дали се работи за државен, приватен или, пак, невладин сектор.

Сепак, мора да се напомене еден проблем кој реално ја отежнува научната анализа, а тој е поврзан со евалуацијата на ефектите од развојот на вработените, односно од употребените методолошки приоди за развој. Во најголемиот број македонски организации не постојат механизми за евалуација на ефектите од учењето, односно за спроведените тренинзи и обуки. Овие организации вложуваат во недопирливи аспекти од развојот на своите вработени, па токму затоа ефектите се тешко мерливи и не е едноставно да се докажат. Од друга страна, пак, сите организации кои на кој било начин вложуваат во своите вработени треба да го оправдаат вложеното, а тоа можат да го направат само доколку на некој начин се измерат и се анализираат резултатите од инвестирањето во развојот.

Во трите анализирани македонски организации, по спроведените истражувања, може да се заклучи дека јавниот, државен сектор (претставен од Министерството за надворешни работи на РМ), за жал, воопшто не вложува во мерењето на ефектите од развојните процеси, а истовремено доста вложува во нивниот развој и напредок. Приватниот сектор (претставен од Еуролинк осигурување А.Д. Скопје) ги мери ефектите од вложеното низ одредени општи прашалници, кои укажуваат на

моменталното знаење на вработените, но со тоа не се мерат ефектите од методолошките приоди на развој. Претставникот на невладиниот сектор (Македонскиот центар за меѓународна соработка), од сите три анализирани студии на случај, се чини дека најмногу обрнува внимание на мерење на ефектите од методолошките приоди за развој, но тие се недоволни за да се дојде до потребните информации околу точниот степен на успешност на МЦМС. Сето ова е детално појаснето во понатамошниот дел од оваа глава.

Токму поради тоа, а имајќи ја предвид исклучителната важност на организациското учење и стратегискиот развој на вработените, во рамки на овој труд се предлага модел кој детално и сеопфатно ќе помогне во мерење на резултатите од методолошките приоди за развој. Анализата и појаснувањето на овој модел ќе следува откако ќе бидат претставени студиите на случај за трите македонски организации кои се предмет на анализа.

5.2 Студија на случај – Министерство за надворешни работи на Република Македонија



За да може да се говори за македонската дипломатска активност, односно за работата на Министерството за надворешни работи, треба најпрвин накусо да се направи навраќање на македонската дипломатска традиција и на нејзината историја.

На 29 април 1969 година, претседателот на Собранието на тогашната Социјалистичка Република Македонија потпишал Указ со кој се формирал нов орган наречен „Биро за односи со странство“. Ова тело со текот на годините го менува своето име, се проширува и го продлабочува доменот на своето работење и дејствување. По осамостојувањето на Република Македонија во 1991 година,

тогашниот Секретаријат за односи со странство ја претставува основата за денешното Министерство за надворешни работи. Од 2007 година наваму, **29 април** е официјално прогласен за ден на Министерството за надворешни работи на Р. Македонија (www.mfa.gov.mk).

Основната **мисија и цел** на работењето на Министерството е „промовирање модерна и активна демократија во срцето на Европа преку придонесување кон светскиот мир и просперитет, како и унапредување и заштитување на интересите на Р. Македонија и нејзините граѓани, независно од местото на нивното живеење“ (www.mfa.gov.mk).

Работата и одговорностите на Министерството се многубројни и доста комплексни и токму затоа е неопходен образован и квалитетен кадар. **Надлежностите** се состојат од (Член 8 од Закон за надворешни работи на РМ):

- Координирање на спроведувањето на политичките ставови за учеството во операции за одржување на меѓународниот мир и безбедност, во соработка со надлежните министерства;
- Учество во подготовката и примената на актите и иницијативите на претседателот, согласно со надлежностите на Министерството;
- Известување на претседателот за најзначајните прашања во остварувањето на надворешната политика на државата и давање мислења и предлози во врска со надворешно-политичките прашања од негова надлежност, вклучувајќи ги и безбедносните и одбранбените аспекти кои произлегуваат од меѓународните односи;
- Определување и обележување на државната граница, одржување и обновување на граничните белези и учество во решавањето на граничните инциденти;
- Предлагање и спроведување на визната политика и визниот режим на Република Македонија;
- Раководи со Визниот центар и со визниот информациски систем со кој се обезбедува поврзаност на сите сегменти во процесот на спроведувањето на визниот режим на Република Македонија;

- Водење на постапката за акредитација и постапката по акредитивните писма на странски амбасадори, постапката за признавање привилегии и имунитети на странските дипломатски претставништва и на претставништвата на меѓународните организации, во согласност со меѓународното право;
- Комуницирање и координирање на соработката со странските дипломатско-конзуларни претставништва и со мисиите на меѓународните организации во Република Македонија;
- Предлагање, подготовка и водење на постапката за именување и отповикување на шефовите на дипломатско-конзуларните претставништва на Република Македонија;
- Водиње на постапката за изнајмување, купување, изградба и одржување на недвижности во други држави за потребите на дипломатско-конзуларните претставништва на Република Македонија;
- Собирање и чување на домашната и странската документација од областа на надворешната политика и меѓународните односи на Република Македонија во Дипломатската архива на Министерството;
- Остварување соработка со здруженија на граѓани и со научни и стручни институции;

Што се однесува до внатрешната организација и неговите вработени, Министерството е структурирано од четиринаесет директорати, во чии рамки работат сектори и одделенија. Организационата поставеност е следната:

- ✓ Директорат за координација на активностите на министерот;
- ✓ Директорат за организациони работи;
- ✓ Директорат - Институт за геостратешки истражувања и надворешна политика;
- ✓ Директорат за билатерални односи со европски држави;
- ✓ Директорат за билатерални односи во воневропски држави;
- ✓ Директорат за Европска Унија;

- ✓ Директорат за билатерални односи со државите од Југоисточна Европа и регионални иницијативи;
- ✓ Директорат за политичко-безбедносна соработка и мултилатерални односи;
- ✓ Директорат за економска дипломатија;
- ✓ Директорат за конзуларни работи;
- ✓ Директорат за меѓународно право;
- ✓ Директорат за Дипломатска академија;
- ✓ Директорат за дипломатски протокол;
- ✓ Внатрешна ревизија.

Бројот на вработени во Директоратите во рамки на Министерството изнесува 395 во Скопје и 113 вработени во Дипломатско-конзуларните претставништва (ДКП) на Р. Македонија во светот. Во овој труд нема да се навлегува во работењето на ДКП затоа што стратегискиот развој на дипломатите и нивното стручно оспособување и усовршување е еднаков за сите, независно дали работат во Р. Македонија или како нејзини претставници во странство. Министерството вложува многу во напредокот и усовршувањето на својот кадар, а сето тоа е и законски регулирано со посебен *Правилник за стручно оспособување и усовршување на дипломатите*, како и со *Прирачникот за квалитет ИСО 9001*, но за жал, не ги мери соодветно ефектите од спроведените обуки и друг вид стручни усовршувања.

Според Правилникот на македонското МНР, стручното оспособување на кадарот подразбира предавања и работилници поради стекнување повисоко дипломатско звање, додека пак стручното усовршување ја поттикнува надградбата на формалното и неформалното образование на дипломатите, со цел унапредување на нивните специфични знаења и вештини во извршувањето на работните задачи. Формите на стручно оспособување и усовршување се изведуваат преку организирање соодветни семинари, работилници, студиски посети, обуки на работното место, курсеви и

конференции. Овие облици на стратегиски развој на вработените ќе бидат анализирани во понатамошниот дел на оваа глава.

Што се однесува до *Прирачникот за квалитет во работењето*, во него е појаснето обезбедувањето на соодветните ресурси, со посебен осврт кон човечките ресурси, потребниот степен на нивна работна оспособеност, свест и обука, како и подигнување на нивото на стручност во управувањето со процесите.

Третиот сегмент од стратегискиот развој на вработените е посебната *Програма за стручно оспособување и усовршување* во која е наведен обликот и видот на обука за секое дипломатското звање. Правилникот, Прирачникот и Програмата ќе бидат предмет на анализа во понатамошниот дел од трудот.

5.2.1 Раст на конкурентната способност на Министерството за надворешни работи (МНР) преку соодветна примена на стратегискиот развој на вработените

Како што е на повеќе пати напоменато во рамки на овој труд, соодветната примена на стратегискиот развој на вработените претставува основен предуслов за раст на конкурентната способност. Министерството за надворешни работи во национални рамки е единствената организација од ваков облик, но конкурентната способност во овој случај се однесува во однос на останатите Министерства за надворешни работи во светски рамки. Не може да се говори за конкуренција во Република Македонија затоа што реално не постои друга институција која врши иста или слична дејност. Но, доколку се погледне работата на Министерствата за надворешни работи низ Европа и светот, конкуренцијата воопшто не е наивна. Затоа треба континуирано да се вложува во кадарот и во неговиот напредок, затоа што МНР има специфична улога поврзана со претставувањето на Р. Македонија во сите поголеми светски центри.

Зголемувањето на конкурентната способност може да се оствари преку правилната примена на стручното оспособување и усовршување на дипломатите. Според член 3 од „Правилникот за стручно оспособување и усовршување во МНР на РМ“, под стручно

оспособување се подразбира „надградбата на формалното и неформалното образование на дипломатите со цел унапредување на нивните специфични знаења и вештини во извршувањето на работните задачи“. Неговата правилна примена е поврзана со изведување информативни и едукативни семинари, курсеви, форуми, консултативни состаноци, предавања и меѓународни конференции, како во земјава, така и во странство.

Примената на стратегискиот развој на дипломатите е образложена во членот 6 од горенаведениот Правилник. Соодветната практична имплементација се согледува преку организација на семинари, работилници, студиски посети, обуки на работното место, ротација на работни места, курсеви и конференции. **Семинарот** е форма на учење за специфична област без практична работа, заради стекнување дополнителни знаења. **Работилницата** е форма на учење со примена на интерактивни методи со цел стекнување одредени вештини преку решавање конкретни проблеми. Иако самиот назив на **студиската посета** не асоцира на нешто што би се применувало во МНР, таа претставува форма на учење која се однесува на запознавање на искуствата со други држави на непосреден начин, поради нивна примена во рамки на Министерството. **Обуката** е најраспространетиот метод кој се применува за стратегискиот развој на дипломатите. Таа претставува форма на учење за стекнување или усовршување вештини и способности за извршување работни задачи поврзани со конкретно работно место. **Курсот** е форма на учење за стекнување и усовршување знаења и вештини преку организирана настава во одреден временски период. Вообичаено, курсевите во МНР ги одржуваат странски предавачи за одредена дипломатска проблематика. Еден од најчестите начини на соодветна примена на стратегискиот развој на дипломатите претставуваат **конференциите** на кои се разменуваат искуства и знаења.

Соодветната реализација на стратегискиот развој на македонските дипломати е спроведена преку одредена официјална постапка за организирање на стручното оспособување и усовршување. Само на овој начин се постигнува зголемена конкурентност и зајакнување на кадрите.

За да биде практично спроведен стратегискиот развој на вработените, постапката во рамки на Министерството за надворешни работи е следната:

5. Секторот за човечки ресурси до Директоратот – Дипломатска академија во текот на тековната година, доставува преглед на вработени (дипломати) кои треба да следат обука за стручно оспособување и усовршување. Тоа најчесто се однесува на нововработените, но и на оние кои добиле унапредување или пак се избрани за мандат во дипломатско-конзуларните претставништва на Р. Македонија;
6. Дипломатската академија, врз основа на годишниот план за работа, ги организира и координира обуките, семинарите, работилниците, курсевите и конференциите;
7. Државниот секретар, Директоратот за организациони работи и Дипломатската академија во меѓусебна консултација ги договараат конкретните начини на спроведување на стратегискиот развој на дипломатите;
8. Врз основа на тој договор, Дипломатската академија изготвува соодветен план за спроведување на сите форми на развој најдоцна до 31 декември тековната година, а истиот се однесува за наредната календарска година. Тој план, меѓу другото, ја содржи конкретната форма на развој (обуките, семинарите, работилниците, курсевите, конференцијата), корисниците, времетраењето, предавачите и останати важни податоци;
9. На дипломатот кој следел одредена форма на стратегиски развој, Директоратот – Дипломатска академија му издава потврда. Оваа потврда, меѓу другото, е потребна при редовно преминување на повисока работна позиција.

Од сето ова може да се заклучи дека соодветната примена на стратегискиот развој на дипломатите е директно поврзана со подигнување на квалитетот во работењето на Министерството за надворешни работи. Тоа може да се увиди преку соодветните активности што ги презема оваа државна институција, како на национален, така и на глобален план, со што се подобрува целокупната „слика“ за нашата држава.

Во продолжение, направена е анализа на најважните методолошки приоди за стручно усовршување во рамки на МНР.

5.2.2 Методолошки приоди за организациското учење и стратегискиот развој на вработените во Министерството за надворешни работи на РМ

Еден од основните методолошки приоди за организациско учење и стратегиски развој на вработените претставува „Програмата за стручно оспособување и усовршување“ (Табела 5.1) низ која минува секој вработен во Министерството. Оваа основна програма се однесува како за нововработените, така и за постојните кадри. Хиерархиската поставеност на работните места во однос на дипломатските називи во МНР на РМ е следната: *аташе, трет секретар, втор секретар, прв секретар, советник, министер советник, ополномоштен министер и амбасадор.*

Генерално гледано, за сите дипломатски позиции постојат претходни обуки, а во нивни рамки соодветни предавања и работилници (со исклучок на најниската позиција - аташе и највисоката - амбасадор). Во продолжение се претставени обуките кои се однесуваат за наведените дипломатски позиции, но секоја од нив не е детално појаснета затоа што тоа спаѓа во доменот „доверливо“. Но, во понатамошниот дел од оваа глава, следува детална анализа на редовните обуки, работилници, симулации и семинари кои ги спроведуваат странски претставници во рамки на МНР, а се однесуваат за стратегискиот развој и унапредувањето на вработените. Спроведувачи на обуките кои се под „Програмата за стручно оспособување и усовршување“ се предавачи - високи дипломати вработени во МНР, а определени од Министерот за надворешни работи. „Програмата за стручно оспособување и усовршување“ е структурирана на следниов начин:

Табела 5.1 „Програма за стручно оспособување и усовршување“

➤ За дипломатска работна позиција – трет секретар

<p>10. Дипломатски протокол и организација на настани - работилница; времетраење: два дена;</p> <p>11. Конзуларни правила (подготовка и предмет) – работилница; времетраење: два дена;</p> <p>12. Дипломатска преписка (нота, белешки и слично) - работилница; времетраење: два дена;</p>
<p>➤ За дипломатска работна позиција – втор секретар</p>
<p>13. Мултилатерална дипломатија (акредитација, кандидатура) – работилница: еден ден;</p> <p>14. Дипломатско работење (неформална и формална комуникација) –вмрежување: два дена;</p> <p>15. Основни техники за разузнавање и контраразузнавање – предавање: два дена</p> <p>16. Регионална соработка – предавање: еден ден;</p> <p>17. Економска дипломатија (активности, извозен потенцијал, организирање и бизнис-форуми и слично) – предавања: два дена;</p> <p>18. Вовед во техники за преговарање (преговарачки вештини) - работилница: два дена;</p> <p>19. Алатки во дипломатијата – предавања: два дена;</p>
<p>➤ За дипломатска работна позиција – прв секретар</p>
<p>20. Аналитички пристап во пишувањето (изготвување анализи) – работилници: четири дена;</p> <p>21. Мултикултурна димензија на дипломатијата – предавање: еден ден;</p> <p>22. Специфични традиции во различни културни средини – предавање: еден ден;</p> <p>23. Техники на комуникација – работилница: два дена;</p> <p>24. Основи на комуникација со медиуми – предавање: еден ден;</p> <p>25. Преговарање (преговори - НАТО, преговори - ЕУ) – работилница: четири дена;</p> <p>26. Односи и соработка со соседните земји – предавање: еден ден;</p> <p>27. Техники на работа со иселеништво – работилница: еден ден;</p> <p>28. Членство во ЕУ и влијание на новите членки – предавање: еден ден;</p>
<p>➤ За дипломатска работна позиција - советник, односно министер советник, ополномоштен министер</p>
<p>29. Превентивна дипломатија – предавање: еден ден;</p> <p>30. Безбедноста во современите меѓународни односи – предавање: еден ден;</p> <p>31. Лоби групи – работилници: два дена;</p> <p>32. Разузнавање и контраразузнавање (напредно ниво) – предавање: два дена;</p> <p>33. Вештини на комуникација и односи со јавност (напредно ниво) – работилница:</p>

- два дена;
34. Стратешко планирање (напредно ниво) – работилница: еден ден;
 35. Среднорочно и долгорочно планирање (напредно ниво) – работилница: еден ден;
 36. Управување со состаноци – предавање: еден ден;
 37. Напредно управување со човечки ресурси и градење тимови – работилница: еден ден;
 38. Напредни вештини за преговарање – работилница: два дена;
 39. Изготвување комплексни извештаи и анализи – работилница: два дена;
 40. Геостратешко позиционирање – предавање: два дена;
 41. Одлучување во ЕУ – предавање и работилница: два дена;

Како што може да се увиди, програмата е конципирана во зависност од висината на дипломатскиот ранг на вработениот. Како што се зголемува работната позиција, така и обуките, предавањата и работилниците се прошируваат и продлабочуваат. Иако оваа програма трае релативно краток временски период, одлично е прилагодена за секој вработен кој почетно се соочува со новото работно место. Треба да се напомене дека во рамките на оваа програма, обуките за амбасадори можат да се спроведат и се исти како оние за советничките звања, со тоа што може да се одредат дополнителни состаноци со директорите на директоратите коишто се дел од програмата, но тоа е индивидуално.

Што се однесува со останатите методолошки приоди кои се поврзани со стратегискиот развој на вработените во Министерството, вообичаено се применуваат истовремено комбинирани обуки, работилници, симулации и семинари, кои се организирани и водени од високи дипломатски претставници најчесто од Обединетото Кралство Велика Британија и Северна Ирска, како и од француското Министерство за надворешни работи. Подолу, практично ќе бидат појаснети најважните приоди за развој и усовршување на вработените, со напомена дека во овој труд се синтетизирани најважните ставки во секој од приодите (поради ограничениот простор) и истите се соодветно пренесени.

Најпрвин, стратешките приоди за развојот на дипломатите се тематски поделени според одредена работна проблематика која треба да се анализира и дискутира. Една од основните обуки кои се неизоставен дел за напредување на сите дипломати е наречена

„**Политика, организација и менаџмент**“, која вообичаено трае од три до пет дена (во зависност од потребите). Основните алатки за анализа се согледуваат преку следниве два водечки сегменти, односно две прашања:

1) Што ја прави квалитетна одредена политика?

- Напредното размислување, иновативноста и креативноста, инклузивноста, добрата анализа и процена, сослушување на сите директно и индиректно вклучени страни, како и учење од минати позитивни и негативни искуства.

2) Зошто одредени политики се неуспешни?

- Несоодветно разбирање на проблемите, дефокусирано водство, недоволна анализа на интерната и екстерната средина на делување, недостиг на комуникација, недоволен капацитет за успешна реализација на проекти, неможност за создавање квалитетна „рамка“ за набљудување и проценување на резултатите, како и неквалитетно менаџирање.

Овој приод се спроведува преку три главни анализи: SWOT, PESTLE и „Меѓународна политичка рамка“ (анг. „International policy framework“).

SWOT-анализата е веќе добро позната, но и појаснета во една од претходните глави, па затоа во овој дел од трудот ќе бидат појаснети останатите две анализи.

PESTLE-анализата е структурирана на следниот начин:

Табела 5.2 „PESTLE Анализа“

<u>Политичка</u>	<u>Економска</u>
<ul style="list-style-type: none">• Влада;• Изборни циклуси;• Стабилност;• Корупција;• Транспарентност;• Посветена администрација;	<ul style="list-style-type: none">• Бруто-домашен производ;• Фази во бизнис-циклусот;• Политика на оданочување и поврат на средства;• Инфлација и каматни стапки;• Невработеност;• Финансиски сектор;

<ul style="list-style-type: none"> • Граѓанско општество; 	<ul style="list-style-type: none"> • Јавен и приватен долг;
<p><u>Социјална</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Демографска населеност; • Дистрибуција на приходот; • Регионална поделеност; • Социјална раздвиженост; • Ниво на едукација; 	<p><u>Технолошка</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Сигурност во енергетскиот сектор; • Инфраструктура; • Информатичка и комуникациска технологија; • Пристапност; • Мобилност;
<p><u>Правна</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Владеење на правото; • Независно судство; • Правен систем; • Регионална легислатива; • Можности за надомест на штета; 	<p><u>Животна средина</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Легислатива за животна средина; • Производство/употреба на енергија; • Менаџмент и потрошувачка на вода;

Преку овој приод кој се спроведува комбинирани како обука и работилница, се прави анализа на најважните сегменти кои влијаат врз работата на Министерството во национални рамки и за кои секој дипломат треба да има соодветни познавања. Дел од одговорите на двете главни прашања кои беа погоре поставени произлегуваат токму од PESTLE анализата.

Како што веќе беше напоменато, важен елемент од обуката претставува и анализата на таканаречената „Меѓународна политичка рамка“ (Табела 5.3), која е малку подолга од претходните две и бара поголема ангажираност од страна на секој учесник во процесот. Совладувањето на овој сегмент од обуката овозможува значајно продлабочување на знаењата поврзани со надворешната политика и дипломатската работа. Рамката нуди моќен, но истовремено флексибилен пристап за донесување одлуки, но таа е и алатка за успешно сработување на секојдневните работни задачи.

Постојат шест чекори за секоја значајна тема која е предмет на анализа и обработка и по неколку потпрашања кои треба да помогнат за појаснување на одредена проблематика:

Табела 5.3 „Меѓународна политичка рамка“

<p>1. ВИЗИЈА</p>	<p><u>Зошто правиме анализа на одредено дипломатско/политичко прашање?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Што имаме вложено досега? - Кои се нашите интереси и како се поклопуват тие со нашите вредности? - Како прашањето се вклопува со приоритетите на Владата и МНР? - Кои се краткорочните, среднорочните и долгорочните цели?
<p>2. АНАЛИЗА</p>	<p><u>Што се случува сега (во моментов)?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Кои се фактите со кои се располага? - Кои се „играчите“/„публиката“, што мислат и кој влијае на нив? - Што мислат дипломатските експерти? - Што мислат владините, но и независните експерти? - Дали досега имало иста/слична ситуација?
<p>3. МОЖНИ СЦЕНАРИЈА</p>	<p><u>Што ќе се случи следно? Што посакуваме ние да се случи?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Кои се можните сценарија и каква е извесноста за секое од нив? - Дали се повикуваме доволно на експертските мислења? - Дали се „предизвикани“ иницијалните претпоставки? - Кое е најдоброто можно сценарио?

<p>4. ОДЛУКИ</p>	<p><u>Што треба да се направи?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Кои се начините преку кои може да се оствари најдоброто можно сценарио? - Дали тие се претставени пред Министерот или, пак, само делумно? - Дали се соодветно претставени сите гледишта за одредено прашање? - Дали се земени предвид можните политички импликации (позитивни/негативни)?
<p>5. ПЛАНИРАЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА</p>	<p><u>Како треба да се спроведе одлуката?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Кои се алатките што ни стојат на располагање? - На кого треба да се делегираат задачите и кога? - Кој ја сноси најголемата одговорност и кои имаат дневни обврски? - Дали сите инволвирани страни се свесни за својата „улога“ и дали истата ја спроведуваат на дело?
<p>6. ПРОЦЕНА</p>	<p><u>Дали донесената одлука има позитивна примена?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Дали е измерено тоа што е постигнато? - Дали е потребно прилагодување на пристапот? - Дали „лекцијата што е научена“ е споделена со јавноста?

„Меѓународна политичка рамка“ е создадена како еден логичен процес кој може да се употребува независно дали се работи за креирање нова политика или, пак, при носење одредена одлука. Таа може да се примени (со прилагодувања) за одредена земја, меѓународна организација или, пак, за конкретен организациски проблем.

Поради специфичноста на дипломатската работа, една од основните обуки во рамки на македонското МНР е дипломатската подготовка за упатување на мандат во странска земја (Табела 5.4), во која како составен дел се јавува и јавната дипломатија. Еден дел од оваа обука може да биде анализиран и како интензивен дводневен курс (ќе биде појаснето подолу во трудот).

Генерално, сите вработени кои се упатуваат на мандат (независно од позицијата) треба индивидуално добро да ги проучат Виенската конвенција за дипломатски односи, Виенската конвенција за конзуларни односи, како и Законот за надворешни работи на Р. Македонија. Покрај тоа, тие одржуваат поединечни состаноци со директорите на секој Директорат, на кои се пренесуваат искуствата на одредениот Директорат поврзани со соработката со земјата на упатување. Исто така, доколку е потребно, се одржуваат состаноци со претставници од други министерства, како и повеќе организации, кои на некој начин се поврзани со земјата каде што се упатува дипломатот на работа. Овој тип агенда се креира индивидуално и во голема мера зависи од работната позиција (односно дипломатското звање), како и од степенот на соработка на Р. Македонија со земјата на упатување.

Независно од сето ова, се организираат и дипломатски курсеви на кои може да земе учество секој дипломат, независно од тоа дали во тој момент се подготвува за мандат или, пак, останува во Министерството во Скопје.

Конкретниот курс за дипломатските упатувања вообичаено трае два дена, но сите средби (кои беа споменати и кои се на некој начин дел од обуката) можат да траат и до шест месеци. Еден од можните наслови кој вообичаено се употребува за дипломатскиот курс е „процес на ефективна дипломатска мисија“. Тој е претставен преку повеќе основни елементи, коишто секој учесник треба да ги размисли, анализира и, по можност, да ги запомни. Секако, треба да се има предвид дека основната цел на секој дипломат кој се упатува на мисија во странство е заштита на интересите на македонските граѓани, промовирање на земјата (македонската политика, економија, култура, природни богатства), продлабочување на дипломатските односи и, генерално, претставување на Р. Македонија во најдобро светло. Писмено појаснето, процесот е составен од следните елементи:

Табела 5.4 „Дипломатска подготовка за упатување на мандат“

5. Пред да пристигнете во земјата на упатување
- Прочитајте колку што можете повеќе за земјата – историја, религија, политика,

<p>начин на живеење;</p> <ul style="list-style-type: none">- Потрудете се да го научите јазикот (барем основната дипломатска и секојдневна конверзација);- Анализирајте ја мапата на градот, но и на државата на престој;- Подредете го (средете го) приватниот живот пред да се преселите - сопружник, родители, деца;- Подгответе Ваши биографии, фотографии и целокупната потребна професионална документација;
<p>➤ <i>Психолошка подготовка</i></p>
<ul style="list-style-type: none">- Станете свесни дека ќе живеете и работите во странска земја (земјата на Вашиот престој ќе биде Вашата земја-домаќин);- Побарајте вработување за Вашиот сопружник (доколку дозволува Законот за надворешни работи на РМ за конкретната земја), градинка или училиште за Вашето дете/деца;- Прифатете го фактот дека Вие лично ја претставувате Р. Македонија и секој Ваш чекор е будно следен, како и тамошните, така и од македонските медиуми;- Отворате сосема „нова страница“ во Вашата „животна книга“, во која првата година е вообичаено најтешка (носталгија, меланхолија, привикнување на сосема нов начин на живот);
<p>6. Самото пристигнување</p>
<ul style="list-style-type: none">- Почувствувајте ја „душата“ на градот и земјата во која престојувате – сместете се, пешачете, возете наоколу (доколку сте во можност);- Обидете се да останете смирени - досегашната дипломатска пракса покажува дека се потребни најмалку шест месеци за да се ослободите од првичниот шок и стрес. Во ваков случај, најдобро е да бидете отворени за комуникација и совети, бидејќи други веќе го „поминале овој пат“;
<p>➤ <i>Во случај да пристигнете први</i></p>
<ul style="list-style-type: none">- Провеете ја исправноста на средствата за комуникација со матичната држава (телефон, факс, интернет врски...);- Обезбедете некаков вид транспорт (изнајмување возило, користење на возилото од Амбасадата/Конзулатот);- Закажете состанок и посетете го во најкус можен рок тамошното министерство за надворешни работи, остварете средби во што поголем број Директорати и

напишете белешка за секој од нив;
<p>➤ <i>Известување</i></p>
<ul style="list-style-type: none">- Пишувајте и праќајте известувања што почесто – македонското МНР на тој начин најдобро дознава за Вашите активности;- Можете да напишете извештај за чекорите што сте ги презеле при преселувањето (откако ќе помине одреден временски период). На тој начин, овој документ може да им помогне на многу Ваши колеги кои ќе треба да се упатат на мандат (секако, документот ќе биде за интерна употреба);
<p>7. Креирање контакти и средби со луѓе</p>
<ul style="list-style-type: none">- Креирање квалитетни професионални односи, пред сè, со колегите од МНР во земјата на престој, но и со сите останати дипломати од целиот свет кои имаат седиште во конкретната земја;- Креирање квалитетни односи и со останатите министерства, претставници на тамошните политички партии, бизнисмените, новинарите и со што поголем број поединци и организации;- Односпред подгответе визит-картички (испечатени најмалку 300 за првата година);- Бележете ја секоја средба, во спротивно ќе заборавите многу важни детали, поставувајте прашања и секогаш слушајте го соговорникот;- Бидете подготвени да појасните сè што е поврзано со Р. Македонија, како и моменталните односи помеѓу матичната земја и земјата на престој (бидете односпред теоретски и практично подготвени);
<p>➤ <i>Агенда</i></p>
<ul style="list-style-type: none">- Работните денови е вообичаено да траат од 10 до 12 часа (барем во првата година на престој);- Користете го принципот 30/30/30: 30% читање соодветна литература и извештаи, 30% пишување белешки и извештаи, 30% состаноци, 10% одмор помеѓу овие активности;- Викендите посветете ги на Вашата фамилија, на организирање локални патувања и запознавање на локалната култура (поговорката вели: „Додека сте во Рим, однесувајте се како Римјанин“).
<p>8. Извори на информации (една од причините поради која треба да се научи јазикот на земјата во која престојувате)</p>
<ul style="list-style-type: none">- Дневни весници (локални, меѓународни); телевизија (вести) и радио; интернет; лични контакти; посета на семинари, конференции, приеми; читање и следење на

македонските печатени и електронски медиуми;
➤ <i>Политички информации</i>
- Постојана комуникација на дипломатско/конзуларното претставништво со тамошната влада, парламентот, другите дипломатско/конзуларни претставништва;
9. Административна работа
- Дефинирање и поделба на одговорностите; - Формирање и редовно „полнење“ на базата на податоци; - Редовно и уредно водење на финансиските книги (се трошат пари од македонскиот државен буџет);
10. Оцена на работењето
- Пред сè, треба постојано да ги следите состојбите во матичната земја и да бидете во континуирана комуникација со македонското МНР (кои се политичките, економските, културните приоритети); - Понатаму, се вреднува воспоставувањето успешна комуникација и конкретна соработка со државни и приватни организации од земјата на престој; - Се оценува начинот на справување со тешки и напредвидливи ситуации, кризи, но и организација на посети на високо ниво од Р. Македонија;
11. Генералните принципи за успех
- Поставете 5-7 основни приоритети и верно следете ги; - Комуницирајте (локално и меѓународно); - Контакттирајте (цело време со сите релевантни институции во земјата на престој и во матичната земја); - Редовно пишувајте детални извештаи за сработеното, но и за идните планови; - Направете добра организација; - Бидете проактивни.

Сите овие елементи претставуваат основа на дводневниот интензивен дипломатски курс кој се спроведува во просториите на македонското МНР, од страна на високи дипломатски претставници на ОК (Обединетото Кралство на Велика Британија и Северна Ирска). Секако, постојат прилагодувања во зависност од дипломатските

позиции и од видот на дипломатската мисија. Но, основата е иста, па на овој дипломатски курс, како и на останатите стручни усовршувања, се препорачува да бидат присутни сите македонски дипломати (сето ова се одвива во фази и по групи, прилагодено на конкретна ситуација).

Како што беше веќе напоменато, во рамки на овој курс се вметнува и еден дел каде што се појаснува улогата на јавната дипломатија во светски рамки. Наједноставно, таа се прикажува во таканаречена табела (Табела 5.5), преку која секој учесник може најдобро да согледа што, всушност, претставува јавната дипломатија и која е нејзината улога.

Табела 5.5 „Улогата на јавната дипломатија“

Јавна дипломатија – прилагодување на светот кој се менува		
	<i>Традиционална јавна дипломатија</i>	<i>Јавна дипломатија на 21. Век</i>
<i>Услови</i>	Конфликти, тензија	Мир
<i>Цели</i>	Постигнување политичка промена преку промена на однесувањата	Создавање позитивна средина и репутација
<i>Стратегии</i>	Убедување, манипулирање со јавноста	Градење и одржување на односите, вклучување на јавноста
<i>Начини на комуникација</i>	Еднонасочна, монолози	Повеќенасочно директно инволвирање
<i>Истражувања</i>	Многу малку	Научни истражувања и обезбедување фидбек
<i>Пораки</i>	Идеолошки, информативни	Вредносни, двонасочни
<i>За кого е наменета</i>	Општо за јавноста	Сегментирани, добро дефинирани учесници (домашни и меѓународни)
<i>„Канали“ на дејствување</i>	Традиционални масовни медиуми	Пишани и електронски медиуми, социјални мрежи

<u>Буџет</u>	Спонзорство од Владата	Партнерство на јавен и приватен сектор
--------------	------------------------	--

Врз основа на оваа табела и на претходната за упатување на мандат, модераторите креираат групи, па потоа следува „играње улоги“, модераторски вежби и сето она што е потребно за да секој учесник може што подобро да го совлада овој тип дипломатско усовршување. Ова се однесува и за обуката која беше претходно појаснета, односно „Политика, организација и менаџмент“.

Едно од најважните стручни усовршувања (покрај тие што веќе беа наведени) е **обуката за протокол и работа во кабинетот на Министерот**, која претежно опфаќа пишување говори, одржување прес-конференции и планирање посети (од и во Министерството). На овој вид усовршување се препорачува да земат учество млади и високо едуцирани дипломати, но и искусни дипломатски кадри (особено во протоколарниот дел). Со овој вид стручно усовршување ќе се „заокружат“ најважните обуки, семинари, курсеви и работилници кои се спроведуваат во рамки на македонското Министерство за надворешни работи.

Пишувањето говори (Табела 5.6) претставува специфика која треба да ја совладаат не само вработените во Кабинетот на Министерот, туку и повеќето дипломати, најмногу поради фактот што дипломатската професија е будно следена од очите на јавноста, па оваа обука е добредојдена за сите кои решиле успешно да ја градат својата професионална кариера во таа насока. Основните принципи за успешно пишување говор вообичаено се предаваат за еден ден, во кој првиот дел е „резервиран“ за предавање, а вториот дел од денот е посветен на практично совладување на новото знаење.

Предавањето поврзано со пишувањето на говорите се базира на десет основни принципи, кои можат да бидат поставени во прашална форма, а потоа се анализа секое прашање поединечно и врз основа на нив, се подготвува говорот.

Табела 5.6 „Пишување на говори“

1. Кој говори?
<ul style="list-style-type: none">- Кој го држи говорот; дали лично се познаваме со индивидуата; какви се неговите/нејзините преференции; пожелно е да се прочитаат минати говори;<ul style="list-style-type: none">• Одликата на квалитетниот говор е тоа што е наменет за конкретна личност и проблематика, врз основа на неговиот/нејзиниот стил на пишување и говорење.
2. На кого се однесува?
<ul style="list-style-type: none">- Која е публиката; бројност; кое е нивото на нивните познавања за конкретната проблематика поврзана со говорот;<ul style="list-style-type: none">• Говорот е тринасочна комуникација: говорникот – пораката – публиката.
3. Кој е предметот на говорот?
<ul style="list-style-type: none">- Кои прашања треба да бидат „покриени“; дали располагаме со доволно информации за да одговориме на тие прашања;<ul style="list-style-type: none">• Вообичаено се остава повеќе време за да се дојде до потребните информации, па потоа се прави селекција околу степенот на нивната применливост и важност.
4. Кои се целите?
<ul style="list-style-type: none">- Што треба да се постигне со говорот – да се информира, убеди, забавува, инспирира; која е основната порака што треба да се пренесе?<ul style="list-style-type: none">• Не може да се напише ефективен говор доколку не постои јасна одредба кои се целите и која е неговата намена.
5. Која е должината?

- Колку долго треба да трае говорот (просекот е 135 зборови во една минута, вклучувајќи и паузи);
- Должината на говорот зависи од видот на проблематиката, од неговата намена и од „длабочината“ на пристапот по одредено прашање.

6. Каква е структурата?

- Независно од сето претходно, постојат неколку основни принципи и правила:
 - Основно - уште во почетокот треба да се пренесе главната порака, односно да се најави;
 - Независно од должината на говорот, треба да постојат 3-4 главни точки околу кои ќе се „движи“ говорот (поради одржување на концентрацијата на публиката на завидно ниво). Тие потточки треба да имаат логично следство;
 - Одвреме-навреме се потсетува публиката за главните точки и основната порака која се пренесува, па дури се препорачува да се поставуваат реторички прашања кон насочени кон публиката;
 - На самиот крај се напоменува дека се заокружува темата и повторно се повторува главната порака;

7. Каков е стилот?

- Тој зависи од говорникот, публиката и главната цел – информативен, убедлив или забавен;

8. Каков е јазикот?

- Генерални принципи кои треба да се следат:
 - Користење говорен, не пишан јазик. Говорот не е есеј или анализа, туку претставува директно средство за интерактивна човечка комуникација;
 - Кратки, јасни и едноставни реченици. Треба да се избегнуваат комплицирани граматички структури, како и акроними или, пак, одреден институционален жаргон;

- Треба да се користат именки, глаголи, придавки кои ќе остават печат, ќе бидат запаметени и ќе го задржат вниманието на публиката;

9. Дали да се користи хумор?

- Позитивно е прифатено доколку е во правилен контекст, но секогаш тоа е ризично и мора претходно да се направат детални анализи

10. Која е формата на говорот?

- Целосно напишан текст; белешки; А4 формат; потсетници во вид на картички; проред и големина на букви.
- Сето ова треба да биде дефинирано од страна на говорникот.

Откако сето ова ќе биде детално појаснето и пренесено на учесниците, потоа секој поединечно треба да напише говор за одредено дипломатско прашање (врз основа на претходно утврдените насоки) и да го презентира пред останатите учесници.

Но, пред да биде претставен говорот пред модераторите и останатите колеги, постојат неколку насоки кои треба да се запазат при читањето (или презентирањето) на истиот. Истото важи и за одржување на прес-конференција.

42. Независно дали се одржува прес или се чита говор, говорникот е лицето и гласот на институцијата (или државата) која ја претставува. Фокусираноста и позитивниот став се основните две почетни начела.

43. Колку што е можно, треба да се биде искрен во настапот.

44. Проблемите треба да се напоменат, но соодветните решенија секако дека треба да бидат една од главните „фокус-точки“.

45. Професионалните дипломати, внимавајќи на секој збор, имаат тенденција да држат здодевни говори. За да се избегне падот на концентрација, треба да се

направи баланс помеѓу фактите, сериозноста на настапот и достапноста на говорникот.

46. Говорот треба да биде јасен, концизен, со напомена на главните „фокус-точки“.
47. Доколку се работи за прес-конференција, треба да се одбегнуваат одговори „Без коментар“. Секое прашање нуди можност да се каже нешто корисно за одредена проблематика.
48. Доколку говорникот не го знае одговорот, не треба да се дава неистинит одговор, туку треба да се заблагодари за поставеното прашање и да каже дека одговорот дополнително ќе биде доставен.
49. Треба да се запамети дека сè што ќе се каже се пренесува на четири нивоа – локално, национално, регионално и глобално.
50. Говорникот секогаш треба да ги гледа своите соговорници во очи, да биде заинтересиран за тоа што го говори, но и за тоа што го говорат останатите.
51. Самодовербата е една од основните алатки за успешно одржување говор/прес-конференција. Говорникот треба да делува самоуверено и да изгледа како да ужива во тоа што го прави.

Третиот сегмент од обуката за протокол и работа во кабинетот на Министерот претставува планирање на дипломатска посета (Табела 5.7), важен сегмент за секој дипломат кој е насочен во градење меѓународна кариера. За успешно планирање и спроведување на одредена посета, постојат одредени правила и насоки кои треба да се следат. Овој сегмент од обуката вообичаено трае еден ден, при што во првата половина од денот се пренесуваат и појаснуваат правилата, додека остатокот е „резервиран“ за практични вежби, односно симулации.

Генерално, се следат одредени правила кои се на некој начин предуслов за успешна дипломатска посета, особено ако се работи за посета од повисок ранг- амбасадорска или министерска.

Табела 5.7 „Планирање на дипломатска посета“

1. Која е намерата?
- Зошто дипломатот патува, која страна ја предложила посетата и зошто, кои се целите на посетата, како ќе се постигнат истите итн.
2. Кои се можните проблеми и ризици—?
- Кој е најдобриот период за посета (треба да се внимава да не е изборен период, национален празник или некој друг значаен празник), на кое ниво ќе бидат примени претставниците од Р. Македонија во земјата-домаќин, кои медиуми ќе го покриваат настанот (домашни и странски), ризици во однос на безбедност итн.
3. Медиуми и комуникации
- Која е официјалната причина за посетата, која е реалната причина, кои се клучните медиумски поенти, кои се главните пораки кои треба да се пренесат (локално и меѓународно), кои се тешкотиите и горливите прашања, каква стратегија да се направи за да се избегнат контроверзии итн.
4. Протокол
- Однапред испраќање на вербална нота, проверка на сите протоколарни аспекти: пристигнување, кој ќе биде претставник од земјата-домаќин при дочекот, каков вид возила ќе се ангажираат, дали и каков вид подароци ќе се разменат, планирање на заминувањето итн.
5. Можни сценарија
- Однапред предвидување на можните исходи од посетите, обезбедување преведувачи, точно планирање на секој состанок (колку што е возможно), проверување на цела документација повеќе од еднаш...

6. Логистика

- Електронски комуникации: лаптоп, мобилни, печатачи, логистичка поддршка во однос на персонал, сместување, транспорт, дрес-код, багаж...

Организацијата на дипломатската посета, пред сè, зависи од професионалниот ранг на индивидуата. Сепак, тоа што е наведено претходно се основните принципи врз основа на кои се остварува дипломатска посета во странство.

5.2.3 Критички осврт на студијата на случај – Министерство за надворешни работи на Р. Македонија

Сите методолошки приоди за развој на вработените упатуваат на фактот дека македонското Министерство за надворешни работи значително вложува во професионалниот напредок на своите вработени, можеби и повеќе од многу други слични државни институции. Како што се увидува дека само со едуциран, образован и целосно подготвен кадар може соодветно да биде претставена нашата земја во светски рамки, така се изработуваат нови видови правилници со програми за развој и едукација (најзначајните се дел од овој труд).

Сепак, еден од реалните проблеми што се наметнува е дека сè уште не постојат таканаречени „tailor made“ обуки (обуки врз основа на индивидуалните или, пак, моменталните потреби на вработените). Секако, Министерството е голема институција во која е многу тешко толку детално да се анализираат потребите за доедукација и напредок, но оваа аномалија се согледува најмногу за највисоките работните позиции – амбасадорите. Оние индивидуи кои се долгорочно дел од министерството, во најголема мера ги имаат посетувано поголемиот дел од програмите и обуките за усовршување, а доколку добијат амбасадорско звање, релативно полесно ќе можат да преминат на новата функција. Но, дури и во тие случаи, недостасува соодветна доедукација, односно tailor made обуки кои ќе се однесуваат на секој поединец-амбасадор (во зависност од земјата на упатување), а ќе биде детално спроведена од страна на Дипломатската академија. Иако постои „дипломатската подготовка за упатување на

мандат во странска земја“ (и уште неколку слични кои се надоврзуваат), сепак тие се навистина краткотрајни и се далеку од доволни за темелна подготовка и на овој начин само се „гребнува од површината“.

Уште поголем проблем настанува со упатувањето амбасадори кои не се дел од вработените од Министерството за надворешни работи. Според Законот за надворешни работи, една четвртина од амбасадорите не мора да бидат професионални дипломати, што подразбира дека тие се индивидуи со друг делокруг на работење до моментот на упатување на мандат. Токму за нив се неопходни индивидуални обуки, со цел совладување на соодветните дипломатски вештини и знаења и што подобро претставување на нашата земја.

Исклучително важен сегмент што недостига е мерењето на ефектите од методолошките приоди за развој. Ангажирањето македонски и странски дипломатски стручњаци за спроведување на обуките, курсевите и останатите приоди е за поздрав и треба да се негува и надградува, но неопходно е да постои соодветна евалуација во текот и по нивното завршување за да може да се согледа нивната успешност. Доколку не се измери успешноста, но и степенот на задоволство/незадоволство на учесниците, тогаш Министерството не може реално да процени дали треба да се воведат промени во квантитетот и квалитетот на методолошките приоди. Овој таканаречен пропуст при спроведување на обуките се провлекува и во другите македонски државни институции кои решиле да инвестираат во професионалниот развој на своите вработени. Токму затоа, во овој труд е предложен моделот со кој можат да се измерат ефектите од методолошките приоди за развој на вработените, применлив за секој вид организација, независно со каков вид дејност се занимава.

Сепак, гледано од еден генерален аспект, и покрај сите реални аномалии при стратегискиот развој на вработените, македонското министерство за надворешни работи е државна институција која се труди да ги следи и спроведува современите трендови за едукација на дипломатскиот кадар и соодветно на можностите, прави напори за развивање на знаењата, вештините и способностите на вработените.

5.3 Студија на случај – Еуролинк осигурување А.Д. Скопје



Еуролинк осигурување А.Д. Скопје е осигурителна компанија формирана во 2002 година во Скопје, како директна странска инвестиција на друштва од Италија и Швајцарија, а од 2009 година, со преземање на акциите од останатите основачи, ГОФИ (Group of Finance and Investment) станува единствениот акционер во Друштвото. „Еуролинк“ нуди широк спектар на осигурителни услуги преку осигурување имот, бизнис-осигурување, станбено, каско, патничко, здравствено и животно осигурување, како и осигурување од незгода, осигурување од одговорност, исплата на штети и слично.

Оваа приватна компанија е една од најголемите и водечките во својот делокруг на работење, со преку 300.000 клиенти и повеќе од 30 филијали низ Р. Македонија. Покрај физичките лица, клиенти на компанијата се педесетина големи македонски организации, друштва, факултети, телевизии и хотели. Во однос на организациската поставеност, компанијата има надзорен и управен одбор, а оперативно работењето е поделено во девет сектори со соодветни директори, од кои најголем е секторот за продажба, што е нормално поради делокругот на работа. Од основањето до денес, „Еуролинк“ бележи нагорни резултати, па така веќе неколку години е на втората позиција на домашниот пазар на осигурување, а како резултат на сè поголемата препознатливост, македонската јавност ја избра оваа компанија за „Македонски бренд“ на 2013/2014 година.

Улогата во национални рамки се огледува во континуираната иновативност и грижата за клиентите, како што се целосната заштита на нивните имоти, навремената ликвидација на штети, реалното обештетување, како и конкурентните цени и услови за плаќање. **Мисијата и визијата** на компанијата се водени од амбицијата „Еуролинк“ да

прерасне во водечка компанија за иновативни осигурителни решенија. Тоа може да се согледа преку фактот што беше прва осигурителна компанија која во 2009 година воведо 24-часовен услужен центар за поддршка на клиентите, а од 2012 година, овозможи и интернет полиси и пријава на штети поради поедноставување на процедурите и излегување во пресрет на потребите на своите клиенти. **Компаративната предност** на Еуролинк се однесува на човечкиот кадар кој брои над 200 вработени, повеќе од 300 алтернативни дистрибутивни канали, висококвалитетен и ефикасен клиентски сервис, како и најсофистицирана хардвер и софтвер технологија. **Целта** на компанијата е да прерасне во водечки столб во однос на македонскиот осигурителен бизнис, како и да продолжи да биде лидер во промоција на иновативни осигурителни решенија.

Што се однесува до човечките ресурси и односот на „Еуролинк“ кон своите вработени, во компанијата постои долгорочна стратегија за вработување, развој и задржување на квалитетен и образован кадар со потенцијал во продажбата, како и капацитет за надградување и успешно имплементирање на нови знаења, вештини и способности. Како дел од таа стратегија, во 2014 година се дефинираше нов начин за раководење во секторот за продажба, преку утврдување на идентификација на силните и слабите страни на одредени сегменти на работење, поставување јасни и конкретни работни задолженија и утврдување начини за нивно успешно спроведување.

5.3.1 Методолошки приоди за организациското учење и стратегискиот развој на вработените во Еуролинк осигурување А.Д. Скопје

Методолошките приоди со кои се овозможува развој и унапредување на вработените, теориски (како пишан документ врз основа на кој следи практична реализација) се содржат во таканаречен *Годишен план за обуки* на Еуролинк. Овој план е документ кој произлегува од потребата на компанијата за системско и континуирано унапредување на знаењата и вештините на вработените, како и зајакнување на менаџерските позиции во однос на едукацијата и праксата. **Општата цел** на обуките е

да обезбедат системски и континуиран приод во знаењата, вештините и способностите на вработените. **Посебните цели** се однесуваат на:

- ✓ Остварување на стратешките цели на компанијата;
- ✓ Збогатување на базата на професионални знаења и вештини;
- ✓ Унифицирање на знаењето за производите и услугите;
- ✓ Унифицирање на нивото на потребни продажни вештини и нивото на квалитет на услуги;
- ✓ Зголемување на самодовербата, задоволството и мотивацијата на вработените;
- ✓ Целокупен развој на човечките ресурси со цел постигнување на конкурентска предност;

Клучните области на кои се обрнува најголемо внимание на однесуваат на неколку сегменти како што се: спроведување на системско регрутирање на нови кадри и нивно успешно селектирање, воведни тренинзи за нововработени, унапредување на вештините и знаењата на постојните вработени, како и поттикнување и негување на корпоративната култура. Секако, и во оваа успешна македонска компанија недостасува еден елемент – мерење на ефектите од спроведените приоди за учење и развој, со цел да се увиди степенот на успешност и исплатливост, односно да постои еден вид на мерливост.

Еден од најважните и најчесто применувани методолошки приоди за развој на вработените во „Еуролинк“ се таканаречените **воведни обуки** кои се задолжителни за сите нововработени. Со оглед на интензитетот на вработување на нов кадар поради зголемениот обем на работа (особено во делот – продажба), сè поголема е потребата за зголемување на бројот на овие обуки во текот на една календарска година. По процесите на регрутација и селекција, кои во зависност од потребите, најчесто се спроведуваат два пати во текот на годината, а воведните обуки започнуваат непосредно пред отпочнување на работниот однос, а по потпишување на договорот за работа.

Овој облик на обуки се однесуваат на сите нововработени, особено на оние вработени – агенти во секторот за продажба. Тие вообичаено се без претходно работно

искуство во осигурителниот бизнис, но и да имаат претходно искуство, препораката е сите да „поминат“ низ оваа тренинг-програма. Исто така, тука се вклучени и постојаните агенти, како и оние со поголемо искуство кај кои менаџментот воочил одредени недостатоци во работењето и увидел дека се јавува потреба за дополнителна обука.

Оваа тренинг-програма, компанијата ја реализира во времетраење од пет работни денови, на локација која е надвор од Централата, односно надвор од главниот град. Таа е конципирана во три модули на следниот начин:

➤ **Модул 1: Општа слика за осигурителниот пазар**

- Времетраење: 1 час и 30 минути
- Предавач/и: Директор на сектор за продажба/Директор на сектор за осигурување и реосигурување

Првиот модул е составен од пренесување на основните познавања на осигурителните поими, потребата и целта на осигурувањето, како и анализа на основните одредби од општите услови за осигурување. Во овој дел се презентира македонскиот осигурителен пазар, генералната состојба, конкуренцијата, како и позицијата на „Еуролинк“ во однос на истата. Потоа, се претставува компанијата Еуролинк осигурување А.Д. Скопје, организациската поставеност, се прави анализа на работењето, а како заклучок, се дава акцент на идните планови и стратегии кои ќе овозможат конкурентна предност во однос на останатите осигурителни компании.

Целите на првиот модул се однесуваат на запознавање, пред сè, на нововработените со македонскиот осигурителен пазар, неговите силни и слаби страни, како и предностите и слабостите (SWOT анализа). Секако, една од основните цели е и подетално запознавање со компанијата и нејзината работа, како и анализа на идните насоки и стратегии за раст и развој и постигнување дополнителна конкурентна предност.

➤ **Модул 2: Специјализирани обуки за производи и услуги**

- Времетраење: 3 дена по 8 часа

- Предавач/и: менаџер од сектор за продажба, вработен/менаџер од сектор за осигурување/реосигурување, вработен/менаџер од сектор за ликвидација на штети

По завршувањето на првиот модул, следниот е поспецијализиран, каде што детално се навлегува во работата на компанијата. Во вториот модул, **целта** е успешно пренесување на знаењата на нововработените за типовите осигурување што ги нуди „Еуролинк“, како што се: патничко осигурување, осигурување од незгода, професионална одговорност, здравствено и станбено осигурување итн.

Успешното применување на овој модул зависи од неколку елементи кои треба да ги исполнат предавачите, а се поврзани со услови и тарифи, продажен аспект и осигурени случаи. *Условите и тарифите* се однесуваат на предметот на осигурување, ризиците кои се покриваат и кои се исклучени, минималната премија, бонусот, висината на надоместот, повратот на премијата, како и правата и обврските од осигурувањето. Сето ова е опишно појаснето од страна на предавачот и се користат и конкретни примери со цел да се „добијат“ овие нови информации до вработените. Меѓу другото, во овој дел од обуката се совладуваат и компјутерските апликации за изработка на полиси и придружни документи, како и начините за внесување точни и комплетни податоци за клиентите во електронската база на компанијата. *Продажниот аспект* е многу важен елемент во работењето на „Еуролинк“ и токму од тоа зависи успешноста на работата на повеќето вработени. Овој аспект е поврзан со самиот производ/услуга што се нуди, а предавачот ги обучува учесниците (ново и постојно вработени кои не покажале задоволителни резултати) како да се креира база на клиенти за одреден производ/услуга, како да им се пристапи на клиентите, кои би биле можните реакции, прашања и дилеми, како и можните тешкотии кои настануваат во процесот. Продажниот аспект подетално се анализа во третиот модул. Третиот елемент од вториот модул се однесува на *осигурените случаи* и на начинот на постапување во дадени ситуации. Предавачот ги подготвува учесниците на начините на кои треба да комуницира со потенцијалните и постојните клиенти, ја презентира целата документација која му е потребна на клиентот при склучување на договор за

осигурување, но и начините како да постапи вработените при утврдување и исплата на штета.

Со овој модул учесниците се запознаваат подетално со конкретни работни проблематики и задачи, се пренесуваат нова знаења, способности и вештини кои, секако, имаат голем удел како во индивидуалната, така и во организациската успешност и конкурентност.

➤ **Модул 3: Тренинг за продажни вештини и посебни обуки**

- **Времетраење:** 2 работни дена по 5 часа
- **Предавач/и:** Менаџери на подружници/канцеларии, агенти, регионални тим координатори, служба за човечки ресурси

Третиот модул е насочен конкретно кон развивање и продлабочување на продажните вештини, како и спроведување посебни обуки (кои можат да бидат дури и индивидуални), во зависност од потребите и моменталните приоритети. Тренингот се однесува на следните сегменти на работење:

- Основни комуникациски вештини – продажба;
- Претпродажни активности, закажување состаноци, телефонска и електронска комуникација;
- Отворање, водење и затворање продажни состаноци;
- Преговарање и градење унифицирани тактики на продажба;
- Практични сведоштва на агенти за нивното лично искуство на терен;

Сите овие сегменти се појаснуваат од менаџерскиот тим, регионалните координатори на тимови, а активно учество има и службата за човечки ресурси. Основната **цел** е подигнување на свеста за целокупната продажна дејност на „Еуролинк“, совладување нови вештини и способности и нивна примена во пракса. Делот на посебни обуки се креира во зависност од моменталните потреби и краткорочните цели на компанијата. Генерално, не постои конкретен план за посебните обуки, туку тоа се одредува на „лице место“, врз основа на потребите, профилот/профилите на кадарот и целта што компанијата сака да ја постигне. Во рамки

на овој модул, учесниците го добиваат и правилникот за успешно работење, кодексот на однесување на вработените во кој е назначена корпоративната комуникација, како и правилниците за склучување полиси, фактурирање и наплати на премија (овие документи спаѓаат во делот на деловна тајна на компанијата, па токму затоа се споменати, но не и презентирани во овој труд).

Како начин барем до одреден степен компанијата да може да одреди колкав е успехот на воведниот тренинг, по неговото завршување, на учесниците им се поделува прашалник со шеесетина прашања, а за секое прашање, по три одговори, од коишто учесникот треба да го заокружи точниот (анг. multiple choice questions). Врз основа на тестот, како и по анализата на целокупниот процес на тренинг, се донесува одлука од страна на менаџментот на компанијата за потпишување Договор.

Идејата за овој вид методолошки приод за учење и развој е насочена кон полесна и поуспешна адаптација на нововработените во работните процеси на компанијата, разбирање и прифаќање на корпоративната култура, како и оспособување за извршување на работните задачи на едно конкурентно ниво. Воведните тренинзи вообичаено се спроведуваат два пати годишно (односно кога ќе се создаде потреба за нов кадар или за доедукација на кадар кој не покажува задоволителни резултати), а самиот процес следува веднаш по процесите на регрутација и селекција. Најпрвин, се потпишува договор на три месеци, во рамки на кој се спроведува воведниот тренинг. По завршувањето на модулите, соодветниот раководител/менаџер ја презема одговорноста и обврската за успешното работење на нововработениот во остатокот од пробниот период, како и за неговото осамостојувањето по истекувањето на таа временска рамка. Но, покрај нововработените, по завршувањето на модулите, задоволителни резултати се очекуваат и од оние вработени кои се веќе активен дел од компанијата, а поради одредени причини не покажале задоволително ниво на исполнување на работните обврски.

Значаен сегмент во развојот и унапредувањето на вработените, како и подигнување на свеста за корпоративната кохезија и култура, има годишниот семинар кој покрај професионалниот дел, има и социјален елемент, со цел да се подигне нивото на тимска

работа. Во овој вид обука се вклучени сите нивоа на вработени и тие се поделени во групи во зависност од предметот и целта на семинарот. Оваа програма на обука и развој на вработените може да се прикаже на следниот начин (прикажани се основните составни делови на семинарот, кои од година во година може да претрпат одредени измени):

Табела 5.8 „Годишен семинар“

Работна сесија: Група 1 (Директори) – ЛИДЕРСТВО (Извлечете го најдоброто од себе и од тимот)
<i>Отворање и вовед</i> – претставување на учесниците и сите активности, важноста на програмата и очекување од семинарот
<p style="text-align: center;"><i>Процес на обука</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Двонасочен процес: чекори за креирање култура и ангажираност; - Менторство, подучување, креирање свесност и одговорност; - Личен план за развој; - Одржување баланс: анализа на личните силни/слаби страни, можностите и ограничувањата (лична SWOT-анализа); - Групни дискусии за искуствата и можностите за развој;
Работна сесија: Група 2 (вработени во повеќе сектори – продажба, проценка на штети, грижа за клиенти...)
<ul style="list-style-type: none"> - Визија, мисија и суштински вредности на компанијата; - Анализа на лидерство, сигурност, иновативност и начин на работење; - Дефинирање на корпоративни вредности, меѓуфункционална соработка; - Основи на грижата за корисници (обезбедување врвна услуга и грижа; внатрешни и надворешни корисници; очекување, потреби и барања на корисниците);
Работна сесија: Соединување на групите (група 1 и 2) - Креирање организациска култура фокусирана на корисниците
<ul style="list-style-type: none"> - Важноста на првиот впечаток, начини за услужување на различни типови корисници;

- Корисникот – најважниот сегмент во работата на компанијата;
 - ✓ Пред склучување договор – идентификување на потребите на корисникот;
 - ✓ По склучување договор – постојана грижа, градење трајни врски, креирање лојални корисници;
 - ✓ Начини на вреднување на корисниците;

Работна сесија: Сите групи – Невро-лингвистичко програмирање на деловната комуникација

- Креативен циклус на комуникација – начини и техники на комуникација, справување со „тешки“ клиенти...;
- Лични верувања и вредности, нивоа на самокритичност;
- Што го предизвикува стресот и начини на справување;
Зголемување на емоционалната интелигенција;

Во табелата накратко е прикажана основата на професионалниот сегмент од годишниот семинар, која има за цел да ги „зближи“ вработените независно од нивната работна позиција, отворено да се говори за одредени прашања, да се продлабочат знаењата, способностите и вештините, да се негува и продлабочи организациската култура, како и да се подигне професионалната свесност. Како што веќе беше напоменато, постои и социјален сегмент во рамки на семинарот. Бидејќи овој вид обука се одвива надвор од Централата и најчесто сите вработени се на едно место, се обрнува внимание и на „тим билдингот“ преку тематски забави, играње игри, играње улоги, со цел низ игра и забава да се увидат силните и слабите страни на поединечната и тимската работа, да се увиди процесот на решавање можните конфликти и начините за нивно успешно надминување. Социјалното зближување е одличен начин за подобро меѓусебно запознавање на вработените надвор од работното место, што претставува квалитетна основа за понатамошната тимска работа. Воедно, комбинацијата на професионалниот и социјалниот дел нуди подобро запознавање како на целокупната работа на компанијата, така и на вработените кои се суштински дел од неа, што е добра predisпозиција за организациски успех и зголемување на конкурентноста.

Како надополнување на воведните тренинзи и годишниот семинар, Еуролинк А.Д. осигурување нуди **прирачници** (Табели 5.9 и 5.10) што ги имаат на располагање вработените, а кои, меѓу другото, содржат два значајни елементи – *корисни аспекти за успешно менаџирање и упатства за успешна продажба-самообука*. Прирачниците се однесуваат на насоките за успешна работа на вработените – агентите и менаџерите. Прирачниците се поделени на дневни, неделни, месечни, квартални и годишни активности, корисни аспекти за успешно работење (или упатствата за успешна продажба), а го содржат и годишниот план за посети на подружниците. Тие претставуваат таканаречена „библија“ за работата на компанијата, бидејќи ги содржат сите аспекти кои придонесуваат за успешно работење и зголемување на организациската конкурентност, а се и одлично надополнување на тренинзите и обуките. Во продолжение следува кратка анализа на прирачниците за менаџери и агенти (подетална анализа не е можна затоа што овие документи се деловна тајна на компанијата).

Табела 5.9 „Прирачник за работа на менаџери“

<u>Преглед на прирачник за успешно работење на менаџери</u>
Опис на работни обврски на менаџер на подружница/канцеларија
<p style="text-align: center;"><i><u>Дневни активности</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Дневни состаноци (задолжително се одржуваат секој работен ден); ➤ Контрола на наплата, работа со документација; ➤ Фискализација и работа со благајна; ➤ Обука на агенти-почетници и придружување на терен, како и поддршка на поискусни агенти; ➤ Пронаоѓање нови агенти и организирање состаноци;
<p style="text-align: center;"><i><u>Неделни активности</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Состанок на крајот од работната недела (петок); ➤ Следење на плановите за работа;
<p style="text-align: center;"><i><u>Месечни активности</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Посета и одржување состаноци во подружниците/канцелариите со кои управува; ➤ Состаноци со агенти кои не покажуваат задоволителни месечни резултати/не ги

исполнуваат зададените работни задачи;
<i><u>Годишни активности</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Утврдување стратешки приоритети, очекување, наградување...; ➤ Учество во маркетинг-активности, годишни семинари...;
<i><u>Корисни аспекти за успешно менаџирање</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Вештини за следење и оценување на работењето; ➤ Разговор со вработени кои покажале незадоволителни резултати; ➤ Начини на раководење и лидерски стилови; ➤ Формирање и развој на тим;
<i><u>Годишен план на посети</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Контрола, воведување промени, маркетинг-промоции, корпоративна култура и професионална комуникација;

Табела 5.10 „Прирачник за работа на агенти“

<u>Преглед на прирачник за успешно работење на агенти</u>
Опис на работни задачи на агенти
<i><u>Дневни активности</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дневно закажување состаноци; ✓ Реализирање продажни разговори – посета на потенцијални клиенти; ✓ Реализација на планирани контакти според неделен план на активности; ✓ Дневно средување на документација, состаноци со надредениот, наплати...;
<i><u>Неделни активности</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Табеларно внесување на статуси на клиенти; ✓ Следење на наплата; ✓ Подготовка и присуство на неделен состанок (петок);
<i><u>Месечни активности</u></i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Исполнување на месечните таргети во продажба; ✓ Следење на обуката за производи/услуги и нивниот продажен аспект, освежување на знаењата за производитите/услугите; ✓ Активно учество во продажни акции и согледување на нивото на остварени

продажби;
<p style="text-align: center;"><u>Упатства за успешна продажба – самообука</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Техники за успешна продажба;✓ Продажна подготовка и продажен процес;✓ Продажен разговор;✓ Постпродажна услуга;

Прирачниците се навистина важен дел од работењето на компанијата, особено во делот со напредокот и развојот на човечките ресурси. Нивното следење во работењето и постапувањето по дадените насоки придонесува за зголемување на продуктивноста и ефективноста, а преку тоа и зголемување на организациската конкурентност.

Корисните аспекти за успешно менаџирање се значаен сегмент во прирачниците за работењето на менаџерите, затоа што нудат совети и насоки кои можат да помогнат во успешното сработување на секојдневните работни задачи, но и да понудат решение за одреден тип организациски проблеми. Во нив се појаснуваат вештините за следење и оценување на работењето на вработените кои се огледуваат преку:

- Извршување на работните обврски согласно целите и мисијата на компанијата, како и планот за работа;
- Појаснување и следење за квалитетот и квантитетот на работење на секој вработен, јасна комуникација за месечниот план, континуирано информирање за тоа колку се ефективни во однос на очекувањата;
- Подготовка и ревизија на дневните и неделните состаноци, инволвирање во обуката на агентите и справување со негативни резултати;
- Поттик за редовно и конструктивно давање фидбек од страна на секој вработен, а истото се очекува од менаџерот со цел секој вработен да има увид како менаџерот го анализира неговото/нејзиното работење;
- Почитување на техниките за унапредување на работењето: постојан фидбек, внимателно набљудување, воспоставување проверки, поставување прашања, давање пофалби и награди;

- Разговор со вработените кои покажале незадоволителни резултати: недостиг на способности и вештини на вработениот (кои произлегуваат од реална грешка при изборот или недостиг на искуство или, пак, недоволни и несоодветни информации со кои располага вработениот), демотивација (резултат на стрес, недоволна стимулација), намалена концентрација (можеби личен проблем или конфликт со колега), отуѓување (одбивање работни задачи, целосно дистанцирање од работата);
- Оценување на работењето на чувствителни вработени преку наоѓање соодветни начини за мотивација, како и делегирање нови работни задачи кои би придонеле за мотивација и подобрување на резултатите на вработениот;
- Лидерски стилови и начини на раководење: стил на кажување (менаџерот ја поставува насоката на извршување на задачата, ја управува истата, комуникацијата е еднонасочна, учеството на агентот е минимално), продажен стил (двонасочна комуникација, менаџерот ја поставува и управува задачата, но со учество од вработениот), стил на инволвирање (поврзување на целите со вештините на вработените, идеите се добиваат преку дискусија, вработените сами ја носат одлуката), стил на делегирање (менаџерот само ја доделува задачата, вработените ја извршуваат без водство и инволвираност на менаџерот, потребни се знаења, вештини и способности на високо ниво);
- Формирање тим и развој на лицата во тимот – постоење визија, познавање на развојниот процес и помагање на вработените успешно да поминат низ него, поставување и остварување цели, стимулирање кохезија и социјализација.

Овој дел од Прирачник е особено добредојден во случаи кога менаџерите треба да се справат со секојдневните работни предизвици, а не можат да се консултираат со генералниот директор или, пак, со одборот на директори.

Особено значаен дел од развојот на вработените во Еуролинк А.Д. осигурување се упатствата за *успешна продажба-самообука*. Ова упатство нуди насоки и совети за голем број дилеми со кои се соочува секој вработен, особено во делот на продажбата и

претставува одлична алатка која придонесува за успешно сработување на работните задачи, особено во моменти кога вработениот/агентот не може да се советува со своите колеги или надредени. Овој дел од прирачникот за самообука е поделен на неколку сегменти:

- Техники на успешна продажба (ентузијазам, усовршување, подготовка, преземање акција и извршување)
- Продажен процес (продажна подготовка, продажен разговор-продажба, постпродажна услуга)
- Годишен план за посети (контрола, воведување промени, маркетинг-промоции, корпоративна култура и професионална комуникација).

Овие три сегменти се детално појаснети во самиот Прирачник и нудат одлични насоки за решавање конкретни професионални ситуации и предизвици.

5.3.2 Критички осврт на студијата на случај - Еуролинк Осигурување А.Д. Скопје

Методолошките приоди за развојот на вработените во Еуролинк А.Д. осигурување нудат пренесување нови знаења, продлабочување на постојните, но и развој на нови вештини и способности. Обуките што ги спроведуваат имаат одлична корелација со стратегиските цели на компанијата, а се поврзани и со секојдневното практично работење. Воведните обуки и годишниот семинар се добредојдени, како за нововработените, така и за сите останати кои треба да ги надградат своите знаења во осигурителниот бизнис. Прирачниците што им стојат на располагање и се однесуваат на успешното менаџирање и продажбата се позитивен исчекор на компанијата во севкупното вложување, како во својот кадар, така и во корпоративната култура и однесување во целост. Сепак, овие форми на таканаречена самообука во голема мера зависат и од самиот поединец, од неговата амбиција, од желбата за учење и напредување. Иако во нив доста „пластично“ е појаснет секој стадиум од работата, начинот на однесување и совладување на работните предизвици, сепак тие се одлична теоретска основа која треба да биде надополнета со соодветна практична примена.

Како и во претходната студија на случај каде што предмет на анализа е Министерството за надворешни работи на Р. Македонија, и во оваа студија на случај се провлекува истиот проблем – организацијата вложува во своите вработени, организира обуки, тренинзи, го подигнува нивото на организациска култура и кохезија, но недостига сето тоа на некој начин да се измери, квантифицира, односно оправда. По завршувањето на одредена обука или семинар, се поделуваат прашалници со шеесетина прашања на учесниците, а врз основа на одговорите, се проценува до која мера секој од нив ги совладал или продлабочил професионалните знаења. Прашалникот е составен од различен тип прашања – скалести, отворени, со повеќекратен избор, но одговорите нудат само делумна проверка на моменталното теориско знаење, стекнато непосредно пред неговото пополнување.

Мерењето на ефектите од методолошките приоди за развој треба да се однесува на повеќе „слоеви“ од стекнатите знаења, како и на нивна примена во пракса, па токму затоа моделот за мерење на ефектите е одлично дополнение на веќе разработените методолошки приоди за развој во Еуролинк А.Д. осигурување. Секако, треба да се напомене дека оваа компанија навистина многу вложува во развојот и напредокот на својот кадар, што е за поздрав, а со надополнување на тоа што недостасува, уште повеќе ќе се зголеми успешноста и организациската конкурентност.

5.4 Студија на случај – Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС)



Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е формиран во 1993 година како македонска иницијатива поддржана од Холандската меѓуцрковна помош (ХПМ) и Светскиот совет на црквите (ССЦ). Основањето на овој Центар следеше како

одговор на проблемите со кои се соочуваше регионот по распаѓањето на Југославија и, всушност, тој претставува начин за мирољубиво решавање на проблемите, унапредување на добрососедството и соработката во национални рамки, како и промовирање мирни и праведни решенија за регионалните разлики. На 20 декември 2013 година, МЦМС прослави дваесетгодишен јубилеј и исто толку години успешна работа во невладиниот сектор.

МЦМС е независна, граѓанска и непрофитна организација, која секојдневно се соочува со предизвици од различен вид, притоа изготвувајќи и нудејќи решенија и модели за надминување и решавање на проблемите, претежно од општествен аспект. Досега има изработено повеќе од 1.650 проекти во вредност од над 50 милиони евра, вклучувајќи од доменот на здравството, образованието, развојот на руралните заедници итн. Основата на сите активности на МЦМС е развојот на граѓанското општество и активното граѓанство, односно истражувањето и поддршката на институционалниот развој на граѓанското општество (Визија, мисија и стратегија - МЦМС, 2008).

Улогата на МЦМС во национални рамки се однесува на три клучни долгорочни програмски определби: невработеноста, ефикасното функционирање на македонскиот политички систем и интеграцијата на малцинствата. **Мисијата** на МЦМС е да „предводи и поттикнува нови и алтернативни решенија на општествените проблеми, кои влијаат на другите чинители и кои се вклучуваат во главните текови“. **Визијата** на Центарот се однесува на „универзалните принципи на граѓанското општество и партиципативната демократија, владеењето на правото, рамномерниот и одржлив социо-економски развој, ненасилство, почит и културна разноличност“ (Визија, мисија и стратегија - МЦМС, 2008).

Среднорочните и долгорочните цели се поврзани со неколку сегменти на работење и тоа (Визија, мисија и стратегија - МЦМС, 2008):

- Социјална кохезија и намалување на сиромаштијата;
- Одржлив локален и рурален развој;
- Добро владеење, партиципација и политики насочени од и кон луѓето;

- Вкоренето и динамично граѓанско општество, кое влијае на јавните политики;
- Прифатена културна разноличност и дијалог;
- Поддршка на евроатлантскиот процес и зајакната регионална соработка;
- Независна организација со кредибилитет, способна за силни и ефективни партнерства и сојузи засновани на еднаквост;
- Иновативна организација со локални корени и глобални погледи.

Со цел успешно да се остварат мисијата, визијата и однапред одредените цели, особено важно е дејствувањето како „промотор на нови и иновативни идеи, алтернативни решенија и нови политики“ (Визија, мисија и стратегија - МЦМС, 2008).

Македонскиот центар за меѓународна соработка е организиран на следниот начин (МЦМС - Деловен извештај, 2013):

- ✓ Совет на МЦМС – во кој членуваат претставници од граѓанските асоцијации, црквите и верските заедници, институциите за истражување и развој, приватниот сектор, локалната самоуправа, меѓународните организации, како и истакнати лица со јавно медиумско влијание.
- ✓ Управен одбор на МЦМС – чии членови се од истите организации, асоцијации и институции, како и во Советот.
- ✓ Одбор на директори на МЦМС – составен од два извршни директори на Центарот.
- ✓ Колегиум – кој се состои од раководните лица во МЦМС и во негови рамки вообичаено земаат учество неколку соработници.

Денес, организацијата брои 24 редовно вработени (најголемата организација од овој вид во Р. Македонија), кои посветено работат на својата доедукација, развој и напредување, преку методолошки приоди кои ќе бидат анализирани понатаму во трудот.

Во однос на начинот на финансирањето, оваа граѓанска организација обезбедува финансиски средства од донации, прилози, подароци, сопствена услужна дејност, како и остварување приходи од инвестиции. Треба да се напомене дека еден од клучните принципи за спроведувањето на активностите е и кофинансирањето, кој е добар понатамошен показател за успешното спроведување на работните активности.

Гледано од генерален аспект, МЦМС претставува македонска организација од граѓански, независен карактер, во која една од главните одлики е учењето, односно таа е „организација што учи“, што секако е основен предуслов за стратегискиот развој на вработените и постигнување конкурентност. Вложувањето во учењето и напредувањето на кадарот се согледува преку спроведување континуирани обуки (во чии рамки спаѓа и учество на национални и меѓународни настани), но и преку донесување одредени правилници од страна на МЦМС, како на пример „*Правилникот за доброволна работа и учењето преку работата*“ (МЦМС, 2013) и „*Правилникот социјално реструктурирање, анализи и политики на работење*“ (МЦМС, 2005). Исто така, во рамки на Центарот се спроведуваат голем број вежби и прашалници помеѓу вработените, со чија помош се согледуваат можните интерни проблеми, потребите, работните достигнувања, услужливоста на кадарот, но и потребата од спроведување нови тренинг-сесии, со цел унапредување на конкурентноста преку инвестирање во стратегискиот развој на кадарот. Поради ограничениот простор, во рамки на овој труд ќе бидат прикажани дел од обуките и прашалниците кои се спроведуваат, но преку нив ќе може да се добие вистинската „слика“ за работењето на оваа организација и континуираното вложување во нејзиниот кадар.

5.4.1 Методолошки приоди за организациското учење и стратегискиот развој на вработените во Македонскиот центар за меѓународна соработка

Методологијата за учење и развој на вработените во Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е доста темелна и специфична, што на крајот „произведува“ позитивни резултати, успешност и конкурентност. Приодите во една ваква „организација која учи“ се состојат од обучување кадри, како интерно, така и на

меѓународно ниво, пополнување прашалници поврзани со психологијата, социјализацијата, потребите и желбите на вработените, кои потоа се анализираат и се преземаат практични чекори во рамките на организацијата.

Како една од највлијателните и најзначајните обуки во рамки на МЦМС е **„Градење на тим“**. Оваа обука во вид на курс и работилница е исклучително важна не само за МЦМС, туку може да се примени за секоја поголема организација која претендира да постигне успех и конкурентност. Времетраењето зависи од повеќе фактори, но секако се препорачува да трае од два до три дена, а се однесува за сите вработени, независно од нивната работна позиција. Заради ефективност, се препорачува бројот на вработени кои како група ќе ја слушаат оваа обука да не биде поголем од 15 лица (таа бројка лесно може да се подели на три подгрупи). На самиот почеток, важно е да се напомене дека доколку во рамки на една организација не постојат успешни тимови кои координирани помеѓу себе прават еден вкупен тим (организацијата), тогаш тешко дека може да се говори за развој, напредок и конкурентност. Тимот може да се анализира како мала група поединци со комплементарни вештини, знаења и способности, кои се посветени кон заедничка цел, истата ја поставуваат однапред и применуваат пристап/и за кој се заеднички одговорни. Во МЦМС сите вработени се поделени во тимови (во зависност од видот на проектите на коишто работат), па затоа овој вид обука е од исклучителна важност.

За успешно да работи еден тим (но и за да има основа целата обука), потребно е најпрво да се направи дистинкција помеѓу „работна група“ и „тим“ како поими (Табела 5.11). Ефикасноста на работната група е резултат на индивидуални перформанси, набљудувани збирно, додека пак успешноста на тимот зависи како од индивидуалните изведби, така и од колективната работа. Разликата е прикажана во следната табела:

Табела 5.11 „Разлики помеѓу тим и работна група“

<u>Разлики помеѓу тим и работна група</u>	
<i>Работна група</i>	<i>Тим</i>
• Еден фокусиран и моќен лидер;	• Поделба на задолженијата и

<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуална одговорност; • Целта на групата е иста како генералната организациска мисија; • Индивидуални крајни производи; • Ефикасни состаноци; • Мерење на ефективноста индиректно, преку влијанието врз останатите фактори (на пример - влијание врз финансиските перформанси); • Дискусии, одлуки и делегирање задачи; 	<p>одговорностите помеѓу повеќе лидери;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуална и колективна одговорност; • Тимот има специфична цел која треба да ја исполни, која не е секогаш поврзана со организациската цел; • Колективен краен производ; • Стимулирање на дискусии и активно решавање проблеми; • Дискусии, одлуки и заедничко решавање задачи;
--	--

Успешната работа на тимот зависи од спроведувањето повеќе сегменти кои треба да се анализираат, а потоа да се спроведат практично. Модераторот/-ите го појаснува/-ат сето тоа низ една генерална рамка, која може да се модифицира, во зависност од конкретните потреби на организацијата (Табела 5.12). Во принцип, треба да се запазат следните елементи за да еден тим биде успешен:

Табела 5.12 „Генерална рамка за работа на тим“

<p style="text-align: center;">1) <u>Значајна заедничка цел</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Основата на тимот е целта поради која е формиран и во која веруваат неговите членови. ✓ Успешните тимови ја креираат и дефинираат својата цел како одговор на побарувачките и можностите што ги нуди пазарот, но и според барањата на менаџментот. ✓ Управувачката организациска структура е одговорна за точно појаснување на тоа што бара од тимот, но мора да постои флексибилност за да самиот тим си ги одреди специфичните интерни цели, тајмингот и пристапот. ✓ Најуспешните тимови вложуваат многу време во истражување и оформување на целта која треба да се присвои и како индивидуална, а не само тимска. ✓ Специфичните интерни тимски цели кои произлегуваат од главната цел овозможуваат јасна комуникација, конструктивни дискусии, задржување на фокусот, но и мерење на направениот напредок.
<p style="text-align: center;">2) <u>Големина на тимот</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Генерално, ефективните тимови бројат од 2 до 25 луѓе. Малиот тим (до 10 луѓе) е повеќе практичен, отколку реален предуслов за успех. ➤ Постојат и тимови над 50 луѓе, но има поголема можност тие самоиницијативно да се поделат во поттимови.

- Доколку тимот брои над 25 луѓе, тешко можат успешно да функционираат интерактивно како група, па можни се конфликтни ситуации (повеќе од вообичаено).
- Компактноста на тимот е важна и од логистички аспект, како наоѓање соодветен физички простор, така и за договор кога да се одржуваат состаноците.
- Доколку тимот е премал или, пак, преголем, тешко може да се оствари заедничката цел, туку само ќе се „нафрлаат“ површни идеи, кои нема да можат да бидат пренесени во пракса.

3) Лични вештини и способности

- ✓ Како соодветно надополнување на целта и големината на тимот, се наметнува и вниманието на личните знаења, способности и вештини, кои треба да бидат комплементарни помеѓу членовите на тимот, за да може успешно да се постигне бараната цел.
- ✓ Генералните вештини и способности кои се потребни се следните:
 - Техничка експертиза
 - Способности за решавање проблеми
 - Способности за донесување одлуки
 - Индивидуални карактеристики – преземање ризици, објективност, подготвеност да се помогне, почитување на туѓите достигнувања, посветеност, професионалност, солидарност итн.
- ✓ Основата на овој сегмент е да се пронајдат вистинските луѓе кои ќе поседуваат комплементарни вештини и способности, важни за конкретната цел. Ниту една индивидуа не може да ги поседува сите потребни знаења.
- ✓ Треба да се внимава и на личниот потенцијал за совладување нови знаења, а не изборот да се направи само врз основа на постојните.

4) Заеднички работен пристап

- Успешните тимови развиваат силна посветеност кон еден заеднички пристап на работа, преку кој ќе ја постигнат целта.
- Членовите на тимови мораат однапред јасно да се договорат што точно ќе работи секој од нив, како ќе изгледа нивниот распоред, кои вештини и способности ги поседуваат, а кои треба да се развиваат, како и на кој начин тимот ќе ги носи одлуките.
- Основата на успешниот заеднички работен пристап се однесува на постигнување согласност за спецификите во работењето, интегрирање на индивидуалните знаења и давање предност на тимските, наспроти индивидуалните перформанси.
- Емоционална логика за успех – секој член на тимот има еднаков (или барем приближен обем на работа) и секој од нив конкретно придонесува за остварување на тимската цел.
- Успехот на овој пристап, меѓу другото, зависи и од заедничката анализа на индивидуалните предности и мани, соодветно делегирање на работните задачи и постојаната интеракција.

5) Одговорност

- ✓ За да било која група прерасне во тим, мора да поднесе одговорност како тим, преку два клучни аспекти – посветеност и меѓусебна доверба.
- ✓ Кога поединците работат заедно на заедничка цел, се очекува посветеноста и довербата да следат. Чувството за групна одговорност исто така „продуцира“ групни достигнувања.
- ✓ Мора да постои чувство за индивидуална одговорност на членовите на тимот, со цел подобро да се разбере и прифати колективната одговорност.
- ✓ Секоја организација се соочува со специфични предизвици, каде што тимовите треба да претставуваат најмоќна алатка што менаџментот ја има на располагање.
- ✓ За да одговорноста на индивидуално и групно ниво се постави на вистинскиот начин, треба да се обрне внимание на неколку елементи:
 - Поставување итност, поставување стандарди за ефикасност и поставување насоки;
 - Бирање членови на тимот врз основа на способностите и професионалните потенцијали, не врз основа на карактерни особини;
 - Поставување јасни правила на однесување и делегирање задачи (одговорности);

6) Техники на дискусија (слушање и поставување прашања)

➤ Слушање

- Една од најзначајните алатки за градење успешен тим е умешноста на слушање, но не е нималку лесна задача и претставува есенцијална способност на индивидуалци кои сакаат да бидат „тимски играчи“.
- Слушањето е релативно тешко поради неколку причини: зборот во говор брзо исчезнува, информацијата мора да биде веднаш забележана и процесирана; проблеми со интерпретација – тоа што говорникот го говори не мора да биде исто со тоа што го процесуира слушателот; човечкиот мозок побрзо го процесуира она што го слушаме, во однос на тоа што може да се каже со зборови; физички, човекот не е предиспониран активно да слуша затоа што деконцентрирани од околни дразби.
- Активно слушање (составено од четири основни чекори)
 52. Слушање на тоа што другиот го говори;
 53. Сумирање на тоа што другиот го говори;
 54. Проверка дали сумираното соодветствува со тоа што е кажано;
 55. Организирање на добиените информации и продолжување на дискусијата;

➤ Поставување прашања

- Секое прашање има две страни: бара одговор, а воедно го одредува типот на одговорот (во зависност од начинот на поставување).
- Умешноста е во зависност од тоа што сака секој да добие како одговор, да го постави прашањето на вистинскиот начин.

Слушањето и поставувањето прашања се значаен дел од работата на тимот, кој

придонесува за успешна/неуспешна тимска работа.

Како што веќе беше напоменато, обуката „градење тим“ е исклучително важна како за МЦМС, така и за секоја организација која се стреми кон конкурентност и успех.

Друг методолошки приод за анализа на психолошкиот профил на вработените кој се применува на сите вработени во МЦМС е **истражувањето на Томас-Килман** („Thomas-Kilman self-survey“). Основата на овој приод е да се увиди личниот став на секој вработен во врска со управувањето со дадена конфликтна ситуација. Врз основа на добиените резултати, организацијата (но и поединецот) согледуваат дали и колку е способноста на поединецот за справување со конфликтни ситуации, со што се подобрува флексибилноста во интерната комуникација. Преку ова истражување се добива една „слика“ за дел од психолошкиот профил на вработениот, а потоа во комбинација со другите анализи се одредува каков облик на обука е најсоодветен за да се стимулира стратегискиот развој. Ова истражување може да се повтори на вработените кои веќе еднаш го имаат направено, па добро е да се согледа од одредена временска дистанца дали има промени.

Самата анализа се состои од триесет искази, кои треба да се завршат за дваесет минути. Од секој број, вработениот треба да одбере само еден од двата понудени искази кои се поблиски до неговото однесување. Целото истражување и резултатите се претставени во *Прилог 1* на крајот од трудот.

Резултатите се добиваат врз основа на тоа колку заокружени букви има во секоја од петте колони. Најчесто, бројот на заокружени одговори е приближно ист во повеќе од една колона. Тоа упатува на размислување дека ниту еден поединец (или ретко кој) има пресудна само една карактеристика, додека другите се целосно занемарени. Врз основа на добиените резултати, може да се изведе заклучок за психолошкиот профил на вработениот поврзан со справување со конфликтни ситуации, а потоа доколку постои потреба, да се поразговара со него/неа, а воедно ова е одличен начин за непосредниот раководител да знае како да се постави со секој од своите вработени.

Овие два методолошки приоди се одржуваат во просториите на Центарот, а договорот за местото и времето на спроведување се предмет на договор. „Градењето тим“ се спроведува по потреба и трае неколку дена, додека истражувањето на Томас-Килман трае кратко, го изработува секој нововработен, како и постојните вработени кои се соочуваат со одредена конфликтна ситуација, па истражувањето му помага на менаџерот/директорот подобро да ја согледа и реши конфликтната ситуација.

Интересен и многу корисен методолошки приод за развој на вработените е **„Обуката за финансиско управување“** (Прилог 2). МЦМС е една од ретките организации кои ја одржуваат оваа обука на ниво на сите вработени, а не само на оние кои се дел од финансискиот сектор. Иако на прв поглед оваа обука не е неопходно поврзана со секојдневното работење, исклучително е важна затоа што им овозможува на вработените финансиско управување при раководење на проектите кои ги добиваат и спроведуваат во практиката. Компаративно, од трите организации кои се предмет на анализа во овој труд, МЦМС е единствената која темелно ги обучува своите вработени за практично користење на основните финансиски алатки. Обуката се изведува еднаш годишно (или по договор), надвор од главниот град, во времетраење од три дена, поделено во дванаесет сесии. Во продолжение следува табеларна анализа на обуката за финансиско управување, која, секако, е добредојдена и придонесува за подобрување на вештините и способностите на вработените.

Оваа обука е наподолнета со Power point презентации во која се појаснети сите сесии поединечно. Треба да се напомене дека овој вид обука е една од ретките (барем што се однесува на обуките од трите анализирани организации), каде што има точен табелен приказ како се одвива, вклучително и точниот час за секој поединечен сегмент. Една од значајните предности се состои во тоа што резултатите од овој методолошки приод можат да се измерат, односно да се квантифицираат затоа што се работи за конкретни бројки, а апликацијата на теориското знаење во пракса може лесно да се провери како низ текот на обуката, така и по нејзиното завршување. Едноставна проверка на стекнатото знаење може да се направи доколку на вработениот му се додели задача да изготви одреден финансиски извештај (биланс на успех, биланс на состојба, извештај за

паричните текови...) или, пак, практично да примени конкретен сегмент од обуката, како на пример, преземање конкретни чекори за оптимизација на работата на МЦМС, анализа на трошоци и нивно распределување, пресметка и подесување на даноци, анализа на одредени финансиски показатели итн. „Обуката за финансиско работење“ позитивно влијае на знаењата, вештините и способностите на сите вработени кои ја следат и применуваат понатаму, што следствено придонесува и за зголемување на успешноста во работењето на МЦМС.

Постојат и друг тип обуки во Македонскиот центар за меѓународна соработка, кои се спроведуваат во зависност од потребите и моменталните цели на организацијата. Но, тоа што е особено за поздрав е што во МЦМС постои начин со кој (до одредена мера) можат да се измерат ефектите од методолошките приоди за стратегискиот развој на вработените, односно до која мера вработените ги исполнуваат зададените работни задачи и придонесуваат за успех и конкурентност на МЦМС. Овој прашалник, пред сè, се однесува на годишна проверка на работните достигнувања на вработените.

5.4.2 Мерење на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените во Македонскиот центар за меѓународна соработка

Начинот на кој МЦМС ги верификува работните достигнувања на своите вработени е преку **„Прашалникот за оценка на работните достигнувања“** (Прилог 3). Тој се пополнува во електронска форма, а одговорите треба да бидат прецизни, да се однесуваат на периодот на оцената и да содржат факти, податоци и примери. Оценуваниот и оценувачот го пополнуваат прашалникот на означените места. Покрај секоја група прашања, на соодветните места се внесува личната (ЛО), професионалната (ПО) и вкупната (ВО) оценка со соодветната критична точка. ЛО се однесува на сопствената процена и личната ангажираност за конкретна критична точка. За ПО се занемаруваат личните убедувања и максимално објективно треба да се оценат критичните точки, додека пак ВО се добива како средна вредност од личната и професионалната оценка.

Оценката вклучува задолжителни и изборни точки, на пет нивоа на работење со минимум и максимум поени за секое ниво. Задолжителните единаесет критички точки се задолжителни за сите работни места во МЦМС. Изборните четири критички точки може да се изберат според релевантност за работното место. Задолжителни точки се: продуктивност, квалитет, навременост, посветеност, одговорност, личен развој и учење, иницијатива, меѓучовечки односи и работа во тим, организација, прилагодливост и организациско граѓанство. Изборните критички точки се: водство (за секој оценуван кој водел постојан или привремен тим), вмрежување и социјален капитал, општествена одговорност, индивидуално скроена точка (со договор на оценуваниот и оценувачот). Петте нивоа се: НЕДОВОЛНО (има вредност од 10 или 20 поени), СЛАБО (има вредност од 30 или 40 поени), ПРОСЕЧНО (со вредност од 50 или 60 поени), МНОГУ ДОБРО (70 или 80 поени) и ОДЛИЧНО (90 или 100 поени). Нивоата се дефинирани на тој начин што нивото – многу добар – е очекуваното постигнување.

Оценуваниот и оценувачот треба да ја извршат оценката за оценување одделно. Треба да се избере ниво на извршување на работата за секоја критична точка. Поените треба да се одредуваат на ист начин и треба да се движат меѓу минимумот и максимумот вредности за избраното ниво на извршување на работата. Оценката треба да се врши согласно поставените стандарди за соодветното работно место, а земајќи го предвид времето што оценуваниот го има поминато на работното место. Оценката да се изврши внимателно и објективно. Не смее да се дозволи личните чувства, позитивни или негативни, како и неодамнешни или изолирани настани, да влијаат врз оценката. Треба да се одржи разговор и да се споредат резултатите, а тој разговор да води кон подобрување на извршувањето на работата и задоволството од тоа и да се придонесе во хармонизирање на односите.

Оценуваниот ги внесува трите вида оценки врз основа на сопствената перцепција и процена, почитувајќи ги петте нивоа - недоволно, слабо, просечно, многу добро и одлично, а на голем дел од прашањата одговара со дополнителни описни појаснувања (во зависност од тоа што се бара во самото прашање).

За разлика од оценуваниот (кој е, всушност, вработениот кој бил предмет на обука), оценувачот (непосредниот раководител) го пополнува овој прашалник врз основа на претходно изготвена табела, која се наоѓа во прилог на крајот од трудот.

Во третиот (општ дел) од прашалникот, прашањата бараат претежно описни одговори, но секако дека можат да се употребат и петте нивоа на одговори за одредени прашања.

Личната и професионалната оценка при објективно оценување не треба да покажат значителни разлики. Доколку разликата меѓу севкупната лична и професионална оценка кај оценуваниот и оценувачот е поголема од 20%, оценката треба да се повтори, а доколку изнесува од 10,01-15% вкупната оценка треба да се означи со ѕвездичка (*), а од 15,01-19,99% треба да се означи со две ѕвездички (**). Треба да се означи со ѕвездичка (*) вкупната оценка за одделна точка, доколку постои разлика во ниво меѓу лична и професионална оценка (пр. просечен и многу добар). Потоа следува дополнителна анализа на местата кои се означени со една или две (*).

„Прашалникот за оценка на работните достигнувања“ е чекор „плус“ на МЦМС, преку кој може до одредена мера да се измерат ефектите од методолошките приоди за стратегискиот развој на вработените и придонесува за унапредување на целокупните знаења, но прашалникот повеќе се однесува на годишна проверка на работните достигнувања и не е поврзан со конкретен тренинг или обука.

5.4.3 Критички осврт на студијата на случај – Македонски центар за меѓународна соработка

Македонскиот центар за меѓународна соработка е организација која во своето работење има доста специфики поради тоа што таа претставува во македонското општество – една од најзначајните претставници на невладиниот сектор. Вложувањето во учењето и напредувањето на кадарот се согледува преку спроведување континуирани обуки (во чии рамки спаѓа и учество на национални и меѓународни настани), но и преку донесување одредени правилници. Исто така, како што веќе беше претставено, во рамки на Центарот се спроведуваат голем број вежби и прашалници

помеѓу вработените, со чија помош се согледуваат можните интерни проблеми, потребите, работните достигнувања, услужливоста на кадарот, но и потребата од спроведување нови тренинг-сесии, со цел унапредување на конкурентноста преку инвестирање во стратегискиот развој на кадарот.

Еден од елементите што привлекува внимание е степенот на поврзаност на обуките и истражувањата со нивната стратегија и целите. МЦМС е граѓанска организација која е посветена на социјалната кохезија, културна разноличност, социо-економскиот развој, како и многу други сегменти, важни за унапредувањето на граѓанската добробит. Иако на прв поглед методолошките приоди за развој на вработените не се особено поврзани со сите овие ставки, сепак кога ќе се анализираат како вкупност, тие ги насочуваат вработените кон продлабочување на својата професионална наобразба и емотивна интелигенција, а воедно практично ги продлабочуваат нивните знаења во однос на тимската кохезија и управувањето со финансиски средства при учество во кој било од проектите.

За поздрав е прашалникот за оцената на работните достигнувања, затоа што ретко во која македонска организација постои вака опсежна анализа. Сепак, оцената на работните достигнувања не треба да се поистовети со мерењето на ефектите од методолошките приоди за развој. Во прашалникот недостасува реално, квантитативно мерење на ефектите (колку што е можно) по завршување на спроведените обуки. Тој ги мери работните достигнувања, но преку нив не може во целост да се увиди ефектот од методолошките приоди за развој, па токму затоа предложениот модел е добро дополнување на постојниот прашалник.

5.5 Важноста на мерливоста на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените

Гледано од таканаречен историски аспект, најчестиот начин за мерење на ефектите од развојот на вработените бил и сè уште е преку задоволството на учесниците од

нивното учество во одредена обука, тренинг или некој друг вид на методолошки приоди за развој. Најчесто, учесниците на крајот од процесот се површно прашани/анкетирани дали сметаат дека научиле нешто корисно, колку ќе им помогне тоа во исполнувањето на секојдневните работни задачи итн., но сето тоа е само субјективно и неформално размислување од страна на вработениот, што не може да биде одлучувачки фактор врз основа на кој би се донел заклучок за успешноста на одреден развоен процес. Исто така, во најголемиот број случаи, вработениот за да не биде погрешно протолкуван, се изразува позитивно и во суперлативи, иако многу често реалноста говори нешто друго. Или, пак, се поделуваат прашалници со генерални прашања за моменталниот развоен приод, но тие не ги даваат потребните резултати преку кои се дознаваат ефектите од обуката/семинарот/курсот.

Поради сето ова, се наметнува потребата тоа што ќе се вложи како знаење, време и пари, понатаму да може да биде реално измерено (колку што е можно), меѓу другото, и поради таканаречено правдање на одобрените буџети за развој на вработените. Директорите, сопствениците и инвеститорите сè повеќе се интересираат за ефектите од вложеното. Во приватниот сектор (како што е случајот со Еуролинк А.Д. осигурување), националната и меѓународната конкуренција, како и инвеститорите, ја наметнуваат потребата од конкретни и мерливи резултати кои најчесто можат да се добијат врз основа на претходно вложување во кадарот, технологијата итн. Државниот сектор, од своја страна пак, има ист притисок кој му се наметнува од работењето во рамки на претходно утврден буџет, а воедно треба да постигнува позитивни и видливи резултати (пример - Министерство за надворешни работи на РМ). Иако навидум делува дека најмал притисок „трпи“ невладиниот сектор (во нашиот случај – Македонски центар за меѓународна соработка), сепак тоа не е точно затоа што финансирањето на невладините организации зависи од други (најчесто странски) организации кои за да ги вложат своите пари, треба најпрвин да ги видаат конкретните резултати од работењето, а тие може да се добијат ако претходно на некој начин се измерат ефектите од тоа што го работи организацијата.

Само во една од трите анализирани организации (МЦМС) постои прашалник со чија помош се мерат работните достигнувања, кој не соодветствува со мерење на ефектите од методолошките приоди за развој. Конкретно, *Министерството за надворешни работи на РМ* значително вложува во своите вработени, можеби и најмногу гледано од квантитативен аспект (што може да се согледа и од студијата на случај), но кога ќе бидат конкретно прашани за исплатливоста на тие инвестиции, немаат соодветен одговор, односно се повикуваат на одредени финансиски извештаи (биланс на состојба и успех) кои не се во директна корелација со степенот на успешно спроведен процес на стратегиски развој на вработените. Резултатите од работењето секако дека можат да се согледаат преку годишните биланси на состојба, биланс на успех, извештаи за готовинските текови и други финансиски алатки кои укажуваат на степенот на успешност на организацијата. Но, успешноста и конкурентноста на организацијата во голема мера зависат и од вложувањето во кадарот и исплатливоста на таа инвестиција. Токму поради немерливоста (односно отежнатата мерливост) на ефектите од развојните процеси, овие резултати се непостојни, но тие значително влијаат на вкупните финансиски извештаи кои се доставуваат. Во овој случај, поради специфичното професионално поле за работа, резултатите од работењето на дипломатите не се огледуваат и правдаат преку финансиските извештаи туку преку имиџот, достигнувањата и успешноста во претставувањето на нашата земја во странство и штитењето на нејзините интереси.

Во рамки на *Еуролинк осигурување А.Д. Скопје* постои одреден прашалник со кој се проверуваат моменталните знаења на вработените непосредно по завршувањето на обуката, но тоа се однесува на теоретските знаења кои се предмет на моментална обука. Како што беше напоменато, тој е составен од шеесетина прашања, но тука се „мерат“ непосредните сознанија поврзани со одредена работна проблематика, притоа не навлегувајќи подлабоко во успешноста од нивната практична примена. Секако, за поздрав е тоа што „Еуролинк“ е една од ретките организации од својот делокруг на работење која континуирано вложува во својот кадар, па токму затоа, моделот за мерење на ефектите ќе биде добредојден за уште подлабока анализа на работата, што

дополнително ќе придонесе за преземање на приматот во македонскиот осигурителен пазар.

Македонскиот центар за меѓународна соработка е една од ретките македонски организации во кои постои конкретен прашалник за оценување на работните достигнувања (претставен и појаснет во погорните редови), преку кој до одредена мера можат можеби индиректно да се измерат ефектите од развојните процеси. Овој документ нуди анализа на работата од двоен аспект – како од страна на оценуваниот, така и од страна на оценувачот. Сето тоа потоа се вреднува и се согледуваат резултатите. Поголемите отстапки укажуваат на повторување на постапката или, пак, откривање некои други аномалии за кои организацијата претходно не била доволно свесна. Овој прашалник е добредојден и навистина претставува „чекор напред“, но сепак е премногу генерален и кус за да се добие потполна слика за тоа што е постигнато со процесот на стратегиски развој на вработените.

Многу често во различни организации е наметнато мислењето дека ефектите од вложувањето во кадарот не можат да се измерат, па сè се сведува на усна субјективна анализа со која не се „доаѓа“ до суштината во развојот на вработениот. Уште еден проблем е мислењето на многумина раководители и менаџери кои сметаат дека вложувањето во кадарот е трошок, а не инвестиција која повеќекратно се враќа за одредено време. Ова мислење е настанато токму поради немањето механизам за мерење на ефектите од методолошките пристапи за развој на кадарот.

Секако, во методолошките приоди за развој на вработените постои ставката за немерливоста на одредени резултати од вложеното, односно тоа се нематеријалните придобивки кои не можат соодветно да се измерат (како што се зголемена посветеност кон организацијата, подобрување на тимската работа, намалување на конфликтите и стресот, степенот на ангажираност, лојалноста кон организацијата, степенот на задоволство, кариерни можности итн.). За овие податоци, организацијата не може да го измери влијанието од финансиски аспект, па тие остануваат во категоријата нематеријални придобивки. Но, преку нивото подобрување (намалување или зголемување), може да се согледаат ефектите од употребените методолошки развојни

приоди. Сепак, постојат и голем број други аспекти од методолошките приоди за развој преку кои е можно мерење и евалуација на ефектите, со што ќе се увиди дали и колку е успешно вложувањето во развојот на кадарот, што понатаму упатува и до зголемување на конкурентноста на организацијата.

Во основа, треба да се исполнат три основни сегменти во рамки на самата организација за да може понатаму да се говори за успешен развоен процес и мерење на ефектите од него.

56. Иницијативите за инвестирање во кој било вид развоен тренинг процес мора да бидат интегрирани во стратегиската и операционата „рамка“ на организацијата, односно овие процеси не смеат да бидат засебни и изолирани од останатите организациски планови и цели.

57. Мора да постои генерална и сеопфатна евалуација за придонесот на човечките ресурси, нивниот развој и напредок, како и можностите што се нудат.

58. Менаџерите и раководителите треба да бидат запознаени со развојните процеси на своите вработени, како и да дадат своја поддршка и насоки за работа.

Во последниве неколку години, интеграцијата на процесите за стратегиски развој на вработените сè повеќе станува дел од генералната стратегија и цели на организацијата, односно полека но сигурно станува нераскинлив дел од операционата рамка на организациско делување. Но, проблемот настанува со втората ставка, односно процесот на евалуација каде што нема доволен и забележителен организациски напредок, па токму затоа, овој труд се осврнува на конкретен предлог на модел кој ќе придонесе за мерење на ефектите од сработеното. Со спроведување на процесот на мерење и евалуација ќе се добие појасна слика за резултатите од вложеното, но и ќе се согледаат грешките за да во иднина се постигне уште позначителен успех и поголема конкурентност. Последниот сегмент на некој начин е поврзан со претходниот, односно самите менаџери и раководители ќе сакаат да дознаат повеќе за своите вработени и нивниот напредок и развој, доколку претходно знаат дека инвестицијата во кадар ќе им

биде повеќекратно вратена и исплатлива. На тој начин, ќе ја зголемат својата конкурентност и успешност.

Поради сето ова што е наведено, а како што е напоменато повеќе пати во рамки на овој труд, во наредниве редови ќе биде претставен *МОДЕЛ*, односно рамка која ќе помогне во мерење и евалуација на ефектите од вложувањето во стратегискиот развој на вработените. Овој модел не се состои само од еден формулар кој се пополнува на крајот или во текот на развојниот процес, туку е поделен во пет фази, при што во секоја од нив се собираат потребните податоци, се анализираат и мерат, како во текот на развојниот процес, така и по неговото завршување. Само на овој начин може да се дојде до посакуваниот одговор кој е поврзан со успешноста на спроведените процеси на обука/тренинг.

Секако, моделот може значително да им помогне и на трите анализирани организации за евалуација на ефектите од методолошките приоди за развој, но и да биде исклучително корисен во секоја друга организација која вложува во развојот на своите вработени и сака да биде конкурентна на пазарот на трудот.

5.6 Модел за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените

Кога се говори за мерење и евалуација, се наметнува прашањето што точно треба да биде предмет на мерење и кои податоци можат да го дадат одговорот што ни е потребен. Моделот кој е претставен во овој труд е врз основа на моделот креиран од страна на Џек Филипс и Рон Стоун пред петнаесетина години во текот на долг дваесетгодишен процес во кој се анализирал и проучувал секој сегмент од работењето и развојот на вработените (Phillips and Stone, 2000). Моделот на Филипс и Стоун е само основа за развој на моделот претставен во овој труд, којшто е составен од пет типа (пет нивоа) на податоци, а шестиот тип е поврзан со нематеријалните средства, односно немерливите придобивки од вложувањето во кадарот. При неговото создавање е водено

сметка тој да биде релативно поедноставен и прилагоден за практична примена во македонските организации и македонските стопански услови (Табела 5.13).

Во странските организации (во Европа и САД) доста се користи пристапот на Киркпатрик за мерење и евалуација на обуката кој заслужува должно внимание и во рамките на овој труд, особено затоа што едноставно може да се увидат сличностите и разликите помеѓу предложениот модел и споменатиот пристап. Професорот Киркпатрик создал пристап формиран од четири критериуми (Киркпатрик кај Бојаџиоски и Ефтимов, 2009, стр. 165-166):

1. Оценка на реакциите на учесниците во обуката според содржината на обуката;
2. Оценка на знаењата што ги стекнале учесниците преку спроведување тестови за знаења пред и по обуката;
3. Оценка на степенот на промени на однесувањето на учесниците (обуката треба да резултира со одредени промени);
4. Оценка на резултатите од обуката и нивното влијание врз зголемената продуктивност, зголемувањето на производството, подобрување на квалитетот, намалување на трошоци, намалување на отсуства од работа итн.

Првиот критериум се спроведува преку изготвување одредени прашалници кои содржат информации и прашања во зависност од видот на методолошкиот приод за развој. Но, треба да се има предвид дека во овој стадиум, одговорите на учесниците се претежно субјективни и под влијание на голем број други фактори. *Вториот критериум* врши оценка на степенот на совладување конкретни знаења, вештини, способности и процеси. Во оваа фаза, оцената се врши преку спроведување испит и/или тестови, во зависност од потребите. *Третиот критериум* е поврзан со два метода – набљудување и самооценување. Набљудувањето може да биде директно (модераторот во текот на целиот работен ден го надгледува однесувањето на учесникот) или индиректно (информациите поврзани со однесувањата на учесникот на модераторот му ги доставуваат други лица - непосредни раководители, колеги итн.). При самооценувањето, секој учесник одговара на посебно структурирани прашања преку

кои прави самоанализа на степенот на индивидуален напредок. *Четвртиот критериум* е најkomplициран за спроведување затоа што треба да се анализираат промените на низа показатели, а одредениот приод за развој претставува само еден фактор на влијание. Во овој, последен стадиум најчесто се вметнува и математичка пресметка која ја спроведуваат финансиски експерти, а е поврзана со приносот на средствата, односно соодносот помеѓу ангажираните и потрошените средства кој го дава степенот на исплатливост на влогот.

Овој приод е доста употребуван и едноставен, но сепак не е доволно детален за да може да се евалуираат целосно ефектите на обуката/тренингот во рамките на одредена организација. Во одредени сегменти се поклопува со предложениот модел, но постојат и одредени значајни разлики кои едноставно можат да се увидат и претставува поусовршен начин за добивање на потребните информации (различен број составни делови, различна анализа за секоја фаза итн.).

Моделот за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените е претставен во продолжение, а ќе биде детално појаснет во понатамошниот дел од трудот (Табела 5.13).

Табела 5.13: „Моделот за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените“

Нивоа и вид на податоци	Фокус на конкретни податоци	Резиме за употребливост и мерливост на податоците
<u>Ниво 1:</u> Реакција, задоволство и планирана понатамошна акција	Фокус на: - Конкретниот методолошки приод/и за стратегиски развој - Модераторот/-те - Начинот на примена	- Што мислат учесниците за спроведениот приод за стратегиски развој; - Нивото на задоволство, како и задоволството на модераторот/-те; - Понатамошни чекори што ќе ги преземат учесниците во програмата; - Начините на кои ќе го применат наученото во практичното извршување на работните задачи;
<u>Ниво 2:</u> Учење	Фокус на:	- Евалуација на наученото поврзано со мерење на степенот до кој се совладани

	<ul style="list-style-type: none"> - Учесниците (вработените) - Механизмите за поддршка на учењето 	<p>посакуваните ставови, размислувања, вештини, и техники од страна на вработените;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Потврда дека учењето произлегува од конкретен методолошки приод за развој на вработениот; - Прилагодување на содржината (по потреба);
<p><u>Ниво 3:</u> Применса, односно имплементација</p>	<p>Фокус на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Учесниците - Работното опкружување - Механизмите за поддршка при примена на учењето 	<ul style="list-style-type: none"> - Проценка на промената на однесувањето на раб. место (специфично знаење, способност, вештина поврзана со конкретна работна задача); - Обезбедување податоци за фреквенцијата и ефективноста на новото однесување; - Појаснување дали програмата до овој стадиум ги дава посакуваните резултати (доколку не, се преземаат конкретни чекори);
<p><u>Ниво 4:</u> Влијание врз работата на организацијата</p>	<p>Фокус на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Влијанието на методолошките приоди за развој врз работата и резултатите на организацијата 	<ul style="list-style-type: none"> - Проценка на влијанието на тренингот/обуката поврзано со подобрување на работата на организацијата; - Може да содржи конкретни податоци како што се подобрување на квалитетот на производот/услугата, но и зголемување на задоволството како на вработените, така и на крајниот потрошувач (дел се нематеријални аспекти);
<p><u>Ниво 5*:</u> Поврат на вложеното (ROI – Return on investment)</p> <p>*генерално појаснување затоа што ова ниво е исклучиво финансиско, односно го анализа финансиски сектор, а не сектор за човечки ресурси</p>	<p>Фокус на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Паричните придобивки како резултат на стратегискиот развој на вработените 	<ul style="list-style-type: none"> - Проценка на паричната вредност што ја добива организацијата при инвестирање во своите вработени наспроти трошоците за вложувањето; - Претставување на вистинската вредност на вложеното како дел од организациските цели; - Повратот на инвестицијата може да биде позитивен (ако вредноста е поголема од вложеното) или негативен (пр. ако процесот бил неисплатливо скап);

Нематеријални придобивки	<p>Фокус на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Додадената вредност која произлегува од нематеријалните придобивки 	<ul style="list-style-type: none"> - Вредности кои не можат или не треба да бидат претворени во пари (поради тоа што претворањето на нематеријалните придобивки е исклучително скап процес, или пак менаџментот е задоволен со нематеријалните придобивки); - Субјективни податоци спаѓаат во оваа категорија: задоволство, подобрени меѓучовечки односи, намалување на стресот итн.; - Со овие податоци се добива само претстава за позитивното или негативното влијание на процесот врз вработените и организацијата, но тоа не може да се претвори во конкретна парична вредност;
--------------------------	---	---

Со помош на овој модел, ефектите од вложувањето во учењето и стратегискиот развој на вработените можат да станат поконкретни и допирливи, со што многу ќе им се помогне на македонските организации во подигнување на нивната свесност поврзана со инвестирањето во нивниот кадар.

Првото ниво ја претставува реакцијата на вработените кои се дел од одреден процес за развој. Таа реакција може да се измери преку спроведување прашалници и анкети за нивните размислувања поврзани со методолошките приоди за развој и ефектите од нив. Иако ова ниво на процена е важно поради вредноста на задоволството, позитивната реакција на учесниците не подразбира дека научените однесувања, способности и вештини ќе знаат практично да ги применат на работното место. Во прашалникот или анкетата што ќе се спроведе, треба да постои дел во кој секој вработен конкретно треба да појасни на кој начин стекнатото знаење ќе го пренесе во практично извршување на работните задачи.

Второто ниво се фокусира на тоа што научиле вработените во текот на процесот на развој. Овој дел е важен поради процената на количеството ново знаење кое е совладано и како тоа е во корелација со практичната работа. Всушност, ова ниво ја претставува успешноста на програмата за развој од аспект на совладување нови сознанија, способности и вештини кои се директно потребни за успешно работење на

организацијата. Сепак, позитивниот исход од ова ниво не е потполна сигурност за успешна практична примена на знаењето во работното опкружување.

Во *третото ниво*, се користат одредени методи преку кои се доаѓа до сознанија дали вработените го употребуваат сето тоа што го научиле преку методолошките приоди за развој во рамки на своето работно место. Покрај тоа, во оваа фаза се проценува зачестеноста и ефективноста при практичната употреба на новите способности и вештини.

Следното, *четврто ниво* се фокусира на придобивките за организацијата кои се резултат на процесите за развој на кадарот. На ова ниво се согледува конкретното влијание од методолошките развојни приоди во организациското работење, но сè уште останува прашањето за исплатливоста на инвестицијата, односно дали придобивката е поголема од влогот.

Последното, *петто ниво* ја прикажува паричната вредност од придобивките наспроти конкретните трошоци за спроведување на програмите за развој. Овој сооднос во економијата е познат како поврат на инвестицијата - ROI (анг. Return on investment). Поради тоа што финансиските податоци со конкретни суми за вложување во кадарот спаѓаат во групата доверливи податоци за кои организациите немаат законска обврска јавно да ги презентираат (степенот на јавно претставување поврзано со финансиското работење на организациите е во зависност од секторот во кој спаѓа – јавен, приватен или невладин, како и видот на работа што ја извршува), овој модел треба да се користи интерно во самата организација, со што ќе се добие конкретна претстава за успешноста на методолошките приоди за развој на вработените.

Во продолжение, следува детална анализа на секое поединечно ниво од предложениот модел за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените.

5.6.1 Прво ниво: Мерење на реакцијата и задоволството

Најпрво, треба да се напомене дека соодветното собирање на податоците претставува фундаментален чекор од процесот за мерење на резултатите бидејќи без податоци не постојат докази врз основа на кои може да се „постави“ моделот. Тие се собираат и класифицираат врз основа на тоа што е крајната цел во овој процес, односно целиот модел треба претходно да биде анализиран. Ова ниво се фокусира на собирањето на податоците кои се поврзани со реакцијата и задоволството на вработените од процесот на развој и учење, но информациите се собираат и анализираат на сите пет нивоа, само што се од различен вид.

На ова ниво, евалуацијата на реакцијата и задоволството, исто така, упатува и на конкретни планови кои треба да се преземат како резултат на овие елементи, односно планирана понатамошна конкретна акција. Мерењето и евалуацијата во овој стадуим е важен затоа што може да се согледа дали вработениот е задоволен од развојниот процес, но и да се предвиди потенцијалот за негова конкретна примена на работното место.

Со оглед на тоа дека овие податоци се само делумни, не би било мудро да се изнесуваат заклучоци. Но, важноста на овие сознанија се согледува преку користа за идентификација на трендови и проблеми во креирањето на развојниот процес, но и добивање информации поврзани со времетраењето. Добро е да се има предвид дека добиените податоци во првото ниво можат да бидат и малку нереални поради тоа што не може да се очекуваат целосно искрени одговори од учесниците, особено ако воспостават коректни односи со модераторите на процесот, па секој учесник несвесно чувствува потреба за изразување во суперлативи.

Најупотребуван метод за собирање на податоците (врз основа на кои се прави проценката) претставува прашалникот. Исто така, може да се користи и интервју (еден на еден, фокус група или телефонско), но овој приод повеќе се употребува во третото ниво од моделот. Прашалникот може да биде од различен тип, во зависност од тоа што треба да се добие како податок, а може (и пожелно е) да се направи комбинација од повеќе видови. Видовите на прашалниците кои можат да се користат се следните:

- ✓ **Скалест прашалник** - каде што на конкретно прашање се дава одговор кој може да биде од една до друга крајност;
 - Пример: Колку се согласувате со начинот на оценување на перформансите на вработените?
 - А) Целосно не се согласувам;
 - Б) Делумно не се согласувам;
 - В) Немам изградено мислење;
 - Г) Делумно се согласувам;
 - Д) Целосно се согласувам;
- ✓ **Отворен прашалник** – во кој се поставуваат прашања на кои се даваат расказни одговори (се нуди слобода во одговарањето)
 - Пример: Кој дел од процесот на тренинг најмногу Ви се допадна и зошто?
- ✓ **Прашалник со повеќе од еден одговор** – во кој учесникот не мора да се насочи само кон еден единствен одговор на конкретно прашање
 - Пример: Како ќе го употребите стекнатото знаење во пракса на работното место?
 - А) Ќе споделам дел од знаењето со моите колеги;
 - Б) Ќе побарам работни задолженија кои ќе бидат компатибилни со новостекнатото знаење;
 - В) Ќе се вклучам во веќе постојни работни активности каде што ќе можам да придонесам за нивно подобрување;
 - Г) Нема да го применим стекнатото знаење на работното место;
- ✓ **Прашалник во вид на коментар** – во кој секој учесник на крајот од прашалникот дава свој коментар за процесот (овој вид прашалник не се користи индивидуално, туку во комбинација со други видови).
- ✓ **Прашалник во вид на компаративно рангирање (споредбена листа)**
 - Пример: Ве молиме наредете ги деловите од развојниот процес врз основа на нивната корисност за Вашата работа, почнувајќи со 1 како најмалку корисно и завршувајќи со 10 како најкорисно (во продолжение следуваат елементи

кои се креираат во зависност од конкретната проблематика и предмет на анализа).

Доколку сето ова наведено се постави во една рамка, се креира формулар за евалуација врз основа на кој ќе се добијат информации кои понатаму ќе дадат релевантни податоци поврзани со процесот на стратегиски развој на вработените. Секако, формуларот се креира во зависност од видот на организацијата, целите кои треба да се достигнат со развојниот процес и останатите специфики поврзани со него. Формуларот претставен во овој труд (Табела 5.14) треба да даде една генерална претстава за тоа што треба да биде дел од неговата содржина (со напомена дека се потребни модификации во зависност од спецификите на секоја организација и нивните методолошки приоди за развој на кадарот).

Табела 5.14: „Предлог-формулар (прашалник) за мерење и евалуација во прво ниво - реакции, задоволство, акции“

<p>Изјавите во овој формулар се однесуваат на специфични аспекти од развојната програма. Ве молиме, пренесете го Вашето размислување, користејќи ја следната скала:</p> <p>1 - Целосно не се согласувам; 2 - Делумно не се согласувам; 3 - Немам мислење; 4 - Делумно се согласувам; 5 - Целосно се согласувам; 6 - Нема соодветна применливост;</p>										
I. Содржина на тренингот/обуката					Скала на оценување					
1.	Целите беа јасно објаснети				1	2	3	4	5	6
2.	Однапред поставените цели беа постигнати				1	2	3	4	5	6
3.	Материјалот што требаше да се совлада беше јасен и соодветен				1	2	3	4	5	6
4.	Содржината на материјалот е во корелација со конкретните работни задолженија				1	2	3	4	5	6
II. Методологија (колку набројаните активности/материјали ми					Скала за оценување					

помогнаа во постигнување на целите)										
5. Материјали добиени пред почнување на тренингот/обуката	1	2	3	4	5	6				
6. Материјали добиени во текот на тренингот/обуката	1	2	3	4	5	6				
7. Индивидуални и групни дискусии	1	2	3	4	5	6				
8. Разни активности (вежби, читање, аудио-визуелни активности)	1	2	3	4	5	6				
III. Околина	Скала на оценување									
9. Местото каде што се одржуваше тренингот/обуката беше соодветно	1	2	3	4	5	6				
IV. Модератор (доколку е повеќе од еден, може да се направи прилог на овој формулар во кој секој индивидуално ќе биде оценет)	Скала на оценување									
10. Поседува соодветно знаење за анализираната проблематика	1	2	3	4	5	6				
11. Јасно и разбирливо го пренесува знаењето	1	2	3	4	5	6				
12. Поттикнува дискусии	1	2	3	4	5	6				
13. Ги насочува дискусиите/активностите кон однапред предвидените цели	1	2	3	4	5	6				
14. Ефективно ја менаџира динамиката и работењето на групата	1	2	3	4	5	6				
V. Планирани акции										
15. Како резултат на тренингот/обуката, кои аспекти планирате да ги подобрите во Вашето работење?										
VI. Вкупна оценка на тренингот/обуката (1-целосно незадоволително....10- целосно задоволително)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VII. Ве молиме, споделете информации со чија помош ќе може да се подигне нивото и квалитетот на										

<i>тренингот/обуката</i>	
VIII. Завршни коментари	

Извор: *Прилагодено од: Phillips, J. and Stone R. (2000), "How to measure training results", p.- 145-148.*

Одговорите од овој прашалник се сумираат, се анализираат и се добиваат првите резултати од учесниците во развојниот процес. Секако, расказните одговори не може да се сумираат како бројка или процент, но на тој начин подетално се согледуваат размислувањата и коментарите на секој поединец, преку кои понатаму се моделира и дооформува природот кој понатаму ќе се користи за стратегиски развој на вработените. Пример за начинот на сумирање на одговорите е претставен во второто ниво. Тој може да се примени и за овој вид прашалник.

Покрај прашалникот, во ова ниво треба да почнат да се формулираат и првичните груби процентуални статистики, односно податоци поврзани со повратот на инвестицијата. Сето тоа може да се увиди преку неколку дополнителни прашања кои се поставуваат на учесниците/вработените и преку кои ќе можат да се добијат почетни сознанија за влијанието на тренингот/обуката (Табела 5.15).

Конкретни примери за прашања што би помогнале можат да бидат следните:

Табела 5.15: „Дополнителни прашања“

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Како резултат на овој тренинг/обука, Ве молиме точно набројте како ќе го промените Вашето однесување при извршувањето на конкретните работни задачи. <p>1.</p> <p>2.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Процентуално гледано, колку сметате дека Вашите знаења, ставови и размислувања се променија по завршувањето на тренингот/обуката?%.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Врз основа на овој процес за развој, за колкав процент би бил зголемен организацискиот профит следната календарска година (Ваш личен став)

.....%.

Овие прашања, иако навидум изгледаат наивно, сепак имаат своја корист. Доколку поради одредени причини процесот заврши во овој стадиум, сепак се овозможува да се добијат подетални размислувања за вредноста на вложеното отколку да се користи само прашалникот. Исто така, добиените проценти го покажуваат степенот на задоволство на учесниците, па доколку се пресмета вредност од сите резултати, се добиваат ефектите, односно се добива појасна претстава за процесот. Што се однесува до прашањето за проектираниот профит (степенот на поврат на инвестицијата), нормално е да се очекуваат одговори од 0% па до големи процентуални вредности. Тие секако дека не се целосно веродостојни (затоа што се субјективен, нестручен суд), но нивната средна вредност ќе укаже за степенот на ефективност и продуктивност од сработеното, односно колку вработените веруваат дека овој процес ќе има позитивно парично влијание врз организацијата (нивна проекција). Сето ова кога ќе се надополни со информациите добиени во понатамошните нивоа, претставува добра можност за споредба на резултатите и изведување заклучок.

Секако, треба да се напоменат и прилагодувањата што треба да се направат од психолошки, но и од административен аспект со цел да има успешен процес, а учесниците да се чувствуваат пријатно.

- Најпрво, треба да се обезбеди пријатна просторија или околина во која ќе се одвива процесот;
- Потоа, храна и пијалаци мора да бидат вклучени затоа што најчесто обуките/тренинзите траат повеќе часови, па учесниците стануваат нервозни и со намалена концентрација. Секако, треба да има и редовни кратки паузи;
- Од административен аспект, на прашалниците и останатите документи, не треба да се бара од учесникот да се идентификува со име и презиме, освен ако самиот не пројави желба или, пак, ако се работи за некоја вонредна ситуација. Дискрецијата е право кое не смее да се наруши, а воедно овозможува секој учесник поискрено да одговора на поставените писмени прашања;

- На учесниците треба јасно да им се пренесе на кој начин и за која цел ќе бидат употребени податоците од прашалниците и останатите документи и кој ќе има пристап до нив;
- Треба да се нагласи важноста на соодветниот фидбек од секој учесник, односно да се појасни колку се важни тие информации за квалитетно спроведување на актуелните, но и понатамошните развојни процеси;
- Пожелно е да се внимава и на тајмингот во однос на делење на прашалниците. Тие треба да се поделат додека новото знаење е „свежо“, најдобро по завршување на одредена сесија. Секој прашалник треба да биде структуриран така што нема да биде долг, ќе биде јасен и ќе се однесува конкретно на одредена тренинг сесија (предложениот пример за прашалник може да се модифицира и прилагоди за конкретни случаи). Сепак, треба да се внимава учесниците да не се преоптоварат со одговарање на прашања, затоа што може да се постигне спротивен ефект. Ако тренингот трае подолг временски период, самиот модератор одлучува кое е најсоодветно време за спроведување на прашалниците;
- Доколку некои од учесниците не сакаат да го пополнат прашалникот или, пак, даваат нецелосни одговори, се претпоставува дека тие не се особено заинтересирани, но во ниту еден случај не треба да се настојува, туку целосно се почитува нивниот став.

Сите овие информации во првото ниво ни даваат една генерална „слика“ за реакциите, задоволството/незадоволството на учесниците и нивните планирани понатамошни чекори.

5.6.2 Второ ниво: Учење

Овој дел од мерењето на ефектите е значаен поради тоа што преку информациите што се добиваат во второто ниво се дознава за степенот на здобиено учење како

резултат на методолошките приоди за развој. Евалуацијата е едноставна затоа што се сведува на тоа дали учесникот е способен да го покаже и пренесе тоа што го научил.

Еден од основните сегменти во овој дел е утврдувањето на важноста на учењето, како предуслов за успешен развоен процес. Доколку може (барем делумно) да се измери количеството на нови знаења, вештини и способности кои се пренесуваат, ќе може да се предвиди и промената во однесувањето на секој учесник по завршувањето на процесот.

Потребата да се измери степенот на учење се согледува преку неколку аспекти, а еден од нив претставува зголеменото внимание кое се посветува на *експертизата и компетенциите* во рамки на организацијата. Во последните неколку години, организациите и нивните менаџери стануваат свесни дека стручниот и компетентен кадар претставува едно од клучните „оружја“ за успех, па токму поради тоа, мерењето на нивните знаења, способности и вештини е од клучно значење. Следниот аспект е поврзан со *учењето како иницијатива за позитивни организациски промени*. Иако промените најчесто се однесуваат на нови технологии, процеси, процедури, сепак промената, односно подобрувањето на човечкиот фактор останува еден од најзначајните елементи за подобрување на работењето. Учењето не мора да биде само преку класични обуки и тренинзи, туку може да се совладуваат нови знаења и низ секојдневното работење и успешното совладување на работните предизвици. Важен аспект претставува и *потребата за пренесување на знаењето*. Чест проблем е несоодветното пренесување на новостекнатото знаење во пракса, а во следното (трето) ниво се прави мерење и евалуација на степенот на примена на знаењето. Но, и во ова ниво треба да се направи почетна процена на трансферот на знаење за да понатаму може да се знае што да се очекува. Потребата за мерење на учењето се согледува и преку *дијагностицирање одреден проблем*. Доколку во фазата на учење се појави проблем (што е чест случај), тој треба да увиди, истражи и реши пред да се продлабочи. Доколку не постои никаков механизам за мерење на ефектите, тешко може да се дознае зошто учесниците слабо ја совладуваат материјата или, пак, се под нивото кое е очекувано.

Во продолжение следува предлог формулар кој е поврзан со размислувањата на учесниците околу учењето во текот на развојниот процес (Табели 5.16, 5.16а и 5.16б). Со негова помош се дознава повеќе за целокупниот процес на учење гледан низ призмата на учесниците. Понатаму, добиените резултати можат да се измерат (како средни вредности од одговорите, односно најголема застапеност на одредени одговори) и да се извадат заклучоци (секако, ова претставува само пример, потребни се модификации и прилагодувања во зависност од потребите на организацијата).

Табела 5.16: „Предлог-формулар за мерење и евалуација во второ ниво – учење“

I. Демографски информации (заокружете го соодветниот одговор за секое прашање)
1. <u>Колку долго работите во организацијата?</u> А. Помалку од една година Б. Од 2 до 5 години В. Од 6 до 10 години Г. Од 11 до 20 години Д. Повеќе од 20 години
2. <u>Колку долго сте на моменаталната работна позиција?</u> А. Помалку од една година Б. Од 1 до 2 години В. Од 3 до 5 години Г. Од 6 до 10 години Д. Повеќе од 10 години

Табела 5.16а

II. Мислење за развојната програма (заокружете еден од понудените одговори)					
	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Немам изградено мислење
3. Целите што требаше да се постигнат со	1	2	3	4	5

учењето беа јасни					
4. Наученото ќе биде од корист за мојата работа	1	2	3	4	5
5. Редоследот на материјалите и активностите беше правилен	1	2	3	4	5
6. Интензитетот и должината на процесот беа соодветни - ниту премногу брзо, ниту премногу бавно.	1	2	3	4	5
7. Материјалите беа разбирливи и едноставни за употреба	1	2	3	4	5
8. Конкретните примери ми помогнаа во разбирање и учење на материјалот	1	2	3	4	5
9. Задоволен/-на сум од придобивките од овој развоен процес	1	2	3	4	5
10. Ќе го препорачам на мои колеги	1	2	3	4	5
11. Овој развоен процес е добра организациска инвестиција	1	2	3	4	5

Табела 5.166

<i>I. Вкупна оценка за степенот и квалитетот на наученото</i>
A. Не е корисно
B. Корисно е

В. Многу е корисно

Г. Немам изградено мислење

Прилагодено од: www.books.mcgraw-hill.com/training/download

Врз основа на овој формулар се подготвува документ во кој се сумираат одговорите на учесниците (како што е веќе напоменато, сличен документ може да се користи и за евалуација на прашалникот од првото ниво). За секој од учесниците се изработува посебна табела во која се забележуваат неговите/нејзините одговори. Потоа се анализираат сите добиени одговори и се добива одредена вредност која најдобро го рефлектира размислувањето на групата која е предмет на обука/тренинг.

Информациите за демографијата служат да се измери степенот на лојалност на вработените кон организацијата во корелација со нивниот степен на учење. Времето на работење на одредена работна позиција укажува на постојаноста на секој од учесниците, но може да го покаже степенот на амбиција. Резултатите од мислењата за развојната програма укажуваат на одредени сегменти кои треба да се подобрат или развијат во процесот на учење. Вкупната оценка ја дава генералната слика поврзана со успешноста, односно неуспешноста на учењето.

Вредноста го прикажува најчесто заокружуваниот одговор/и и таа всушност ги претставува ефектите од спроведениот развоен процес. Оваа ставка го означува вреднувањето на одредено прашање од страна на секој вработен. Може да се случи да се појават еднаков број на различни одговори за исто прашање, што подразбира дека ефектите од ова ниво на обука не се концентрирани околу една вредност, туку околу повеќе (Пример – Доколку на прашањето „дали наученото ќе биде од корист за мојата работа“, постојат еднаков број на одговори „делумно се согласувам“ и „целосно се согласувам“, тогаш вредноста и користа од учењето е позитивна, но сепак во блиска иднина ќе треба да се обрне уште поголемо внимание на процесот на учење – за да има што поголем број на целосно позитивни одговори). Доколку постојат поголем број одговори „немам изградено мислење“ или „немам одговор“, тоа не се смета за позитивна вредност затоа што подразбира дека учесниците не се (или не биле) особено заинтересирани за развојниот процес, што значи дека ефективноста од

обуката/тренингот се намалува. Во таков случај, треба веднаш да се преземат соодветни чекори за да се подигне нивото на заинтересираност до крајот на развојниот процес. Секако, секогаш има поединци кои до крајот на процесот нема да покажат интерес, но тоа претставува информација која ќе помогне за следните обуки/тренинзи да се пронајде начин да се подигне нивото на активност и заинтересираност од страна на учесниците.

Вредност може да се идентификува како: *целосно позитивна, делумно позитивна, делумно негативна, целосно негативна, неутрална* (Пример, доколку има еднаков број делумно позитивни и делумно негативни одговори), *контрадикторна* (Пример, доколку има најголем број целосно позитивни и целосно негативни одговори) и *нецелосна* (Пример, доколку најголемиот број учесници немаат конкретен став за одредено прашања). Разбирливо, посакуваната вредност е поврзана со целосно и делумно позитивните ставови. Доколку како вредност се добие кој било од преостанатите гореспоменати варијанти (што реално е чест случај), тоа укажува на одреден проблем кој треба да се открие и реши во текот на самиот развоен процес, но да се има предвид и за следните обуки/тренинзи.

Табела 5.17: „Предлог-документ за сумирање и вреднување на одговорите од формуларот“

<i>Одговорите се според претходната табела во формуларот</i>	Учесник				Вредност (ефекти)
	1	2	3	4	
Демографски информации					
Моментална работна позиција					
Целите што требаше да се постигнат со учењето беа јасни					
Наученото ќе биде од корист за мојата работа					

*одговорите се според претходната табела во формуларот	Учесник 1	Учесник 2	Учесник 3	Учесник 4	Вредност (ефекти)
	Одговор*	Одговор*	Одговор*	Одговор*	
Демографски информации					
Моментална работна позиција					

Целите што требаше да се постигнат со учењето беа јасни					
Наученото ќе биде од корист за мојата работа					
Редоследот на материјалите и активностите беше правилен					
Интензитетот и должината на процесот беа соодветни - ниту премногу брзо, ниту премногу бавно.					
Материјалите беа разбирливи и едноставни за употреба					
Конкретните примери ми помогнаа во разбирање и учење на материјалот					
Задоволен/-на сум од придобивките од овој развоен процес					
Ќе го препорачам на мои колеги					
Овој развоен процес е добра организациска инвестиција					
Вкупна оценка за степенот и квалитетот на наученото					

Иако на повеќепати беше напоменато значењето на ова ниво, односно мерењето на ефектите од учењето, сепак тоа заклучно треба да се согледа низ призмата на: зајакнувањето на индивидуалната самодоверба при процесот на учење, подигнување на степенот на индивидуалното учење и совладување на материјалот, како и подигнување

на нивото на целокупниот развоен процес (врз основа на добиените одговори од учесниците).

Следните две нивоа се поврзани со мерење на степенот на конкретна имплементација на наученото, како и влијанието врз работењето на организацијата.

5.6.3 Трето и четврто ниво: Примена и влијание врз организациското работење

Третото и четвртото ниво не се случајно во еден поднаслов, затоа што начините за мерење на ефектите и евалуацијата од имплементацијата на учењето и неговото влијание врз работењето на организацијата во овој стадуим најчесто се поклопуваат и надополнуваат. Сепак, во наредните неколку редови нивоата ќе бидат појаснети поединечно, а потоа следуваат начините преку кои се доаѓа до потребните (или барем посакуваните) резултати.

Третото ниво, всушност, ја мери (приближно) промената на однесувањето на работното место по завршување на развојниот организациски процес. Додека првото и второто ниво се спроведуваат за времетраење на обуката/тренингот или некој друг вид развоен процес, веќе во овој стадиум вредностите кои се потребни можат да се добијат откако променетото однесување ќе биде применето во пракса на работното место. Видот на податоци кои се добиваат се поврзани со:

- Степенот на практична имплементација на новостекнатите знаења, вештини и способности за извршување конкретна работна задача;
- Укажување на интензитетот и ефективноста при примената на знаењата;
- Упатување доколку нешто не функционира како што треба – се дознава причината и се укажува на начините на кои проблемот може (и треба) да се реши;

Четвртото ниво е поврзано со влијанието што го има еден развоен процес врз работењето и целите на организацијата, а тоа влијае и врз организациската конкурентност. Податоците кои се собираат, анализираат и евалуираат во овој стадиум

најчесто се поврзани со претходни организациски случувања. Потребата за мерење на овој вид ефекти произлегува од организациски цели кои не биле исполнети или, пак, перформансите на организацијата биле под очекуваното ниво, па поради тоа (меѓу другото), менаџментот се решава да воведо методолошки приоди за развој на вработените. Во четвртото ниво се дознава за корелацијата и степенот на влијание на развојниот процес врз организациските перформанси. Податоците се поврзани со објективни ставки како што се заштеди на време и пари, подобрување на квалитетот на услугите итн., но и со субјективни ставки, како на пример, зголемувањето на задоволството на вработените и клиентите. За да биде успешно мерењето на ефектите, податоците треба да се собираат пред, за време, како и по завршување на развојниот процес, кои понатаму ќе се евалуираат и ќе се увиди нивното влијание врз организациското работење.

Треба да се напомене дека собирањето податоци за третото и четвртото ниво може да одземе доста време, бара голема концентрација и посветеност, но зависи и од повеќе фактори како што се видот на развојниот процес, подготвеноста на учесниците да соработуваат, достапноста на податоците, како и нивната точност. Сите овие сегменти помалку или повеќе се однесуваат за целокупниот предложен модел за мерење на ефектите, односно се поврзани со сите нивоа.

Најчесто употребуваните начини (методи) преку кои се доаѓа до потребните податоци во овие две нивоа се следни:

Табела 5.18: „Методи за собирање податоци во трето и четврто ниво“

	Трето ниво	Четврто ниво
1. Истражувања	✓	
2. Прашалници	✓	✓
3. Набљудувања на работното место	✓	
4. Интервјуа	✓	
5. Фокус-групи	✓	
6. Постразвојни работни задачи	✓	✓

7. Програмски сесии	✓	✓
8. Набљудување на перформансите		✓

Извор: Phillips, J. and Stone R. (2000), "How to measure training results".

Како што може да се согледа од табелата 5.18, повеќето методи за собирање и евалуација на податоците, како и мерењето на ефектите од нив, можат да се користат и во двете нивоа.

Истражувања и прашалници. Истражувањата најчесто се поврзани со ставовите на учесниците и се разликуваат од прашалниците во однос на видот на прашањата што се поставуваат и одговорите што се добиваат. Одговорите се однесуваат на верувања, вредности и подетални размислувања на учесниците, додека пак прашалниците се пофлексибилни, нудат различни видови прашања и добиените одговори полесно се анализираат и мерат (како што веќе можеше да се увиди од мерењето на ефектите во првото и второто ниво). Истражувањата се користат во третото ниво, но не се многу практично застапени затоа што сите одговори се описни и тешко е понатаму да се измерат. Прашалникот, пак, е најупотребуваниот метод за сите нивоа во рамки на овој модел. Сепак, истражувањата можат да се поедностават и да се модифицираат како своевиден прашалник, но сепак тоа зависи од видот, големината и целите што треба да се постигнат со развојниот организациски процес.

Во продолжение е пример за прашалник, кој се спроведува по завршувањето на обуката/тренингот, а се однесува на податоци поврзани со третото и четвртото ниво (Табела 5.19). Прашалникот се спроведува откако ќе помине одреден временски период од завршувањето на развојниот процес. Треба да се внимава тој период да не биде прекраток (затоа што учесниците не ќе можат да дадат веродостојни одговори), но и да не помине премногу време (затоа што учесниците ќе подзаборават на одредени сегменти, па повторно одговорите нема да бидат соодветни). Во зависност од видот на организацијата, времетраењето на процесот, бројот на учесници и останати фактори, се утврдува кога ќе се спроведе третото и четвртото ниво.

Табела 5.19: „Предлог-прашалник за трето и четврто ниво – примена и влијание врз работењето“

Предмет за анализа	Прашање поврзано со предметот
12. Напредување во однос на целите	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>До која мера беа исполнети однапред предвидените цели на обуката/тренингот?</u> А. Целосно Б. Делумно В. Не беа исполнети целите Г. Немам мислење
13. Имплементација на акциски план	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>До која мера беше исполнет акцискиот план (доколку постои)?</u> А. Целосно Б. Делумно В. Не беше исполнет Г. Немам мислење
14. Релевантност (соодветност) на развојната програма со практичното работење	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Колку беше релевантна развојната програма за секојдневното практично работење?</u> А. Целосно Б. Делумно В. Не беше релевантна Г. Немам мислење
15. Корисност на материјали	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Колку беа корисни поделените материјали?</u> А. Целосно Б. Делумно В. Не беа корисни Г. Немам мислење
16. Подобрување на знаењето, способностите и вештините	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Кои знаења, способности и вештини се подобрија по завршувањето на обуката/тренингот (може да се заокружи повеќе од еден одговор)?</u> А. Теоретските знаења Б. Способноста за анализа на одредено прашање В. Зголемување на индивидуалната ефикасност и

	<p>ефективност</p> <p>Г. Подобрување на комуникацијата и тимскиот дух</p> <p>Д. Подобро разбирање на новите работни предизвици</p> <p>Ѓ. Друго</p> <p>Е. Немам мислење</p>
<p>17. Подобрувања и исполнувања на професионалните, бизнис-цели (опционален одговор)</p>	<p>○ <u>Според Вашето мислење, како подобрувањата (како резултат на развојниот процес) придонесоа за исполнување на однапред предвидените бизнис-цели?</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>18. Парична вредност* (опционален одговор)</p> <p>*со помош на овој одговор може да се согледа како секој учесник го вреднува развојниот процес низ парична призма, а преку тоа ќе се дознае колку учесникот ја цени програмата. На учесникот му се доставува генерална расходна ставка за програма, како и преглед на можни приходи од конкретни идни дејствија</p>	<p>○ <u>Според Вашето мислење, која е паричната вредност на развојната програма во однос на расходите, односно дали е таа успешна гледано од паричен аспект?</u></p> <p>А. Расходот ќе биде поголем од идниот приход</p> <p>Б. Расходот ќе биде еднаков со приходот</p> <p>В. Приходот ќе биде поголем од расходот во вредност одевра</p> <p>Г. Немам мислење</p>
<p>19. Степен на подобрување како резултат на развојниот процес</p>	<p>○ <u>Според Вашето мислење, до која мера е подобрен степенот на организациското работење како резултат на развојниот процес?</u></p> <p>А. Целосно</p> <p>Б. Делумно</p> <p>В. Не е подобрен</p> <p>Г. Немам мислење</p>
<p>20. Перцепција за инвестирањето во развојниот процес **</p>	<p>○ <u>Според Вашето мислење, дали инвестицијата во развојната програма се исплати за понатамошното организациско работење?:</u></p>

<p>**личен, субјективен став, а од претходното прашање учесникот располага со расходни информации, како и информации за можни идни приходи</p>	<p>А. Да, целосно Б. Да, делумно В. Не се исплати Г. Немам мислење</p>
<p>21. Придобивки</p>	<p>○ <u>Кои придобивки (индивидуални и организациски) се појавија како резултат на развојниот процес? (може да се заокружи повеќе од еден одговор):</u></p> <p>А. Подобрување на работната клима Б. Зголемување на тимската кохезија В. Зголемување на мотивираноста и задоволството Г. Зголемување на знаења, вештините и способностите Д. Зголемување на ефективноста и ефикасноста Ѓ. Намалување на конфликтите Е. Немам изградено мислење Ж. Друго.....</p>
<p>22. Негативни страни на обуката/тренингот</p>	<p>○ <u>Кои беа негативните аспекти на обуката/тренингот? (може да се заокружи повеќе од еден одговор):</u></p> <p>А. Времетраењето (прекратко или предолго) Б. Местоположбата В. Модераторот/модераторите Г. Материјалите Д. Начинот на пренесување на знаењето (несоодветна теорија, несоодветна пракса, несоодветни алатки...) Ѓ. Немаше негативни аспекти Е. Немам изградено мислење Ж. Друго.....</p>
<p>23. Дополнителни коментари</p>	<p>○ <u>Дополнителни коментари и мислења:</u> </p>

Прилагодено од: www.books.mcgraw-hill.com/training/download

Прашањата се од различни области на развојниот процес, со цел да се добие целосна „слика“ за степенот на успешност на обуката/тренингот (во овој стадиум недостигаат

генералните податоци за повратот на инвестицијата - петто ниво). Пред делењето на кој било вид прашалник, модераторот мора јасно и концизно да ја појасни процедурата и начинот на кој се очекува од учесниците да одговорат на прашањата. Меѓу другото, се напоменува и времето што го има на располагање секој учесник за пополнување, но секогаш се нуди одреден временски период (на пример: 20-30 минути). Исто така, секогаш е препорачливо одговорите да бидат анонимни, а се појаснува и која е крајната цел на прашалникот. Овие таканаречени правила за однесување на модераторот се применуваат за сите нивоа, како и за сите методи за мерење на ефектите, не само за прашалниците.

Овој прашалник е само пример, односно основа која понатаму треба да се модифицира и прилагодува во зависност од видот на организацијата, бројот на учесници и видот на развојниот процес. Мерењето на ефектите во третото и четвртото ниво е малку покомплицирано отколку во првите две затоа што прашалникот содржи различни видови прашања и различен број и вид одговори. Токму поради тоа, не може да се направи класична табела во која ќе се увиди вредноста од сите одговори наеднаш (како што беше прикажана во второто ниво). Во овој случај, се прави посебна табела за секое прашање кое е предмет на анализа, се запишуваат одговорите од сите учесници, па се добива потребната вредност (Табела 5.20). Тоа подразбира дека се креираат онолку формулари колку што има прашања. Инаку, мерењето на ефектите од одговорите е на ист начин како и за претходните нивоа. Се запишува одговорот на секој учесник, потоа се сумираат резултатите за сите варијанти и се согледува кој е најчестиот одговор за одредено прашање. Нормално, постојат голем број случаи каде што повеќе од една варијанта имаат ист број одговори. Во таква ситуација, се изведува заклучок којшто не е стриктно дефиниран, но е во контекст на понудените одговори.

Во продолжение, следува пример и појаснување за мерење на ефектот за едно од прашањата што беа понудени во горниот прашалник (Табела 5.20).

Овој вид формулар се употребува толку пати колку што има прашања во прашалникот. Треба да се напомене дека тој може да се употреби и за првите две нивоа

доколку се појави потреба, односно доколку одговорите се поинаку структурирани од оние што се прикажани во овој труд.

Начинот на кој се мери ефектот за секое конкретно прашање е доста едноставен и веќе беше појаснет во претходните редови - се сумираат и запишуваат бројот на одговори за секоја варијанта, а оној одговор што е најзастапен ја дава вредноста, односно измерените ефекти. Секако, често пати се случува да има ист број одговори (пример – десет одговори под А и исто толку под Б). На тој начин, уште повеќе се појаснува какво е размислувањето на учесниците. Доколку најчест одговор е „немам мислење“, тоа укажува на одреден проблем и недоволна заинтересираност (исто како и за прашалниците во претходните нивоа). Доколку пак има варијанта со одговор „друго“, па потоа празен простор за набројување (како што е во примерот), а учесниците ја користат во голема мера, тоа укажува на пропуст при изработката на прашалникот кој треба да се поправи веќе во следниот развоен процес, истовремено обрнувајќи внимание на видот на одговорите што ги дале учесниците во рамки на доделениот простор.

Табела 5.20: „Пример-формулар за мерење на ефект од дадено прашање“

Пример: <u>Кои придобивки (индивидуални и организациски) се појавија како резултат на развојниот процес?</u> (може да се заоружи повеќе од еден одговор)								
А. Подобрување на работната клима								
Б. Зголемување на тимската кохезија								
В. Зголемување на мотивираноста и задоволството								
Г. Зголемување на знаења, вештините и способностите								
Д. Зголемување на ефективноста и ефикасноста								
Ѓ. Намалување на конфликтите								
Е. Немам изградено мислење								
Ж. Друго.....								
	А	Б	В	Г	Д	Ѓ	Е	Ж
Учесник 1								
Учесник 2								
Учесник 3								
.....								

.....								
Вкупен број одговори	А	Б	В	Г	Д	Ѓ	Е	Ж
Вредност (ефекти)	Најзастапен одговор/-и							

Освен истражувањата и прашалниците, податоци за мерење на ефектите од одредени развојни процеси можат да се добијат и на други начини, кои се веќе набројани, а во наредните редови ќе бидат накратко појаснети. Во зависност од организациските потреби, може да се комбинираат повеќе од еден метод за собирање и анализа на податоците.

Набљудувања на работното место. Иако овој метод многумина го дефинираат како несоодветен, па дури и инвазивен, сепак информациите што се потребни, можат најдобро да се согледаат и анализираат токму со помош на набљудувањето. Сепак, ова во голема мера зависи и од видот на организацијата. Во организациите кои се застапени во рамки на овој труд (МНР, Еуролинк и МЦМС), но и во многу други со ист и сличен делокруг на работење, набљудувањето на работното место е релативно комплицирана и несоодветна процедура затоа што не постои дискретен начин на кој би можело како да се спроведе, а да не се наруши приватноста на вработените.

Најдобро е доколку учесниците не се свесни за присуството на модераторот, а тој/таа само ги забележува однесувањата во претходно утврдена листа. Се забележуваат однесувањата и размислувањата на вработените во една неконтролирана и релаксирана средина. Соодветно место каде што би можело успешно да се употреби набљудувањето е мерењето на квалитетот на услугата во организации кои се занимаваат со услужни дејности и работат со голем број клиенти – пример: банки, ресторани, супермаркети итн. Во Македонија, а и во светски рамки овој начин за собирање и анализа на податоци е познат како „тајно купување“ или „mystery shopping“. Уште еден сегмент од набљудувањето се и аудиоснимките. Во голем број организации постојат таканаречени контакт-центри каде што операторите секојдневно комуницираат со клиентите поради различни причини – мерење на задоволството од услуги, наплата на долгови, помош

при активирање/деактивирање на услуга итн. Овие разговори се снимаат (на почетокот на разговорот тој податок е напоменат) со цел да се утврди начинот на кој вработениот комуницира со клиентот (сите вработени кои се дел од кол-центрите претходно поминуваат низ детални обуки).

Сепак, ова не е применливо за организациите кои се дел од овој труд, освен видео снимките, но тие се заштитени со закон и смеат да се користат само од безбедносни причини, немаат звук и смеат да се прегледуваат само поради конкретна причина, што значи дека немаат употребна вредност поврзана со мерење на ефектите од развојните процеси.

Интервјуа и фокус-групи. Овие два начини за собирање податоци и мерење на ефектите се употребуваат во третото ниво по завршувањето на развојниот процес. Генерално, со помош на интервјуата се доаѓа до подетални податоци за разлика од прашалникот. Исто така, се обрнува посебно внимание на секој поединец, учесник во процесот и информациите што ќе се добијат се покомплетни. Процентот на целосни одговори е исклучително висок, а можат да се откријат и важни детали во текот на самиот разговор што во друг случај би останале неистражени. Но, покрај позитивните страни, интервјуто има и негативни аспекти. Пред сè, одзема многу време, особено за модераторот, со што целиот постразвоен процес е бавен и неефикасен. Исто така, од тоа произлегува и повисоката цена на чинење. Важен негативен елемент на интервјуто е начинот на собирање, анализа и мерење на добиените податоци. Поради специфичноста, добиените податоци не може класично да се табелираат затоа што многу од одговорите се специфични и субјективни, што го оневозможува мерењето на ефектите од развојниот процес.

Една од главните предности на фокус-групите во однос на интервјуата е што се економски поисплатливи, одземаат помалку време и заклучоците можат полесно да се генерализираат. Вообичаено, бројот на учесници е од 6 до 10 и истите се спроведуваат по завршувањето на развојниот процес. Но, бројката која е претставена е генерално за сите видови фокус-групи, што секако може да биде предмет на промена, во зависност од потребите. Најчесто, еден модератор е одговорен за групата, се одредува времето и

местото на одржување на состанокот, но тоа е најчесто по работното време во просториите на самата организација и трае од еден до неколку часа. Негативниот аспект е недостигот на детални податоци поради бројот на учесници, па оттаму и отежнатата мерливост. Модераторот мора да биде искусен затоа што една таква група многу лесно може да „избега од темата“, со што целта на фокус-групата ќе биде целосно неоправдана. Како и во случајот со интервјуата, добиените податоци се специфични, субјективни и често нивните ефекти се тешко мерливи.

Постразвојни работни задачи. Овие задачи се задаваат по завршувањето на развојниот процес и може да бидат корисни како за третото, така и за четвртото ниво од моделот. Најчесто, модераторот задава конкретна задача на секој поединец кој бил учесник во развојниот процес. Таа задача ги содржи целите што треба да се постигнат, времетраење и генерални насоки, а останатото е препуштено на вработениот. Најдобрата опција би била кога за секој вработен би постоел по еден човек-модератор кој би го надгледувал процесот на работа, но тоа во најголем дел од случаите е нереално, па затоа надгледувањето е повремено (на пример, еднаш во текот на денот), а самите резултати ќе упатат на степенот на успешност на зададеното задолжение. Овој метод е доста употребуван и успешен затоа што преку него се добиваат конкретни и практични резултати кои се релативно лесно мерливи, со што ефектите од одреден развоен процес се согледуваат практично, не само теоретски. Негативниот аспект е што тешко може да се спроведе буквално за секој учесник затоа што модераторот/-те не можат да постигнат, но тоа повторно зависи од видот и бројноста на учесниците во развојниот процес. По завршувањето на овој метод, во формулар табеларно се внесуваат резултатите што се постигнати со практично спроведување конкретни работни задолженија и врз основа на степенот на нивна успешност, се одредуваат ефектите од обуката/тренингот (Табела 5.21).

Табела 5.21: „Пример– Предлог формулар за резултати од практични работни задачи“

	Вид на работна	Степен на успешно завршена работна задача (однапред остварени цели)
--	----------------	---

	задача	Целосно	Делумно	Не е завршена во предвидениот период	Одбил да учествува
Учесник 1					
Учесник 2					
Учесник 3					
.....					
.....					
Добиени резултати					
Вредност (ефекти)					

Во овој случај, учесниците веќе не се анонимни и се евидентираат со име и презиме. Во делот „вид на работна задача“ се дава краток опис на задолжението и која е целта што треба да се постигне. Степенот на успешност ќе ни ги одреди резултатите и нивната вредност. Најзастапениот одговор/-и ја дава вредноста која ги прикажува ефектите од претходно спроведениот развоен процес. Најпосакувана е вредноста која упатува на целосно и успешно завршени работни задачи. Доколку има еднаков број целосно и делумно успешно сработени работни задачи, понатаму се разговара со работодавецот да обрне поголемо внимание на оние вработени кои не успеале да ги исполнат целите (секако, најпрвин се упатува на разговор еден на еден со вработениот за да се дознаат причините). Во случај кога работните задачи се делумно завршени, се прави ревизија на развојниот процес преку која би се упатило на можни пропусти при самата обука/тренинг. Во овој сегмент, важен е стадиумот при кој настанува проблем за успешно исполнување на целите. Доколку речиси сите вработени наидуваат на пречки кои не можат да ги совладаат во иста/слична фаза од задолжението, тогаш проблемот е во обуката/тренингот и треба да се направи целосна ревизија на процесот. Но, доколку секој вработен во различна фаза не надминал одредена пречка, во тој случај проблемот е од индивидуална природа и така треба понатаму да се дејствува. Одговорите „не е завршена во предвидениот период“ и „одбил да учествува“ се негативни и не се

посакувани како резултат и вредност, но сепак се реални. Во овие два случаи, проблемите можат да бидат како од индивидуална природа, така и од погрешен пристап. Доколку најмногу се изразени овие две вредности, ефектот од развојниот процес е целосно неуспешен и тоа е голем проблем кој ќе треба да се анализира и во најкус можен рок да се реши. Секако, можно е да се појават ист број одговори за две спротивни вредности (на пример - „делумно исполнети цели“ и „одбил да учествува“). Во тој случај, ефектите се делумно негативни и треба понатамошна анализа за да се дојде до сржта на проблемот.

Позитивната особина на овој модел е тоа што е постапен и детален, па така вредностите во оваа фаза нема да бидат целосно изненадувачки затоа што веќе ќе се располага со одредени информации од претходно спроведените анализи, а оваа фаза е само надополнување на претходно добиените вредности (од првото, второто и третото ниво).

Програмски сесии. Овој метод за собирање податоци и мерење на ефектите почнува сè повеќе да се употребува во организациите. Идејата е поврзана со самиот развоен процес, кој треба да се подели на повеќе програмски сесии и да трае подолг временски период. На пример, процесот да се подели на три сесии од по десет дена. Помеѓу сесиите да има период од еден месец во кој ќе се спроведе собирање и анализа на податоци, како и мерење на успешноста на секоја поединечна сесија од процесот. По завршувањето на развојниот процес, се прави една завршна сесија која ги обединува резултатите од претходните анализи и проценки.

По помош на програмските сесии, се добиваат подетални податоци за процесот на обука/тренинг затоа што временското делење не остава голем простор за заситување, па учесниците се мотивирани и подготвени да излезат во пресрет на дополнителните барања. По завршувањето на секоја фаза од развојниот процес, на учесниците им се остава неколку дена да се одморат и да ги „средат впечатоците“, па потоа им се доставува прашалник, се спроведуваат интервјуа, фокус-групи или се доделуваат кратки практични работни задачи, со цел да се добие вредноста, односно да се увидат ефектите. Секако, може да се спроведе само еден метод за собирање податоци и

вреднување на ефектите од нив или, пак, да се користат комбинирани. Откако ќе помине одреден (краток) временски период, се повторува целата процедура, нормално, со различни материјали и цели.

Откако ќе биде заокружен целиот развоен процес, се прават заклучни анализи (за третото и четвртото ниво) кои зависат од бројни фактори, како што се: вид и начин на спроведување на развојниот процес, целите што треба да се постигнат, број и профил на учесници итн. Документите (формуларите) кои се употребуваат за овој метод се, всушност, многу слични (па дури и исти) со сите тие кои се појаснети во горните редови затоа што програмските сесии се поврзани со употреба на барем еден начин за собирање и анализа на податоци.

Набљудување на перформансите. Како и претходниот метод (програмските сесии), така и овој е поврзан со останатите начини за собирање и анализа на податоци. Перформансите на вработените се набљудуваат и евалуираат врз основа на погоре употребените формулари, но во овој стадиум е можно да се појави потреба и од конкретна вредност на податоци, која може да се добие во наредната, последна фаза од овој модел. Перформансите се поврзани со крајниот резултат/аутпут, а потоа со степенот на подобрување на ефикасноста и ефективноста од работењето, задоволството и мотивацијата, но и со еден дополнителен сегмент, а тоа е исплатливоста на инвестицијата, односно на развојниот процес. Дел од овие елементи спаѓаат во групата нематеријални придобивки и се тешко мерливи (за нив ќе стане збор во продолжение на оваа глава). Сето ова се спроведува по целосното завршување на обуката/тренингот. Набљудувањето може да се извршува од страна на модераторите, но најдобро е да се спроведува од непосредните надредени. Секојдневно следејќи ги своите вработени, раководителите најдобро можат да пренесат сознанија и да изведат заклучоци за степенот на подобрување.

Овој дел од четвртата фаза, поврзан со исплатливоста, како и целата петта фаза, најмногу се поврзани со податоци кои можат да се добијат само интерно, односно имаат одреден степен на доверливост и се карактеристични за профилот на работење на секоја организација поединечно. Токму поради тоа, последната, петта фаза од овој

модел е појаснета од еден генерален аспект, за да се добие претстава што треба да содржи, но поради специфичноста на потребните податоци, не може да се навлезе во детали (како што е случајот со претходните четири фази).

Откако се заокружени четирите фази од моделот за мерење на ефектите од развојниот процес во однос на нивното појаснување, добро е да се напоменат постапките кои придонесуваат за зголемување на процентот на валидни и веродостојни одговори од прашалниците, анкетите, интервјуата, фокус-групите и останатите начини за собирање и анализа на податоците (Phillips and Stone, 2000):

- Јасно појаснување на причините поради кои се спроведува постапката за мерење на ефектите од развојниот процес;
- Набројување и појаснување на личностите што ќе имаат пристап до добиените податоци;
- Детално појаснување на начинот на собирањето на податоците и мерењето на ефектите од обуката/тренингот (прашалници или други видови формулари, интервјуа, фокус-групи итн.);
- Одредување и напоменување на времетраењето на постапката;
- Обезбедување писмени потсетници за учесниците;
- Пронаоѓање начини за мотивирање и стимулирање на учесниците за давање целосни и веродостојни одговори;
- Доставување краток преглед до секој вработен, учесник во развојниот процес, поврзан со генералните ефекти од истиот.

5.6.4 Петта фаза: Поврат на инвестиција

Последната, петта фаза од предложениот модел претставува исклучиво финансиска категорија во која на некој начин треба да се измерат ефектите гледано низ конкретни парични вредности. Проблемот настанува со овој тип развојни процеси затоа што измерените ефекти се претежно таканаречени „*меки податоци*“, што подразбира дека

се описни, субјективни, тешко мерливи со помош на бројки и скоро е невозможно да се конвертираат во парична вредност. За разлика од нив, во секој вид организација постојат и „*тврди податоци*“ кои се објективни, лесно се мерат и квантифицираат и врз основа на нив можат да се пресметаат организациските перформанси. Со овие податоци располага секој финансиски сектор и тоа е обврска на финансиските аналитичари, па овој модел не треба да навлегува детално во нивната анализа (а ниту може поради објективни причини). Сепак, поради квалитетно заокружување на фазите, тука ќе се направи генерално појаснување за елементите кои се потребни за да се увиди повратот на инвестицијата, а деталните анализи се во сосема друга финансиска сфера.

Најпрво, треба да се направи поделба на тврдите и меките податоци, особено за ваков вид развојни процеси, кога измерените ефекти од обуката/тренингот претежно спаѓаат во категоријата – меки податоци.

- **Тврди податоци** (примери за типови податоци од различни организациски дејности)
 - *Краен производ/услуга*: број на произведени единици, број на продадени единици, одобрени заеми, приход од инвентар, завршени работни задачи, производство на час, продуктивност, застој во работата, број на испораки, креирани нови сметки итн.
 - *Трошоци*: фиксни и варијабилни трошоци, вкупни трошоци по единица производ/услуга, оперативни, директни и индиректни трошоци, непланирани и програмски трошоци, плати, бонуси итн.
 - *Време*: процесирање и обработка на податоци, супервизија, дополнителни работни часови, состаноци, ефикасност, изостанување од работа, решавање проблеми итн.
 - *Квалитет*: процент на грешка, неисправен и неуспешен производ, отстапување од стандарди, успешно завршени работни задачи итн.
- **Меки податоци**
 - *Работни навики*: отсуства од работа, доцнење, долги паузи, долги приватни разговори со колеги итн.

- *Работна атмосфера*: број на поплаки, задоволство и мотивација, обрт на вработени, судски спорови, лојалност, доверба итн.
- *Услуга* (поврзана со краен потрошувач/клиент): поплаки, незадоволство, задоволство, лојалност, вредност на секој потрошувач/клиент, загубени потрошувачи/клиенти итн.
- *Развој на вработени*: посетувани развојни програми, унапредувања, зголемување на плати, трансфери, зголемување на работна ефективност и ефикасност итн.
- *Иновации*: патентирани изуми, поставување цели, успешно завршување проекти, имплементација на нови идеи итн.

Како што веќе е напоменато, секој финансиски сектор располага (или треба да располага) со соодветни информации за тврдите податоци кои се мерливи и можат да се вреднуваат, а воедно се дел од организациските финансиски извештаи.

Проблемот е со мерливоста на меките податоци, а преку тоа и со конкретното пресметување на повратот на инвестицијата. Еден начин како да се претвори податокот во конкретна вредност е следен (но овој начин е само генерална претстава за вредноста на податоците):

1. Се зема еден податок и се утврдува неговата вредност:

- *Пример*: Вработениот (X) месечно во просек сработува број на работни задачи (A), а месечниот личен доход му изнесува (B). Доколку месечните примања ги поделиме со бројот на успешно завршени работни задачи, се добива одредена вредност (Y).

$$Y = B : A$$

Овој сооднос е обратнопропорционален, односно поголемиот резултат резултира со помала вредност на бараниот податок.

- *Конкретен пример*: Доколку вработениот има месечен личен доход од 25.000 денари, а месечно успешно сработува 10 работни задачи, резултатот е доста висок и изнесува 2.500, што подразбира дека вредноста е мала ($25.000:10=2.500$).

2. Се утврдува степен на подобрување:

- *Пример:* По завршување на одреден развоен процес, вработениот (X) за истиот личен доход (B) успешно сработува месечно (B) број на работни задачи. Резултатот од вредноста (Y) е помал, што подразбира дека вредноста е зголемена.
- *Конкретен пример:* Доколку вработениот има месечен личен доход од 25.000 денари, а сега месечно успешно сработува 15 работни задачи, резултатот е намален во однос на претходниот и изнесува 1.667, што подразбира дека вредноста е зголемена ($25.000:15=1.667$).

3. Вредност на подобрување, односно придобивка:

Вредноста на подобрувањето може да се добие на следниот начин:

- Се одзема бројот на успешно сработени работни задачи по обуката (B) од бројот на успешно сработени работни задачи пред почетокот на обуката (A). Добиениот резултат (H) се дели со (A) и се добива број кој кога ќе се помножи со 100, ја дава процентуалната вредност на подобрување.
- *Конкретен пример:*

$$15 \cdot B - A = 5 \cdot H$$

$$5 \cdot H / 10 \cdot A = 0,5$$

$$0,5 \cdot 100 = 50\% \quad - \text{ Вредност на подобрување}$$

Овој процент прикажува еден аспект од вкупните придобивки што ги има организацијата како резултат на одреден развоен процес. За да може да се добие вредност за поврат на инвестиција, односно да се увиди дали инвестицијата била исплатлива или не, треба да се направи анализа на придобивките за секој поединечен сегмент на работење (во тоа треба да се вклучат и нематеријалните придобивки кои се појаснети малку подолу во трудот).

Сето тоа може да се прикаже табеларно, каде што ќе се впишат вредностите од придобивките за поединечни сегменти (Табела 5.22).

Табела 5.22: „Вредности од придобивки во работењето“

<i>Сегмент на работење</i>	<i>Вредност на подобрување (придобивка)</i>
Завршени работни задачи	
Ефикасност	

Ефективност	
Отсуства од работа	
Екстерни пофалби	
Екстерни поплаки	
Подобрување на производ/услуга	
.....	
Вкупни придобивки	
<i>Нематеријални придобивки</i>	
Задоволство Мотивација Лојалност Намалување на конфликти	

Овој табеларен приказ е само генерална насока за тоа како може да се пресметаат (колку што е можно) придобивките од развојниот процес. Во табелата се впишуваат вредности кои зависат од многу фактори како што е видот на процесот, на кои сегменти од работењето се делува, големина и времетраење на процес итн.

Како што може да се согледа, придобивките се потешки за мерење поради големиот број нематеријални придобивки, односно ефектите што ќе се добијат во претходните фази на овој модел во најголема мера спаѓаат во групата меки, тешко мерливи податоци (кои би биле изразени низ конкретни бројки).

Од друга страна, пак, трошоците се поедноставни за пресметка затоа што се поконкретни. Секако, постојат видови трошоци кои не можат едноставно да се измерат, но во овој труд се претставени генералните и мерливи трошоци кои произлегуваат од организирање и спроведување на одреден развоен процес. Финансиските извештаи, како што се билансите на состојба и успех, извештаите за готовинските текови, нудат приказ за приходите и расходите и тие се појаснуваат и анализираат од страна на финансиски експерти во организацијата. Во наредните редови ќе бидат описно појаснети видовите трошоци кои можат да настанат како резултат на развојниот процес и кои придонесуваат за поквалитетно заокружување на предложениот модел. Секако,

конкретните бројки и анализи за директните, индиректните, фиксните и варијабилните трошоци се во рамки на организациските финансиски извештаи.

Едно од напишаните правила поврзано со трошоците е дека кога постои сомнеж за настанување одреден трошок, секогаш треба да се напише и вклучи во вкупната пресметка, иако не бил првично предвиден. Најпрвин треба да се дефинира кои трошоци треба да бидат вклучени во пресметката, а тоа зависи од конкретниот развоен процес и сите останати сегменти кои го следат. Генерално, препорачаните категории што треба да се имаат предвид за спроведување успешен развоен процес се следните, а истите понатаму можат да се вметнат во финансиските извештаи како нивен составен дел (Табела 5.23):

Табела 5.23: „Категории на трошоци“

<i>Класификација на трошоци</i>	<i>Вредност</i>	
	<i>Поединечна</i>	<i>Вкупна</i>
Плати и бенефиции (за модераторите)		
Плати и бенефиции (за учесниците)		
Плати и бенефиции (за останатите поединци, вклучени во процесот)		
Патни трошоци, оброци и останати непланирани трошоци (за модераторите)		
Патни трошоци, оброци и останати непланирани трошоци (за учесниците)		
Патни трошоци, оброци и останати непланирани трошоци (за останатите поединци вклучени во процесот)		
Трошоци за канцелариски материјали		
Трошоци за програмски материјали и резерви		
Трошоци за печатење и репродуцирање		
Трошоци за услуги надвор од организацијата		
Трошоци за алокација на опрема		
Трошоци за изнајмување опрема		
Трошоци за одржување опрема		
Трошоци за изнајмување простор		
Непредвидени трошоци		
.....		
Вкупни трошоци		

Ова е само еден пример за трошоците што настануваат пред, во текот и по завршувањето на одреден развоен процес. Секако, оваа листа може да се надополнува во зависност од конкретните потреби, но овие ставки се во принцип вообичаени, независно за каков вид процес да се работи.

Откако ќе се направи една генерална процена на вкупните придобивки и трошоци, тие можат да се пресметаат со равенка која го прикажува степенот на исплатливост на инвестицијата.

Доколку вкупните придобивки (I) се поделат со вкупните трошоци (T), ќе се добие податок кој го означува соодносот помеѓу придобивките и трошоците ($СПТ$).

Тоа како формула која го означува повратот на инвестицијата би изгледало вака:

$$\text{Сооднос на придобивки и трошоци (СПТ)} = \text{Придобивки (I)} : \text{Трошоци (T)}$$

Формулата може најдобро да се појасни низ конкретен едноставен пример:

Доколку вкупните придобивки (оние кои можат да се измерат) од одреден процес изнесуваат 70.000 евра, а вкупните пресметани трошоци се 50.000 евра, резултатот би бил следниот:

$$СПТ = I:T = 70000:50000 = 1,4 \text{ евра}$$

Овој резултат подразбира дека за секое потрошено 1 евро, придобивката е 1,4 евра, што укажува на исплатлив поврат на инвестицијата.

Уште еднаш треба да се напомене дека појаснувањата и вредностите за повратот на инвестицијата се генерализирани поради тоа што овој модел нема потреба да навлегува во детален математички приказ, тоа е одговорност на финансиските аналитичари и експерти. Измерените ефекти што се добиваат со овој модел се однесуваат, пред сè, на расказни појаснувања за вредностите од развојниот процес, па токму затоа постојат поголем број формулари кои учесниците треба да ги пополнат во различни фази од процесот.

5.6.5 Нематеријални придобивки

Нематеријалните придобивки се оние резултати кои не можат да се претворат во пари, односно не можат да се измерат низ призмата на конкретни парични вредности. Распонот на овој вид придобивки може да биде исклучително голем. Овие податоци се важни како доказ за степенот на успешност на одреден развоен процес, па иако не можат да бидат прецизно измерени, заземаат значаен дел во вкупната евалуација, а им се важни и на раководните лица и оние кои вложуваат во стратегискиот развој на вработените. Треба да се напомене дека резултатите што се добиваат во повеќето формулари од анализираните фази на моделот се претставени токму низ призмата на нематеријалните придобивки.

Највообичаени нематеријални придобивки се следните:

- ✓ Зголемување на задоволството во работењето;
- ✓ Зголемување на организациската посветеност;
- ✓ Подобрување на работната клима;
- ✓ Зголемување на мотивацијата;
- ✓ Намалување на стресот;
- ✓ Намалување на доцнењата;
- ✓ Намалување на флукуацијата на вработените;
- ✓ Намалување на отсутствата;
- ✓ Зголемување на иновациите;
- ✓ Зголемување на задоволството на крајниот потрошувач/клиент;
- ✓ Подобрување на сликата за заедницата;
- ✓ Подобрување на сликата за инвеститорот;
- ✓ Зголемување на лојалноста;
- ✓ Подобрување на тимската работа и соработката;
- ✓ Намалување на конфликтите;
- ✓ Подобрување на организациската комуникација (интерна и екстерна).

Во принцип, постојат два типа нематеријални придобивки кои најчесто се јавуваат во третата и четвртата фаза од предложениот модел (но, секако дека се застапени и во

резултатите на првата и втората фаза). Во третата фаза, придобивките се поврзани со влијанието што врз нив го има развојниот процес и тие се претставени низ зголемената тимска работа и посветеност, како и подобрувањето на соработката и комуникацијата. Во четвртата фаза придобивките се поврзани со степенот на задоволство (на вработените и клиентите), намалувањето на поплаките и отсуствата од работа, како намалениот број откази од страна на вработените.

Сите нематеријални придобивки можат описно да се појаснат, да се одреди дури и степен на нивно зголемување или намалување, но истите не можат да се претворат во парични вредности. Ова подразбира дека ефектите од нив можат да бидат измерени доколку се појаснат описно (што е веќе анализирано низ формуларите од претходните фази и начинот на кој се валоризираат). Всушност, целиот модел се заснова најмногу на ефектите од развојните процеси кои се најмногу поврзани со нематеријалните придобивки, па токму затоа се толку важни за целиот развоен процес.

5.7 Можности за примена на моделот за мерење на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените во македонските организации

Анализираниот модел, иако на „прв поглед“ можеби изгледа сложено за практична примена, напротив, неговата апликација само ја поедноставува целата процедура околу стратегискиот развој на вработените затоа што дава конкретни насоки, цели и резултати. Сепак, треба да се напомене дека за постоење практична апликација на моделот, организацијата треба да биде веќе развиена, активно да вложува во својот кадар и да постои развиен сектор за човечки ресурси кој може најпрвин да го анализира, а потоа и соодветно да го примени моделот. Важен сегмент е дека моделот може да се употреби за секоја поголема организација, независно со каква дејност се

занимава. Типични примери се веќе анализираните три студии на случај во рамките на овој труд.

Министерството за надворешни работи на Република Македонија е пример за организација каде што релативно едноставно може да биде применет моделот за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените. Министерството има голем број вработени и обуките/семинарите/работилниците се составен дел од работата. Постои сектор за човечки ресурси во рамки на Директоратот за организациски работи, како и Директорат - Дипломатска академија, кои можат да ги поделат задолженијата околу апликацијата на моделот. Олеснителната околност е тоа што Дипломатската академија презема и спроведува голем дел од стратегиските приоди за развој и напредок на дипломатите. Секако, моделот може да се модифицира и прилагоди според организациската структура, потребите и во зависност од видот на методолошкиот приод што се применува. Бидејќи истиот не се однесува само на одредена група на вработени, може да учествуваат сите, независно од работната позиција. Единствениот услов е да бидат активни учесници во методолошките приоди за развој што ги спроведува Министерството.

Специфичноста во оваа студија на случај се огледува преку тоа што дипломатите имаат вообичаено поинаков начин на обучување за разлика од која било друга државна, приватна или невладина организација, а самите приоди најчесто ги спроведува Дипломатската академија, која е одговорна за продлабочување на знаењата, вештините и способностите на дипломатите. Најзначајните методолошки приоди за развој беа појаснети во горниот дел од оваа глава, а анализата укажува дека предложениот модел е целосно спроведлив во рамки на МНР на РМ.

Можностите за примена на моделот се подеднакви и во другите две организации кои беа предмет на анализа, односно Еуролинк А.Д. осигурување и Македонскиот центар за меѓународна соработка - МЦМС. „Еуролинк“ има над триста вработени и континуирано одржува семинари и обуки, додека пак МЦМС иако има помалку вработени, сепак претставува најголемата македонска непрофитна организација која во континуитет обрнува внимание на едукација на својот кадар (тоа може да се увиди и за

двете организации преку студиите на случаи). Нивните сектори за човечки ресурси имаат доволно искуство и знаења за употреба за моделот, кој секако дека треба најпрвин квалитетно да се анализира одредено време, пред да се примени.

Всушност, во овој труд се анализирани три различни организации - секоја од нив на некој начин е неформален лидер во својата област на делување, со цел да се види дали во најдобрите организации постои некаков формален процес на определување на потребите за развој и обуки врз основа на стратегиските цели, какви и колку обуки се спроведуваат за развој на вработените и дали и на кој начин се мерат ефектите од вложените средства. Поради тоа што во трите претставници на организациите не постои соодветен начин на мерење и евалуирање на резултатите, се предлага модел за мерење на ефектите од методолошките приоди за развој, кој може да се аплицира во голем дел од македонските организации, независно од нивната професионална дејност. Единствените два предуслови се да се спроведуваат повеќе видови методолошки приоди за развој врз основа на кои би се применил моделот, како и да постои одделение или сектор за човечки ресурси кој би можел практично да го аплицира и спроведе целиот процес, кој може да биде и подолготраен. Резултатите од примената на моделот се повеќекратни и повеќеслојни, тој овозможува нивна опсежна анализа, врз основа на која може да се извлечат значајни заклучоци, кои би се имплементирале во понатамошното работење на организациите. Сето ова овозможува зголемување на конкурентноста и профитабилноста на организациите, два сегменти на кои се обрнува најмногу внимание при анализа на вкупната успешност.

5.8. Анализа на емпириско истражување

5.8.1. Прибирање на податоци во вид на анкетен прашалник

Покрај компаративната квалитативна анализа на трите студии на случај, претставени преку Министерството за надворешни работи на Република Македонија – претставник на државниот сектор, Еуролинк осигурување А.Д. Скопје – претставник на приватниот сектор и Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) – претставник на невладиниот сектор, како и создавање на модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегискиот развој на вработените, во рамки на оваа докторска дисертација, спроведено е и емпириско истражување (Прилог 3 – анкетен прашалник).

Ова истражување претставува дополнение на веќе спроведената длабинска анализа поврзана со степенот и видот на стратегиски развој на вработените во рамки на македонските организации, како и начините за мерење на ефектите од истите, со што се креираат дополнителни корисни и практични насоки, значајни за изведување на што поточни заклучоци.

5.8.2. Примерок на истражувањето

За потребите на ова истражување, беа собрани вкупно 100 одговорени прашалници, од вкупно електронски испратени 145 прашалници, во период од еден месец, што претставува 69% успешен поврат на информации. Прашалниците беа испратени до вработени на различни професионални нивоа во трите видови на македонски организации (државни, приватни и невладини), со цел да се добие што појасна „слика“ околу вложувањата во стратегискиот организациски развој. Државниот сектор е застапен во прашалникот со 39%, приватниот со 35%, додека невладиниот со 26%.

Прашалникот е поделен на четири дела, со цел да се постигне поголема прегледност, како и потемелна анализа на потребните податоци. Најпрвин се општите податоци, вториот дел е поврзан со практики на развојот на човечките ресурси во

соодветните организации, третиот дел ги анализира факторите кои влијаат на стратегискиот развој на вработените, додека пак финалниот, четврти дел се однесува на мерењето на ефектите од развојот на човечките ресурси. Секој дел претставува засебна целина од една страна, но истовремено соодветен предвесник на делот што следи, односно во целост прашалникот е една комплементарна целина која нуди претстава за степенот на стратегиски развој на вработените во македонските организации.

Во рамки на општиот дел од прашалникот, процентите на добиените одговори се претставени во продолжение.

- Половата структура на испитаните е следна:
 - ✓ 53% се од женски пол;
 - ✓ 47% се од машки пол;
- Според возрастната структура:
 - ✓ 33% се на возраст од 25 до 35 години;
 - ✓ 37% се на возраст од 36 до 45 години;
 - ✓ 21% се на возраст од 46 до 55 години;
 - ✓ 9% се на возраст од 56 до 65 години;
- Структурата на испитаниците, според нивната работна позиција е следна:
 - ✓ 4% од испитаниците се членови на Управен или Надзорен одбор;
 - ✓ 5% се членови на Одбор на директори;
 - ✓ 21% се Генерален директор/управител/СЕО/извршен директор/генерален менаџер;
 - ✓ 28 % се менаџер/раководител на сектор/одделение (финансии, маркетинг, човечки ресурси,; производство, продажба.....);
 - ✓ 39% од испитаниците се соработници/извршители;
 - ✓ 3% работат друг вид на работа во организацијата;
- Според видот на организацијата во која работат, структурата на испитаниците е следна:
 - ✓ 39% работат во државен сектор;
 - ✓ 35% работат во приватен сектор;

- ✓ 26% се дел од невладиниот сектор;
- Според големината на организацијата, односно бројот на вработени, податоците го покажуваат следното:
 - ✓ Во организација со 1 до 9 вработени работат 4%;
 - ✓ Во организација од 10 до 49 вработени работат 17%;
 - ✓ Во организација од 50 до 249 работат 36%;
 - ✓ Во организација со повеќе од 249 вработени работат 43%;
- Годишите на постоење на организацијата се следни:
 - ✓ Од 1 до 3 години постоење на организацијата е поврзано со 9% од испитаниците;
 - ✓ Од 3 до 5 години постоење на организацијата е поврзано со 23% од испитаниците;
 - ✓ Повеќе од 5 години постоење е поврзано со најголем процент од испитаниците, односно 68%.

5.8.3. Методологија на анализа на податоците

Методологијата на анализата на податоците е поврзана со статистичката дескриптивна анализа која претставува збир на методи преку кои се врши пресметка, прикажување и опишување на основните карактеристики на податоците, предмет на анализа. Преку овој метод, најпрвин се средуваат статистичките податоци, потоа се прикажуваат, а на крај се изведуваат како поединечни, така и групни заклучоци. Понудените одговори се рангирани со броеви од 1 до 4, со дескриптивно појаснување за секој од нив, а последниот одговор е во категоријата не знам/немам одговор.

5.9. Анализа на резултатите од емпириското истражување

Како што веќе беше напоменато, анкетниот прашалник претставува дополнителен методолошки метод за прибирање на податоците поврзани со стратегискиот развој на вработените во трите видови на македонски организации. Тој

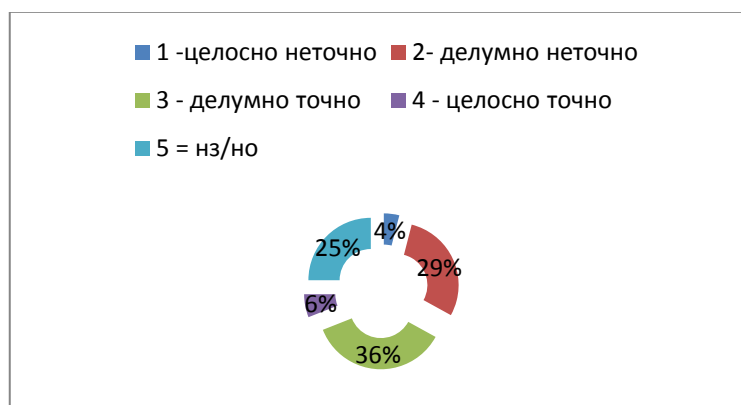
нуди една поширока, односно поглобална „слика“ за организациите, за разлика од деталната компаративна анализа на трите студии на случај. Токму затоа, претставува одлично дополние на веќе изведените заклучоци. Меѓу другото, ја потврдува констатацијата дека во македонските организации е неопходен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегискиот развој на вработените, а истиот скоро и да не постои во ниту една од нив. Сето ова е прикажано во продолжение, како индивидуална анализа на секое прашање, така е изведени заклучоци за секое од нив, збирни согледувања за секој дел, но и генерален заклучок поврзан со прашалникот како засебна анализа, но и во однос на компаративната анализа на трите студии на случај.

5.9.1. Практики поврзани со развојот на човечките ресурси во соодветната организација

Во вториот дел од прашалникот, истражувањето се фокусира на појаснување на практиките за развој на вработените во организацијата преку единаесет искази (графички прикажани и анализирани подолу), а секој од испитаниците има пет понудени нивоа на одговори со соодветни броеви:

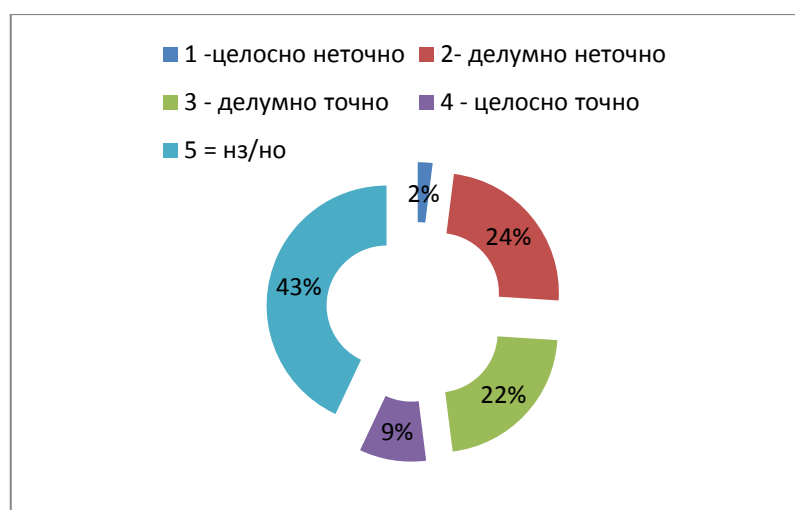
Целосно неточно (1)	Делумно неточно (2)	Делумно точно (3)	Целосно точно (4)	Не знам/немам одговор
------------------------	------------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Графикон 5.1. Постоење на програми за стратегиски развој на вработените;



Интересно е дека многу мал број од испитаниците одговориле „целосно неточно“ во однос на ова прашање, односно само 4%. Слично е и со одговорот „целосно точно“, кое што изразено во проценти е 6%, додека пак највеќе одговори има „делумно неточно“ (29%), „делумно точно“ (36%) и „не знам/немам одговор“ (25%). Од оваа статистика може да се заклучи дека поголемиот број од испитаници или не се доволно информирани за програмите за стратегиски развој на вработени во нивните организации, или истите не заземаат едно од примарните места на важност во организацијата, па токму поради тоа има поголем број на недефинирани одговори („2“ и „3“).

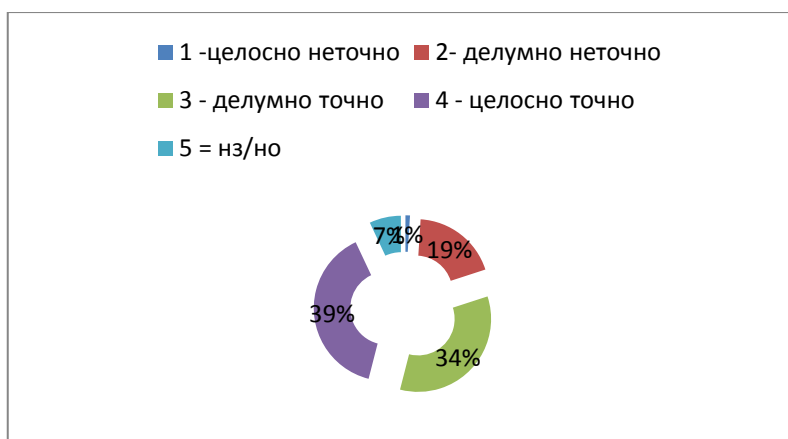
Графикон 5.2. Поврзување на процесите на стратегиски развој со годишната бизнис стратегија:



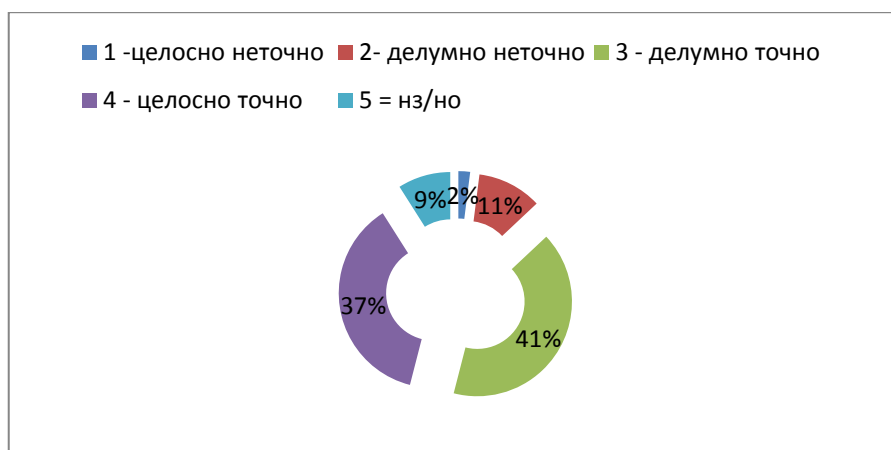
Ова прашање се надоврзува на претходното (сите прашања проилегуваат едно од друго). Повторно скоро и да нема одговори под „1“ (2%), со тоа што во овој случај најголемиот процент на одговори се „не знам/немам одговор“ (43%). Овој статистички податок упатува на тоа дека вработените, независно во кој тип на организација работат, не се (доволно, целосно) запознаени со годишната бизнис стратегија на својата организација. Очекувано, одреден поголем процент заземаат одговорите под „2“ и „3“ (24% и 22% соодветно), додека „4“ го заокружиле мал број на испитаници, претежно оние на повисоките работни позиции (9%). Од ова и од претходното прашање произлегува дека вработените немаат доволен број на информации околу можностите

за нивниот развој и напредување во соодветната организација, нешто што секако треба да се менува и подобри.

Графикон 5.3. Кога вработените ќе завршат со методолошките приоди за развој (тренинг, обука, семинар итн), раководителите ги поттикнуваат своите знаења да ги споделат со колегите;



Графикон 5.4. Поттикнување на употребата на знаењата и техниките од страна на раководителите, стекнати при програмите за стратегиски развој на вработените во извршување на секојдневните работни задачи;

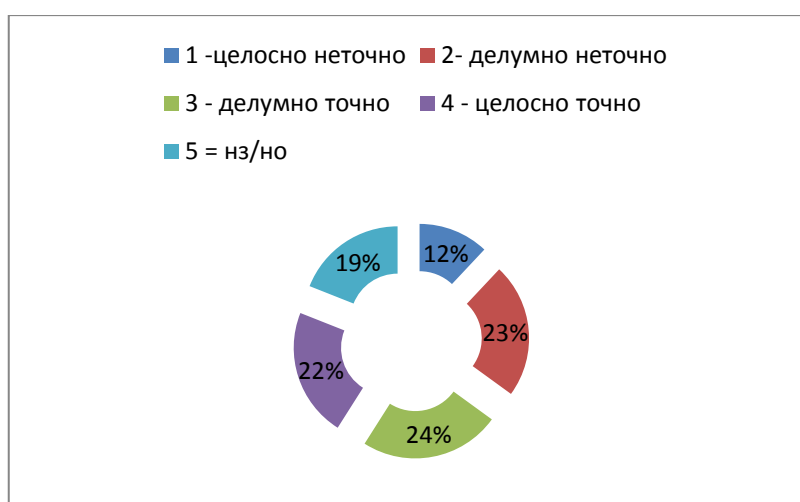


Овие две прашања се слични и комплементарни меѓу себе, па токму затоа можат да бидат заедно разгледувани. Интересен статистички податок што се однесува на овие две прашања е тоа што најголем број од испитаниците одговориле со „делумно точно“ (34%) и „целосно точно“ (39%) на 9-тото прашање, односно 41% и 39% на десеттото

прашање. Овие податоци се однесуваат на вработените во сите три типа на организации, од што произлегува дека раководителите во генерална смисла позитивно влијаат на своите вработени и стимулираат како индивидуален, така и организациски развој.

Како забелешка, штом веќе раководителите го подржуваат стратегиските развој на своите вработени, тогаш треба и претходно соодветно да ги информираат за годишната бизнис стратегија на организацијата, како и за сите можности за индивидуален професионален развој (ова е поврзани со седмото и осмото прашање и резултатите што произлегоа од истите).

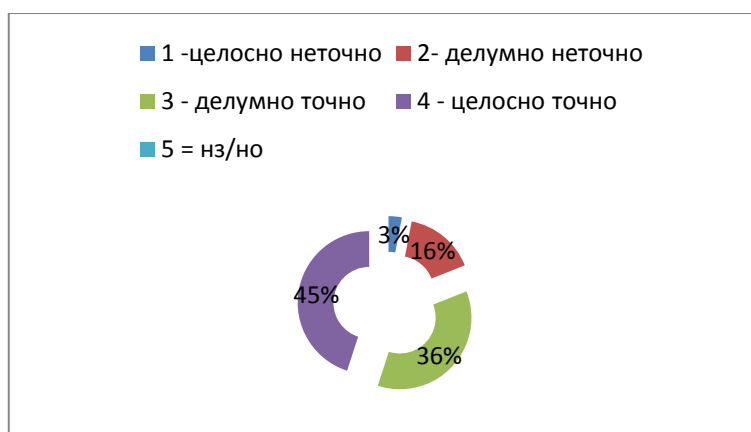
Графикон 5.5. Постоење на оддел/сектор посветен на стратегиски развој на вработени во рамки на организацијата;



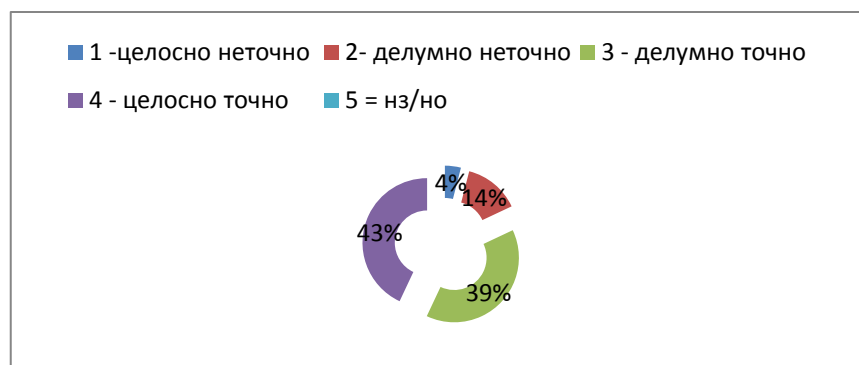
Податоците од одинаесетото прашање се доста изедначени, што е можеби по малку и изненадувачки. „Целосно неточно“ одговориле 12% од испитаниците, „делумно неточно“ 23%, „делумно точно“ одговориле 24%, „целосно точно“ 22%, додека 19% немале одговор. Оваа статистика за жал не дава јасна „слика“ околу постоењето на посебна организациска единица која е посветена на стратегискиот развој на вработените. Од ова може да се изведе претпоставка дека одговорите „делумно точно и неточно“ всушност подразбираат дека во рамки на организацискиот сектор/оддел за човечки ресурси, постојат поединци чии работни задачи се поврзани со следење и

менаџирање на програмите за стратегиски развој. „Не знам/немам одговор“ секако упатува на тоа дека организацијата не ги информира своите вработени за голем број на сегменти од своето работење, нешто што можеше да се увиди и од претходно добиените податоци.

Графикон 5.6. Унапредувањето е поврзано со успешно завршување на процесите на стратегиски развој на вработените;



Графикон 5.7. На сите вработени им се дава еднаква шанса за напредување, учење и развој;

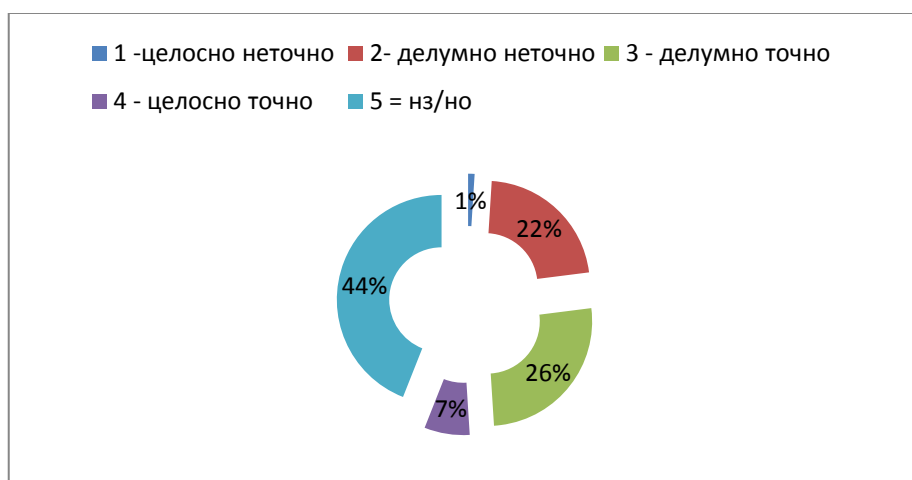


Во однос на податоците добиени од овие две прашања, тие се многу слични, а резултатите беа по малку изненадувачки. Таканаречениот „елемент на изненадување“ е повеќе поврзан со нашиот (македонски) организациски менталитет. Во неформални, приватни разговори помеѓу вработени, секогаш може да се слушнат поплаки во однос на начините на унапредување и степенот на нивната поврзаност со стручноста на

кадарот. Ова се однесува за сите три типа на македонски организации, особено за државниот сектор, но тука не заостануваат многу и приватните организации. Но, при формалната дистрибуција на прашалникот (иако е напоменато дека истиот е целосно анонимен), одговорите се нешто поразлични. Па така, и за двете прашања, најголем процент на одговори има изјавата „целосно точно“ (45% за 12-тото и 43% за 13-тото прашање). По тоа, следи „делумно точно“ (со 36% и 39% соодветно). Друг интересен податок е дека никој не одговорил „не знам/немам одговор“. Мал процент од испитаниците ги заокружиле „делумно неточно“ (16% и 14%), додека пак минимален број одговориле со „целосно неточно“ (3% и 4%).

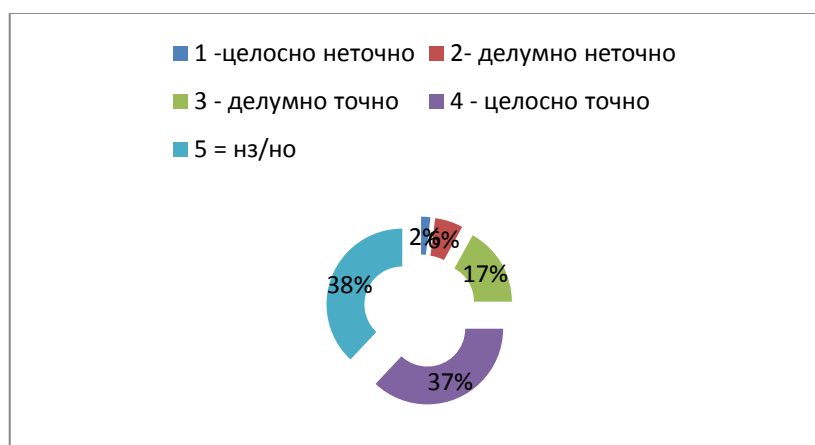
Ова укажува на фактот дека вработените во македонските организации на некој начин се плашат од своите надредени, односно од самите организации каде што работат, па затоа не се решаваат да го искажат својот став или пак навистина унапредувањето во истите се спроведува како што треба, „по книга“. Ова е едно од прашањата кое останува за понатамошна дискусија и анализа, но за да се дојде со срдца, потребно е да се направи дополнително наменско истражување токму на оваа тема, додека насоката на докторската дисертација е повеќе кон степенот на стратегиски развој на вработените во македонските организации, како и мерењето на ефектите од истиот.

Графион 5.8. Организацијата располага со посебен годишен буџет, наменет за стратегиски развој на вработените

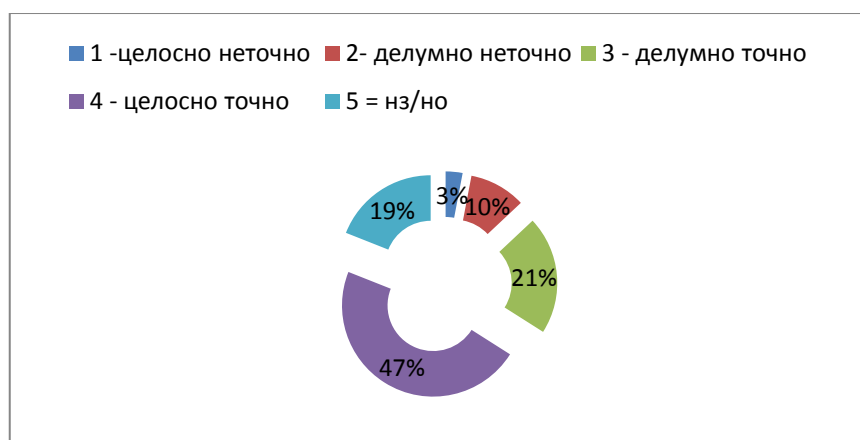


Статистичките податоци добиени од ова прашање во голема мера се поклопуваат со одговорите на прашањето под број осум. Најголемиот процент на одговори се „не знам/немам одговор“ (44%), додека под „1“ скоро и да нема одговори (1%). „Делумно неточно“ (2) и „делумно точно“ (3) има релативно еднаков број на одговори (22% и 26% соодветно), додека „4“ („целосно точно“) го заокружиле мал број на испитаници (7%). Од прикажаните податоци за ова прашања, повторно може да се заклучи дека во глобала, вработените не се запознаени со бизнис стратегијата на организацијата во која работат.

Графикон 5.9. Во организацијата постојат обучени професионалци кои ги водат обуките/тренинзите



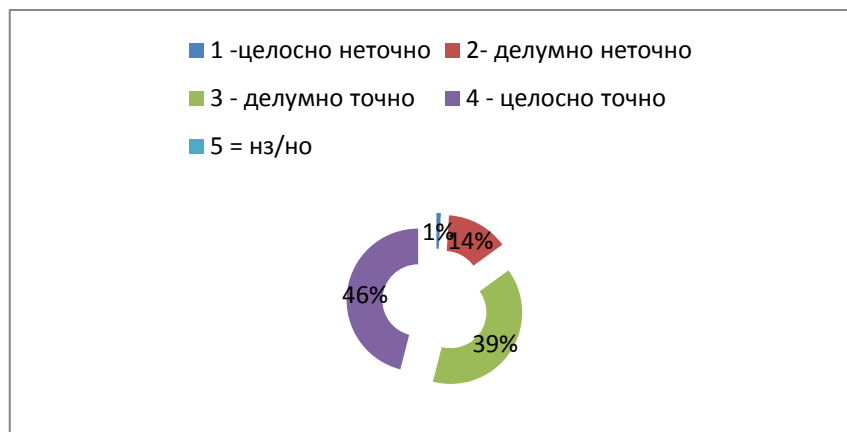
Графикон 5.10. Организацијата соработува со екстерни/надворешни соработници при спроведување на методолошките приоди за развој (тренинзи, обуки, семинари итн):



Што се однесува до петнаесеттото прашање, добиените одговори се најбојни по „4“ („целосно точно“) со 37% и „5“ (не знам/немам одговор) со 38%. Од ова произлегува дека таму како што постојат стратегиски програми за развој на вработените, истите се соодветно информирани околу луѓето кои ќе им ги држат тие програми, додека пак онаму каде што нема или пак има недефиниран стратегиски развој, вработените не знаат за процедурата при избор на обучувачи/тренери.

Интересно е што во сите организации каде што испитаниците одговорија со „целосно точно“ на претходното прашање, го имаат истиот одговор и за следното, шеснаесетто прашање (47%). Тука процентот е поголем затоа што дел од организациите кои немаат интерни професионалци кои ги водат стратегиските програми за развој, соработуваат со надворешни фирми/компанији/индивидуалци, додека пак поголемите организации (независно за кој сектор станува збор), имаат комбинација на внатрешни и надворешни соработници при спроведување на обуките/тренинзите/семинарите итн.

Графион 5.11. Раководителите секојдневно им помагаат на своите вработени да се развиваат и да напредуваат професионално;



Податоците од оваа изјава во голема мера се поклопуваат со добиените податоци од деветото и десетото прашање, како и со анализата што е направена во однос на овие изјави во претходните редови. Најдолемиот процент на одговори (46%) се под „4“, односно „целосно точно“, а остатокот од одговорите (39%) главно се однесуваат на делумно точно („3“). Нема ниту еден одговор „не знам/немам одговор“ што е реткост во овој прашалник, додека процентот на одговор „целосно неточно“ („1“) е занемарлив,

односно изнесува само 1%. „Делумно неточно“ („2“) не е особено застапен податок за оваа изјава со 14%.

5.9.2. Збирни согледувања од анализата на развојот на човечките ресурси во рамки на организацијата

Уште на почетокот од вториот дел се провлекува статистика која укажува дека поголемиот број од испитаниците или не се доволно информирани за програмите за стратегиски развој на вработени во нивните организации, или истите не заземаат едно од примарните места на важност во организацијата, па токму поради тоа има поголем број на недефинирани одговори – „делумно неточно“, „делумно точно“ и „не знам/немам одговор“. На ова се надоврзува и недоволната запознаеност на вработените со годишната организациска бизнис стратегија, односно вработените немаат доволен број на информации околу можностите за нивниот развој и напредување во соодветната организација, нешто што секако треба да се менува и подобри.

Во тие организации каде што се спроведуваат стратегиските програми за развој, вработените се запознаени околу тоа кои професионалци ќе бидат таканаречени „спроведувачи“ на програмите за развој, независно дали се надворешни соработници или пак интерно вработени на повисоки работни позиции.

Од друга страна пак, сите прашања/искази кои се поврзани со раководителите/директорите во соодветните организации, упатуваат дека во генерална смисла тие позитивно влијаат на своите вработени и стимулираат како индивидуален, така и организациски развој. Како забелешка, штом веќе раководителите го поддржуваат стратегискиот развој на своите вработени, тогаш треба и претходно соодветно да ги информираат за годишната бизнис стратегија на организацијата, како и за сите можности за индивидуален професионален развој.

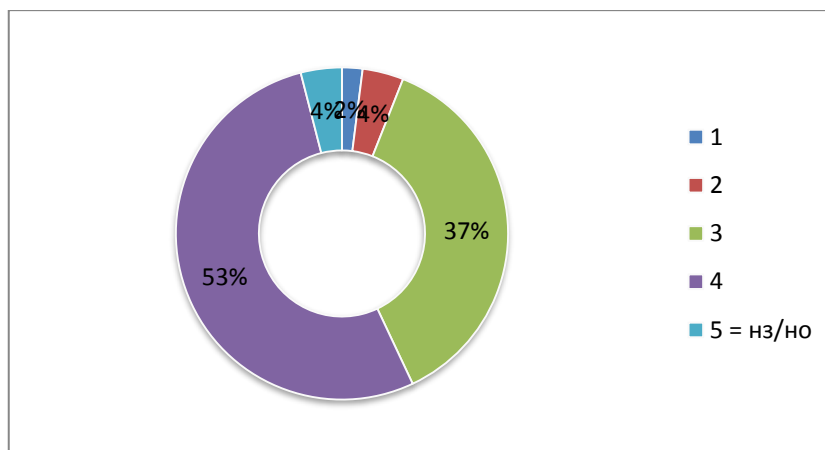
Изненадувачки елемент во вториот дел беше поврзаноста на унапредувањата со стручноста на секој индивидуалец. Како што е напоменато и претходно, иако

неформално вработените се жалат на нетранспарентни унапредувања во македонските организации (независно за кој тип се работи), одговорите упатуваат на нешто сосема спротивно, па така ова претставува едно од прашањата кое останува за понатамошна дискусија и анализа, но за да се дојде со сржта, потребно е да се направи дополнително наменско истражување токму на оваа тема.

5.9.3. Анализа на факторите кои влијаат на програмите за стратегискиот развој на вработените

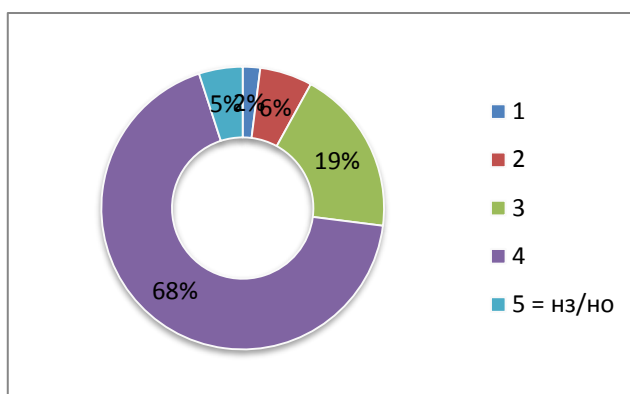
Третиот дел се разликува од претходниот по тоа што исказите се оценуваат од 1 до 4, односно 1 е најниската оцена, додека пак 4 е највисоката, а секако постои и петта опција, а таа е „не знам/немам одговор“. Исказите се кратки, јасни и упатуваат на факторите кои влијаат на стратегискиот развој на вработените. Во продолжение следат резултатите и анализата за секој од нив.

Графикон 5.12. Начинот на кој се пренесуваат знаењата:



На ова прашање, најдолемиот број на испитаници (53%) ја дале највисоката оцена (4), помал процент (37%) одговориле со 3, додека занемарлив е процентот на оние кои ги дале оцените 1 (2%) и 2 (4%), како и „не знам/немам одговор“ (4%)

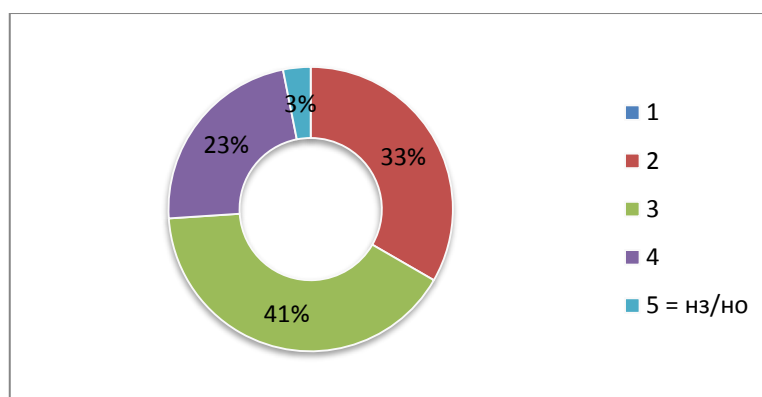
Графикон 5.13. Квалитетот на инструкторите/предавачите:



Во овој случај, процентот на испитаници кои дале највисока оцена е скоро апсолутен со 68%, додека останатите се застаени со минимален процент (1 со 2%, 2 со 6%, 3 со 19% и нз/но со 5%).

Овој и претходниот изказ упатуваат на нешто што се провлекува низ целиот прашалник, а тоа е дека вработените се задоволни од своите надредени и начините на кои им помагаат, како и дека совлауваат нови знаења, вештини и способности таму каде што постојат стратегиски програми за развој. Како што е веќе напоменато, треба да се спроведе подлабинска анализа околу тоа дали и колку вработените реално и навистина се задоволни од своите надредени и можностите што им се нудат за напредување, но тоа не е предмет на оваа докторска дисертација, па токму затоа степенот на анализа ќе остане на ова ниво околу овој тип на дилеми.

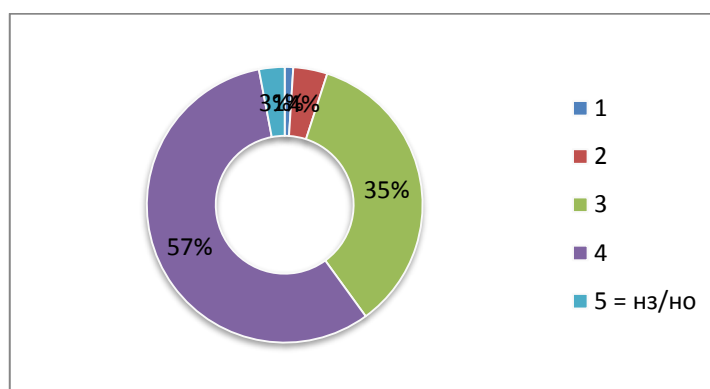
Графикон 5.14. Времето што е на располагање за обука/тренинг/развој:



Околу времето што им е на располагање на вработените за стратегиските програми за развој, одговорите имаат генерално пониски оценки. Најниската не ја дал ниту еден испитаник, но затоа под 2 одговориле дури 39% од испитаниците, како и под 3 со 36%. Највисоката оценка е помалку застапена со 22%, додека нз/но скоро и да не постои како одговор (3%).

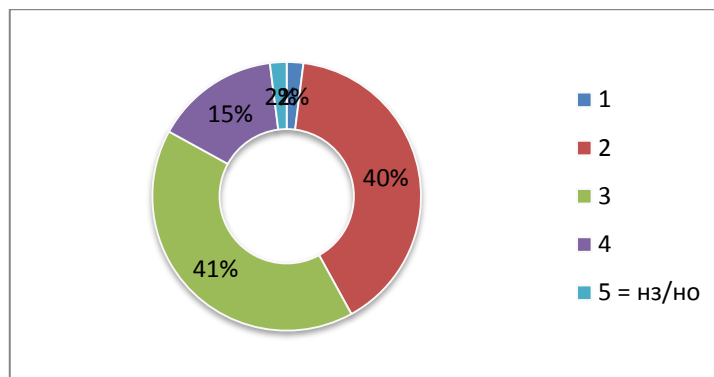
Тоа што може да се изведе како заклучок врз основа на добиените одговори е дека на вработените им е потребно повеќе време за да можат поквалитетно да ги завршат стратегиските програми за развој.

Графикон 5.15. Бројност/обем на секојдневни работни обврски:



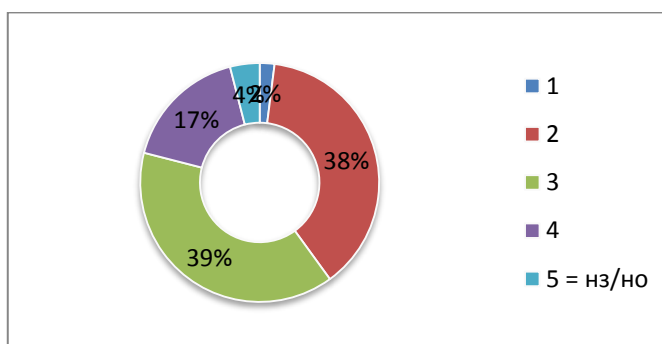
Овој исказ има најголем процент на одговори под 4 (57%), односно вработените дале највисока оценка за обемот на работните задачи кои претставуваат директен фактор кој влијае на програмите за стратегиски развој на вработените. Под 3 има значително помал, но сепак важен процент (36%), додека останатите се скоро занемарливи. Овие резултати подразбираат дека обемот на работни задачи во најголем дел соодветствуваат со програмите за стратегиски развој и имаат значително влијание врз истите.

Графикон 5.16. Можноста за интеракција помеѓу учесниците во програмите за развој:



Одговорите поврзани со овој изказ упатуваат на тоа дека можноста за интеракција помеѓу учесниците ја оцениле претежно со ниска и средна оцена, односно со 2 (40%) и 3 (41%). Највисока оцена дале 15% од испитаниците, додека најниска оцена и нз/но скоро и да не е застапено. Од ова може да се заклучи дека степенот на меѓусебна интеракција помеѓу вработените треба да се подигне на повисоко ниво, односно зголемувањето на интерната комуникација ќе има директно позитивно влијание на стратегиските програми за развој.

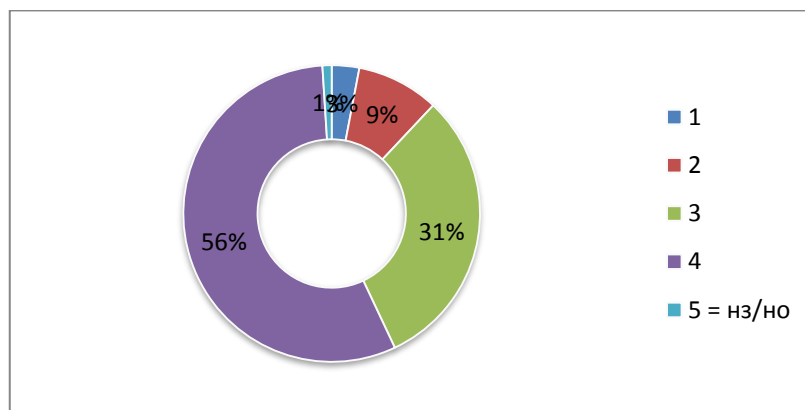
Графикон 5.17. Навремено обезбедување на материјали/книги:



И за овој исказ, одговорите се многу слични како за претходниот, односно најзастапени оцена се 2 со 38% и 3 со 39%, со 4 одговориле 17% од испитаниците, додека најниска оцена и нз/но се 2% и 4% соодветно. Самите резултати говорат за важноста на теоретските материјали/книги за вработените. Покрај соодветното практично пренесување на знаењата, вработените треба да поседуваат соодветни и

навремени материјали кои ќе им помогнат во успешно совладување на новите знаења, вештини и способности.

Графикон 5.18. Практична примена на теоријата преку вежби:



Во овој случај, највисока оцена дале најголем број од испитаниците – 56%, помал број одговориле под 3 – 31%, додека под 2 одговориле само 9%, а најниско оцениле занемарливи 3% од анкетираниите. Во овој случај, се согледува важноста на испитаниците за практична примена на теориското знаење, како еден од најважните фактори за успешно спроведување на стратегиските програми за развој.

5.9.4. Збирни согледувања од анализата на факторите кои влијаат на програмите за стратегискиот развој на вработените

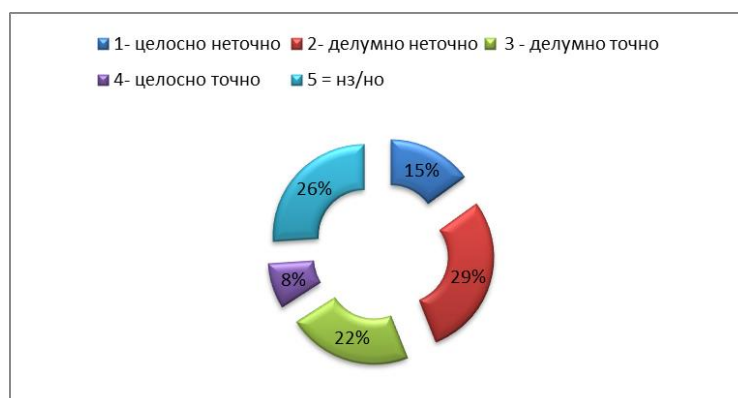
Во однос на овој дел од прашалникот, нема многу дилеми околу видот и процентот на застапеност на одговорите. Веќе е направена анализа околу задоволството на вработените од своите надредени и истото тоа претставува важен фактор кој влијае на стратегискиот развој, како и начините на пренесување на знаењата, независно дали од интерни или екстерни обучувачи/тренери/инструктори. Тоа што предизвикува интерес е дека испитаниците претежно одговорите за неопходноста на повеќе време за спроведување на програмите за развој, како и можноста за интеракција помеѓу учесниците, која не доби високи оценки. Истото се однесува и на снабдувањето со

соодветна литература за учење, додека пак практичната примена на теоријата претежно е релативно високо оценета.

5.9.5. Анализа на мерењето на ефектите од развојот на човечките ресурси

Токму овој последен дел од прашалникот е и најважниот во однос на докторската дисертација затоа што еден од главните елементи во истата е создавањето на моделот за мерење и евалуација на ефектите од стратегискиот развој на вработените. Во овој дел има најмалку прашања, односно само две, од кои последното подетално ги нуди потребните информации. Тоа што може да се увиди од одговорите, целосно се поклопува со анализите спроведени во трите студии на случај, како и заклучоците изведени од нив.

Графикон 5.19. Во организацијата постои/постојат метод/методи за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените;



За ова прашање, понудените одговори и процентот на нивна застапеност се следни:

- Целосно неточно – 1, одговориле 15% од испитаците;
- Делумно неточно – 2, одговориле 22%;
- Делумно точно – 3, одговориле 29%;
- Целосно точно – 4, со застапеност од 8%;

- Не знам/немам одговор – 5, одговориле 26% од испитаците.

Резултатите од ова прашање упатуваат на веќе изградениот став во оваа дисертација кој упатува на фактот дека само во одреден помал процент на организации, постојат метод/методи за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените, но и дека голем дел од испитаниците не се воопшто запознаени со начинот на кој се мерат ефектите од развојот. Најзастапените одговори се „делумно неточно и делумно точно“ како и „не знам/немам одговор“, што укажува дека испитаниците не се сигурни дали постојат методи и кои се тие, односно дека самата организација не им појаснува на своите вработени околу мерењето на ефектите од стратегискиот развој, што укажува на нетранспарентност. На ова се надоврзува и последното прашање, поврзано подеталано со начините на кои се мерат ефектите од стратегискиот развој.

Сегмент кој предизвикува внимание во овој последен дел од прашалникот е дека иако одреден дел од испитаниците на ова прашање даваат одговори кои упатуваат на непостоење на методи за мерење и евалуација на ефектите од развојот, веќе во следното истите заокружуваат одговор кој упатува на некаков површен метод за мерење на ефектите во рамки на нивната организација.

Табела 5.25. Ефекти од методолошки приоди за развој

Ефектите од методолошките приоди за развој (тренинг, обука, семинар итн) се мерат преку (заокружете еден или повеќе од понудените одговори):

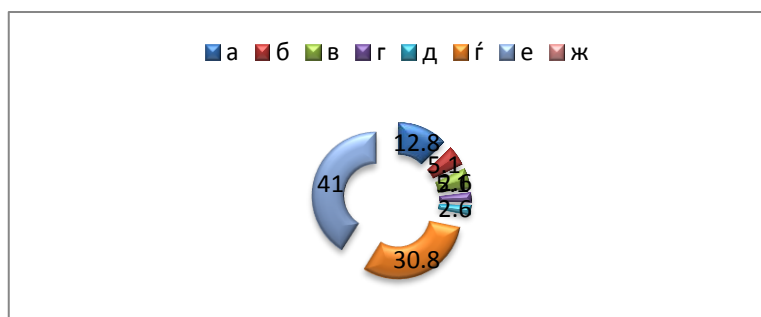
- а. Оцена на реакциите на учесниците на програмите за развој;
- б. Постојење на општ прашалник на крајот од секоја програма за развој (оцена на стекнатите знаења);
- в. Постојење на индивидуален прашалник по завршувањето на секој дел од програмата за развој (подлабока оцена на знаењата, вештините, способностите, задоволството...);
- г. Постојење на финансиски документ преку кои се мерат ефектите од програмата за развој (директни финансиски импликации);
- д. Документ со кој се споредуваат перформансите на вработените пред и по програмата за развој (оцена на перформансите пред и по програмите за развој);

- ѓ. Не постојат писмени документи, туку само усно се изведуваат генерални заклучоци;
- е. Не постои никаков метод за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените;
- ж. Друго (молам наведете).....

Ова прашање е најтешко за анализа поради тоа што на анкетираниите им се нуди можност да заокружат повеќе од еден одговор истовремено, постојат најголем број на опции, а воедно секој прашалник треба да се анализа поединечно за да се увиди каде, како и дали воопшто се мерат ефектите. Токму поради тоа, за добивање на веродостојни резултати во овој дел, добиените прашалници најпрвин беа поделени во три групи – државен, приватен и невладин сектор. Потоа, се анализираше секоја група засебно, за да на крај се направи компарација и се изведат вкупни заклучоци. Врз основа на спроведената анализа, резултатите се следни:

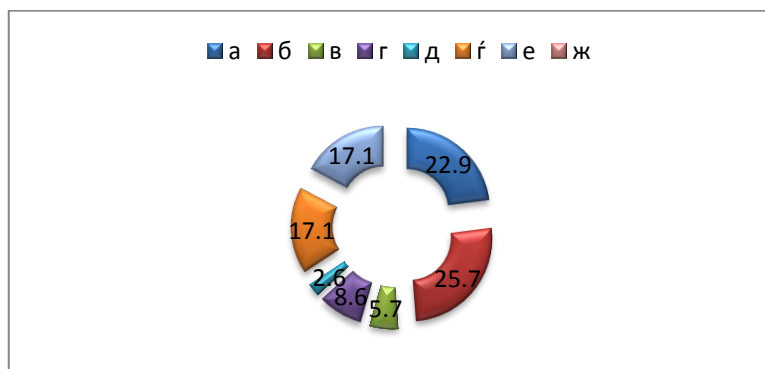
- Вработените во организациите кои по својот делокруг на работење припаѓаат под државен сектор (39%), во најголем процент одговориле под „е“, односно дека не постои никаков метод за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените (41% - 16 испитаници). Одреден (релативно висок процент од 12 испитаници – 30,8%) одговориле дека се изведуваат само генерални усни заклучоци („ѓ“), додека во одредени државни институции заклучокот за ефектите од развојот се изведува врз основа на реакциите на учесниците (под „а“ застапеност од 5 испитаници, односно 12,8%). Ниту еден од државните службеници не ја навел последната опција, додека останатите одговори скоро и да не се застапени, односно нивната вкупна застапеност е 15,4% (под „б“ и „в“ одговориле 5,1%, додека под „ѓ“ и „д“ дале одговор само по еден испитаник – 2,6%).

Графикон 5.20. Државен сектор



- Вработените кои што работат во приватниот сектор (35%) имаат нешто поразлични одговори од нивните колеги – државни службеници, но повторно се сведува на заклучокот дека не постојат соодветни и длабински методи за мерење на ефектите од стратегискиот развој. Најзастапени одговори се под „а“ со 22,9% (8 испитаници), под „б“ со 25,7% (9 испитаници) под „г“ со 17,1% (6 испитаници), додека исказите кои нудат поглабинска анализа се многу помалку застапени. Од нив, одреден позначаен процент се забележува на одговорот под „г“ (8,6% - 3 испитаници), поврзан со постоењето на финансиски документ, односно одредено квантитативно мерење на финансиските импликации од стратегискиот развој. Процентот на одговори под „е“ е помалку застапен за разлика од државниот сектор – 17,1%, односно 6 испитаници, додека повторно никој не навел конкретен одговор под „ж“ Под „в“ одговориле 2 испитаници (5,7%), додека под „д“ одговорил само еден испитаник (2,9%).

Графикон 5.21. Приватен сектор



- Невладиниот сектор е застапен со 26% од испитаниците.. И во овој случај, повторно најголема застапеност имаат одговорите поврзани со оцена на реакциите на учесниците („а“ со 27% - 7 испитаници), постоење на општ прашалник („б“ со 19,2 – 5 испитаници%) и усно изведување на заклучоци („ѓ“ со 19,2% - 5 испитаници). Подлабинските мерења се значително помалку застапени („в“ со 7,7%, „д“ со 7,7% и „г“ со 11,5%), додека помал е и процентот на оние кои одговориле дека не постојат никакви методи за мерења на ефектите од развојот (7,7% или само 2 испитаници). Повторно, никој не навел друг начин за мерење и евалуација, надвор од веќе понудените.

Графикон 5.22. Невладин сектор



5.9.6. Заклучни согледувања од анализата на мерење на ефектите од развојот на човечките ресурси

Интересен за анализа е финалниот дел од прашалникот, кој само е дополнување на веќе изградениот став во рамки на докторската дисертација, поврзан со мерењето на ефектите од стратегискиот развој на вработените во македонските организации. 25-тото прашање упатува на фактот дека во македонски рамки скоро и да не постои длабинско мерење и евалуација, или пак вработените немаат доволно информации за таа организациска проблематика. Еден интересен сегмент што веќе

беше напоменат е поврзаноста на 25-тото и последното 26-то прашање. Одреден (помал) број на испитаници кои на прашањето „Дали во организацијата постои/постојат метод/методи за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените“, одговориле со целосно неточно, во последниот исказ сепак заокружуваат некои од понудените одговори, што е контрадикторно. Околу оваа дилема, постојат две опции – првата е дека испитаникот веќе го оценил претпоследното прашање, па по заокружувањето на последното, заборавил да се наврати и да одбере друго тврдење, или пак тоа што го заокружиле како одговор на 26-тото прашање, испитаниците не го сметаат за метод за мерење на ефектите од стратегискиот развој. Секако, постои и претпоставката дека испитаниците не се доволно запознаени со начините на спроведување на методите за мерење на ефектите од развојот во нивната организација.

Очекувано, понудените искази кои нудат површно мерење и евалуација се најзастапени, но многу не заостанува ниту последниот исказ, кој укажува на фактот дека во организациите не постојат никакви начини за мерење на ефектите од програмите за развој (ова особено се однесува на државните организации, нешто помалку во приватници, а најмалку во невладиниот сектор).

Испитаниците од државниот сектор, во најголем број одговориле дека не постојат соодветни методи, или пак тие се сведуваат на усни заклучоци и субјективна оценка на реакциите на учесниците. Нешто подобри резултати нуди приватниот сектор, но повторно изостануваат подлабиските анализи за мерење и евалуација, а слична е ситуацијата и со невладиниот сектор, со тоа што во овој случај, најмал е процентот под „е“, односно во овој вид на организации скоро секаде е застапено барем некаков вид на мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените.

Интересен податок кој треба да се издвои е дека ниту еден од испитаниците не заокружил повеќе од еден понуден одговор, иако тоа е напоменато во самиот исказ. На ова може да се гледа како недоволно познавање на испитаниците околу

организациските методи за мерење на ефектите од развојот или пак нивна незаинтересираност во пополнувањето на прашалникот.

Генераленот заклучок врз основа на прашалникот е дека во сите видови на македонски организации, или не постојат соодветни методи за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените или пак тие се површни и недоволни за создавање на реална „слика“ која понатаму ќе упати на одредени сегменти кои ќе треба да се поправат и подобрат. Секако, мора да се има во предвид дека во одреден мал број на организации не постојат никакви програми за стратегиски развој, па оттаму не може да се очекува постоење на модел/модел за евалуација. Сепак, треба да се упати и на фактот дека приватниот и невладиниот сектор повеќе вложува во некакво мерење на ефектите од развојот, што логично произлегува од нивната финансиска конструкција, односно нивниот интерес за поголемо вложување во вработените, но истовремено и одредено мерење на повратокот од вложувањата во нив.

5.10. Заклучни согледувања од анализата на емпириското истражување во однос на трите студии на случај

Иако компаративните анализи на трите студии на случај дадоа релативно детален приказ за степенот на вложување во кадарот во рамки на македонските организации, сепак со анкетниот прашалник се доби целосната „слика“ за тоа дали, колку и на кој начин македонските организации го поттикнуваат развојот и напредокот на своите вработени, а преку тоа и на самата институција, независно на кој сектор припаѓа. Како еден есенцијален сегмент е и начинот на мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените, нешто што во трите организации е застапено на различен начин и во различен степен на спроведување.

Тоа што можеше да се изведе како генерален заклучок по деталната анализа на Министерството за надворешни работи на Република Македонија (државен сектор),

Еуролинк осигурување А.Д. Скопје (приватен сектор) и Македонскиот центар за меѓународна соработка (невладин сектор), е дека во трите организации постојат методи за стратегиски развој на вработените. Тие методи и начинот на нивното спроведување се разликуваат во зависност од дејноста на организацијата, како и нивната цел, мисија и визија, нешта кои се детално појаснети во рамки на оваа докторска дисертација.

Анализата на анкетниот прашалник упатува на многу слични заклучоци, со тоа што самиот прашалник не може да навлезе во детали во однос на видот, степенот и начините на спроведување на програмите за развој, но нуди сеопфатен приказ за македонските организации, надополнет со трите студии на случај. Многу мал процент од испитаниците одговориле дека не постојат никакви методи за стратегиски развој на вработените, што значи дека македонските организации стануваат свесни за неопходноста од континуирано вложување во својот кадар. Тоа се поистоветува со компаративната анализа на трите студии на случај. Сепак, треба да се напомене дека поголемите и поразвиени организации повеќе вложуваат во своите вработени за разлика од помалите. Тоа се должи пред сè на финансиската немоќ, но во одреден степен „игра улога“ и македонскиот менталитет и неповолното знаење поврзано со важноста од вложувањето во кадарот, затоа што тоа претставува најдобрата инвестиција за организацијата, која повеќекратно ќе биде вратена. За поздрав е тоа што македонските организации полека ја сфаќаат таа бизнис логика и прават напори за професионален развој на своите вработени (во различен степен и на различни начини).

Еден од есенцијалните елементи на оваа докторска дисертација претставува анализата на мерењето на ефектите од стратегискиот развој на вработените, како и создавањето на моделот, кој во голема мера ќе го олесни и осовремени тој значаен сегмент од работењето на организациите. Како што е веќе познато, генералниот заклучок од анализата на трите македонските организации е дека сите три (до одреден степен) имаат сериозен пропуст во однос на овој последен елемент од стратегискиот развој. Многу сличен заклучок може да се изведе и од анкетниот прашалник, но деталната анализа е отежната затоа што прашалникот нуди само одреден сет на прашања кој треба да биде одговорен од страна на испитаниците и никогаш не можеме

да знаеме дали одговорите се вистинити, како и колку навистина секој од нив посветил време за нивната веродостојност. Сепак, овој прашалник во комбинација со компаративната анализа на трите студии на случај го претставуваат неизбежниот заклучок поврзан со големиот недостиг на мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените.

Како што веќе беше напоменато, интересни, па дури и контрадикторни беа дел од одговорите на испитаниците за овој последен сегмент. Може да се заклучи дека вработените не се доволно информирани за начините на мерење на ефектите од програмите за развој, некои од нив не знаат точно дали одредена активност во нивната организација претставува мерење на ефектите од развојот (што укажува на значаен недостиг на информации со кои располагаат вработените), можна опција е и нивната незаинтересираност, но сепак доколку организацијата нуди програми за развој, неопходно е да развие начин за нивна квалитативна и квантитавна анализа. Она што може да се оцени е дека приватните и невладините организации имаат колку-толку поголем „сенс“ за важноста на мерењето, за разлика од државните институции. Сепак, и во нивниот случај, сè се сведува претежно на оцена на реакциите на учесниците, искажување на усно задоволство/незадоволство или пак пополнување на општ прашалник кој не ги нуди потребните длабиски информации.

Токму затоа, севкупниот заклучок е дека трите видови на македонски организации треба повеќе и во континуитет да вложуваат во едукацијата и развојот на своите вработени, а преку имплементација на соодветен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегискиот развој, ќе осознаат за степенот на успешност на нивната инвестиција, начините на кои ќе можат да се подобрат, степенот на подобрување на кадарот, а сето тоа со цел да го подобрат своето работење и својата успешност, како и да бидат што поконтурентни на пазарот.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на сè што е досега изнесено и анализирано во докторската дисертација, во заклучниот дел се спојуваат теориската и емпирииската анализа во една целина, која всушност го претставува целокупниот преглед на овој научен труд. Во теоретскиот дел, најпрвин се појасни стратегискиот развој на вработените, како и организациското учење. Потоа се анализираа стратегиските аспекти и пристапи на развој и, секако, развојот на кариерата. Во емпирискиот дел се направи компаративна анализа помеѓу три македонски организации, претставници од државниот, приватниот и невладиниот сектор. Секако, основата на емпирискиот дел е претставувањето на моделот за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените, неговата анализа и неговата практична примена во македонските организации.

Од сето досега изнесено во оваа дисертација, произлегуваат исклучително важни заклучоци, кои можат да придонесат за подобар стратегиски развој на вработените во секој тип организации, како во Република Македонија, така и во меѓународни рамки, а преку тоа и зголемување на организациската конкурентност:

1. Суштина и природа на стратегискиот развој на вработени

Стратегискиот развој на човечките ресурси, односно на вработените, ја претставува најважната функција во МЧР која не се состои само од тренинг, обука и развој на кариера, туку и од индивидуално планирање на кариерата, организациски развој и подобрување на перформансите на вработените. Елементите на стратегискиот развој на човечките ресурси се исклучително важни за да може да се согледа суштината и природата на развојот на вработените, а тие се однесуваат на воспоставување долгорочна насока/стратегија за организациско дејствување, постигнување одржлива конкурентска предност, прилагодување на интерните ресурси и активности на организацијата со екстерното окружување во кое дејствува, препознавање дека најголемите организациски одлуки имаат значајни импликации врз секојдневните оперативни активности, како и воочување дека вредностите и очекувањата на врвниот менаџмент играат голема улога во развојот на организациските и индивидуалните стратегии.

2. Значење и цели на стратегискиот развој на вработените

Целта претставува нешто (визија, намера) што една личност се обидува да го постигне. Тоа, всушност, е однапред детерминиран когнитивен (ментален) процес кој трае сè додека не се заокружи и финансира. Иако поставувањето на целта наизглед изгледа како лесна задача, многу често се случува поради несоодветно поставени цели, целиот процес да биде неуспешен. Генералните цели на развојот на човечките ресурси се значајни за да се знае „патеката“ по која треба да се движи секоја организација за да постигне конкурентност и успех.

Значењето и целите на стратегискиот развој се поврзани со неколку значајни елементи како што се: лична мотивација и ефективност, менаџирање на вработените и водство, разбирање на бизнис-одлуките на организацијата, професионални надлежности, развивање на потребата за учење и надградба, аналитичко и креативно размислување, фокусирање на потрошувачите/клиентите, зголемување на стратегиските капацитети, развивање на комуникациските и интерперсоналните способности, како и унапредување на конкурентноста на организацијата.

3. Важноста на организациското учење и организациската култура

Учењето претставува процес преку кој поединецот совладува нови знаења, способности и вештини што резултираат со релативно перманентна промена во неговото/нејзиното однесување. Секое научено однесување претставува одредена вештина или дополнителна способност. Токму затоа, учењето е нераздвојна алка од процесите на стратегиски развој на вработените поради развивањето на моторичките, когнитивните и интерперсоналните способности.

Основата на организациското учење која го овозможува неговото спроведување и развивање е дисциплината на системско учење, чија суштина е развивање нов начин на мислење и гледање на појавите со давање приоритет на нивните составни делови. *Организациското учење* претставува процес на координирана системска промена, чии механизми им овозможуваат на поединците и групите да пристапат и да ја изградат, односно употребат организациската меморија, структура и култура, со цел да ги развијат долгорочните организациски капацитети.

Организацијата која учи претставува потесен поим од организациското учење, но таа е составен дел на организациското учење. Организацијата која учи е оспособена за креирање, усвојување и пренесување на знаењето, односно модифицирање на однесувањата на вработените, додека пак организациското учење е насочено кон конкретна реализација на тој процес.

На сето ова се надоврзува *организациската култура* која е неизоставен дел од секоја организација што се стреми кон развивање на својата конкурентност. Нејзината основна задача се состои во тоа што вработените треба да ги научат, прифатат и употребуваат сите норми, вредности, правила, претпоставки и однесувања кои ќе овозможат организацијата да се развива, успешно да работи, да ги оствари однапред поставените цели (ефективност), со помали напори да даде подобри резултати (ефикасност), а секако и да може успешно да ги спроведе процесите на учење и усовршување во интерни рамки.

4. Стратегиските аспекти како еден од основните елементи за развој на вработените и постигнување на конкурентност

Континуираниот развој на вработените претставува основен предуслов за успех и конкурентност на организацијата. Секако, треба да се обрне внимание на факторите кои придонесуваат за напредок и развој.

Претходно работно искуство на вработените - Генерално се смета дека искусниот кадар ќе ги намали трошоците од работењето, а истовремено ќе ги зголеми резултатите, што би значело поголема работна ефикасност. Сепак, треба да се напомене дека искористувањето на стекнатото индивидуално искуство од страна на организацијата во голема мера зависи од поединците, односно од нивниот став во однос на новото работно место, како и од нивната мотивираност за напредок и развој.

Добри меѓучовечки односи -. Формалната и неформалната квалитетна соработка се осврнува на способностите и квалитетите што ги поседува секој вработен и подразбира поголема пристапност, отвореност, меѓусебно разбирање, стекнување организациско искуство, како и развој на вештини и способности за решавање работни задачи, проблеми и конфликти. Поновите истражувања покажуваат дека на листите на

моментални и идни професионални приоритети на менаџерите за човечки ресурси едно од примарните места го заземаат односите помеѓу вработените.

Мотивација и антиципирано наградување - Релативно комплексно прашање е анализата и разбирањето на човечката мотивација. Мотивацијата е „внатрешната човекова состојба која насочува, дава енергија и стимулира“. Работната мотивација е поврзана со професионалните ставови и размислувања кои го насочуваат човековото однесување кон работа и професионален развој, а истовремено го одвлекуваат од рекреативни приватни и социјални активности. Антиципираното наградување претставува еден од најзначајните фактори за развој и напредок на вработените. Иако постојат поединци кои уживаат во својата работа и кои тврдат дека не би можеле да престанат да работат независно од висината на финансиската награда, сепак повеќето луѓе работат за пари, односно за да можат да си дозволат нормален тек на животот. Токму затоа, висината на финансискиот надоместок претставува исклучително важно прашање, како за поединецот, така и за целата организација.

Плата и финансиска стабилност на организацијата – Ова претставува продолжение на претходната ставка каде што се „допре“ сегментот за финансиски надоместок, како еден од најзначајните мотивирачки сегменти кој како фактор го стимулира развојот на вработените.

Платата е составена од два главни елементи - едниот е фиксен, додека пак другиот елемент е варијабилен. Најважниот фиксен елемент е основната плата, која треба да го задоволува законскиот минимум. Во поголемиот број случаи, тоа е и вообичаената цена на трудот, без никакви дополнителни додатоци. Трите елементи - основната плата, додатоците и бенефициите спаѓаат во фиксните елементи на плата и треба законски да бидат содржани во секој договор за работа, независно за која работна позиција станува збор. Додека, пак, бонусот, премиите, прекувремената работа и стимулациите го претставуваат варијабилниот дел од платата.

Не треба да се заборава дека целата анализа за и околу платите е залудна доколку организацијата не е финансиски стабилна и рентабилна. Доколку организацијата се соочува со финансиски проблеми, платите не можат да бидат ниту конкурентни, ниту

редовни. Но, доколку постои стабилност од финансиски аспект, тогаш пред сè може да се одржи повисоко ниво на платите, редовно да се исплаќаат варијабилните елементи, што придонесува мотивираноста и посветеноста на вработените да бидат на високо ниво.

5. Стратегиското значење на организацискиот развој

Во денешно време, оние организации кои го применуваат организацискиот развој, воведуваат голем број технолошки, културни и друг вид промени. Секако, треба да се напомене дека овој вид развој не е насочен само на целите, туку посветува значајно внимание на меѓусебните односи, ставови и вредности. Организацискиот развој не ја подразбира само формалната обука, туку и неформалниот аспект од работењето на организацијата и истиот може да се анализа од аспект на „макро пристап“, додека пак индивидуалниот развој може да се разгледува како „микро пристап“.

Една од основните цели на организацискиот развој е воведувањето промени, но и поради промените, може да настане развој и напредок, од што произлегува дека оваа врска е двонасочна. Основно таканаречено правило за развој и успех на организацијата е таа да го совлада отпорот кон промените. Ова не е нималку лесна задача затоа што бара од вработените менување на ставовите и размислувањата за многу работи, па тука доаѓаат до израз вештините на менаџерите при надминување на почетниот отпор. Комуникацијата на релација вработен-надреден треба да биде заснована на меѓусебна почит и доверба затоа што не им е нималку лесно ниту на раководните лица да ги воведат промените кои понатаму доведуваат до организациски развој.

6. Важноста на пристапите за развој на вработените како алатка за организациски успех

Основната поделба на стратегиските пристапи за развој на вработените се однесуваат на развојот на работното место и надвор од работното место. Пристапите претставуваат алатки кои овозможуваат дополнителен организациски успех и зголемување на конкурентноста на организацијата.

Развојот на вработените на работното место претставува стратегиски пристап кој им овозможува на вработените да ги научат, совладаат и надоградат потребните

знаења, вештини и способности преку конкретно извршување на зададени професионални предизвици. Пристапите за развој на работното место се поврзани со: обука, менторирање и ротација на вработени, делегирање нови работни задачи, мотивациони тренинзи засновани на достигнувања и автономни тренинзи.

Во голем број организации, развојот на вработените се извршува истовремено во и *надвор од работното место*. Најзастапените стратегиски пристапи за развој на вработените надвор од работното место се претставени преку: студијата на случај, играњето улоги, менаџерските игри, моделирањето на однесувањето и аналитичките вежби.

Третиот вид стратегиски пристап се однесува на *групниот развој на вработените*. Тоа се, всушност, методи кои се „дизајнирани“ да ја подобрат тимската, односно групната ефективност во рамки на организацијата, со тоа што вработените споделуваат идеи и искуства, градат еден групен идентитет, создаваат одредена динамика на меѓучовечки односи, а воедно си ги дознаваат индивидуалните силни и слаби страни. Најчесто употребувани групни стратегиски пристапи се „авантуристичко“ учење, тимски тренинг и учење врз основа на конкретни дејства.

Тежината на овие пристапи се зголемува доколку се користат повеќе од еден истовремено. Секако, мора да се внимава тие да бидат меѓусебно компатибилни, за да се постигне посакуваниот организациски ефект. Квалитетно спроведените и практично имплементирани стратегиски пристапи на развој во голема мера ја поттикнуваат конкурентноста на организацијата преку: *зголемување на продуктивноста, подобрувањето на знаењата, вештините и способностите на вработените, намалувањето на идните трошоци за регрутација на нови кадри, зголемување на задоволството, мотивираноста и посветеноста на вработените, како и создавање дополнителна желба за докажување и успех*, што секако ќе влијае пресудно за организациската конкурентност.

7. Развој и стратешко значење на кариерата

Концептот на кариера се однесува на долгорочниот професионален развој на секој поединец, го следи животниот пат, мотивира и е насочен кон индивидуалните потреби.

Кариерата претставува исклучително значајна алка во синцирот наречен организација. Примарното значење на кариерата се огледува преку остварувањето на актуелните и идните индивидуални и организациски потреби и барања, преку што се стимулира развој на нови можности, способности и вештини, односно се создаваат нови „кариерни патеки“.

Стратегиското управување со кариерата претставува сложен процес, затоа што е потребно да се воспостави рамнотежа помеѓу индивидуалниот развој и напредок и организациското напредување. Влијанието и важноста на стратегиското управување со кариерата врз развојот на вработените е несомнено и се огледува преку повеќе сегменти: збогатување и проширување на знаењата, вештините и способностите, самореализација и самоактуелизација, зголемување на мотивираноста и посветеноста, воспоставување на подобра комуникација и поголемо задоволство, поголема можност за хиерархиско напредување, како и поголема интерна и екстерна почит.

Генерално, кариерата е во директна корелација со напредокот и развојот како од индивидуален, така и од организациски аспект. Колку е поквалитетно и понасочено кариерното напредување, толку е понапреден развојот, а преку тоа се зголемува и конкурентноста.

8. Менаџирање со таленти

Менаџментот на таленти како дисциплина сè уште не е доволно истражена во рамки на европските организации, а во Република Македонија скоро воопшто нема примена, пред сè поради недоволните познавања за придобивките кои можат да произлезат доколку се примени во рамки на организациите. Според Друштвото за менаџмент на човечки ресурси од САД (SHRM), кое претставува најголема светска асоцијација посветени на менаџментот со човечки ресурси, менаџментот на таленти се дефинира како „имплементација на интегрирани стратегии или системи кои се дизајнирани за подобрување на процесите за регрутација, развој и задржување на вработените со потребните вештини, способности и ставови, со цел да се излезе во пресрет на моменталните и идните организациски потреби“. Основната цел на оваа дисциплина е

да им помогне на менаџерите за да развијат и продлабочат своето знаење, како и да се насочат нивните организации кон стратешко остварување на целите.

Во изминативе години, менаџментот на таленти доживеа своевидна еволуција, што се согледува преку проширувањето на одговорностите и на некој начин софистицираноста на менаџерите на човечки ресурси, а сето тоа е инкорпорирано во целите и стратегиите на организацијата. Целокупното менаџирање на талентите се придвижи од еден статичен административен процес, прераснувајќи во стратегиски „главна точка“ која ги поттикнува организациските резултати.

9. Фактори за конкурентност во македонските организации

Организациското учење и стратегискиот развој на вработени се едни од клучните фактори за постигнување конкурентност, кои се еднакво значајни и за македонските организации, независно со каква дејност се занимаваат.

Најпрвин, учењето е процес кој трае одреден подолг временски период и кој е составен од повеќе фази. Токму затоа, пред да започне организациското учење, се прават соодветни анализи и планови, врз чија основа се спроведува овој процес. *Следно*, со учењето настанува промена. Осознавањето и учењето нови работи ја менува перцепцијата на секој поединец за светот околу него, па на тој начин се менува и однесувањето со текот на времето. Промената е најчесто долготрајна или постојана (перманентна). *Финално*, промената во знаењето и однесувањето настанува како резултат на учење и искуство. Низ учењето се стекнува и дополнително професионално искуство, па таквото надополнување дава задоволителни резултати кои понатаму имаат влијание врз конкурентноста на целата организација.

Доколку овој процес се анализира во рамки на Република Македонија, односно како составен дел од македонските организации, може да се заклучи дека постојат големи разлики во степенот на негова имплементација, во зависност од голем број фактори, како што се големината, финансиската сигурност, самите вработени и нивната подготвеност да ги надградуваат и продлабочуваат своите знаења, но и дали имаат мотивацијата да ги спроведат процесите на учење и професионален развој.

10. Стратегиски развој на вработени во Министерството за надворешни работи на Р. Македонија, претставник на државниот сектор

Македонското министерство за надворешни работи (МНР на РМ) е специфичен претставник на државниот сектор, зашто иако мерливоста во однос на конкурентноста во македонски рамки не е можна поради тоа што не постои друга државна организација која се занимава со дипломатска дејност, сепак обврската на институцијата е уште поголема, затоа што нејзината конкурентност се огледува во меѓународни рамки.

Примената на стратегискиот развој на дипломатите е образложена во *„Правилникот за стручно оспособување и усовршување во МНР на РМ“*, чија соодветната практична имплементација се согледува преку организација на семинари, работилници, студиски посети, обуки на работното место, ротација на работни места, курсеви и конференции.

Министерството доста вложува во своите вработени во однос на нивниот развој и продлабочување на знаењата. Едни од најзначајните и најупотребуваните методолошки приоди за развој се *„Програмата за стручно оспособување и усовршување“* низ која минува секој вработен во Министерството, потоа *„Политика, организација и менаџмент“*, која е една од основните обуки. Сепак, најспецифичниот методолошки приод кој се спроведува само во овој вид организација е *„Дипломатската подготовка за упатување на мандат во странска земја“*, којашто е исклучително значајна за секој кариерен дипломат. *„Обуката за протокол и работа во кабинетот на Министерот“*, која претежно опфаќа пишување говори, одржување прес-конференции и планирање посети е важен елемент од *„алката на дипломатското знаење“*, но таа може да се примени и во други видови државни организации, како и во кабинетите на Премиерот и Претседателот на Р. Македонија.

Сите методолошки приоди за развој на вработените упатуваат на фактот дека македонското Министерство за надворешни работи вложува во професионалниот напредок на своите вработени, можеби и повеќе од многу други слични државни институции. Сепак, во овој пристап недостига еден важен сегмент, а тоа е мерењето на ефектите од методолошките приоди за развој. Овој таканаречен пропуст при

спроведување на обуките се провлекува и во другите македонски државни институции кои решиле да инвестираат во професионалниот развој на своите вработени.

11. Стратегиски развој на вработени во Еуролинк осигурување А.Д. Скопје, претставник на приватниот сектор

Оваа приватна компанија е една од најголемите и водечките во својот делокруг на работење во Р. Македонија. Што се однесува до човечките ресурси и односот на Еуролинк осигурување А.Д. кон своите вработени, во компанијата постои долгорочна стратегија за вработување квалитетен и образован кадар со развоен потенцијал во продажбата, како и капацитет за надградување и успешно имплементирање нови знаења, вештини и способности. Методолошките приоди теориски се содржат во таканаречен *„Годишен план за обуки“*. Клучните области на кои се обрнува најголемо внимание се однесуваат на неколку сегменти како што се: спроведување системско регрутирање нови кадри и нивно селектирање, воведни тренинзи за нововработени, унапредување на вештините и знаењата на постојните вработени, како и поттикнување и негување на корпоративната култура.

Еден од најважните и најчесто применувани методолошки приоди за развој на вработените се таканаречените *„Воведни обуки“* кои се задолжителни за постојно и нововработени, потоа *„Годишниот семинар“*, а организацијата нуди и *„Прирачници“* што ги имаат на располагање вработените, а кои, меѓу другото, содржат два значајни елементи – *корисни аспекти за успешно менаџирање и упатства за успешна продажба-самообука.*

Методолошките приоди за развојот на вработените во Еуролинк осигурување А.Д. нудат пренесување нови знаења, пролабочување на постојните, но и развој на нови вештини и способности. Како и во претходната студија на случај каде што предмет на анализа е Министерството за надворешни работи на Р. Македонија, и во оваа студија на случај се провлекува истиот таканаречен проблем – организацијата вложува во своите вработени, организира обуки, тренинзи, го подигнува нивото на организациска култура и кохезија, но недостига сето тоа на некој начин да се измери, односно квантифицира.

12. Стратегиски развој на вработени во Македонскиот центар за меѓународна соработка, претставник на невладиниот сектор

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е независна, граѓанска и непрофитна организација, во која една од главните одлики е учењето, односно таа е „организација што учи“, што секако е основен предуслов за стратегискиот развој на вработените и постигнување конкурентност. Методологија за учење и развој на вработените во Македонскиот центар за меѓународна соработка е доста темелна и специфична, што на крајот „произведува“ позитивни резултати, успешност и конкурентност. Приодите во една ваква „организација која учи“ се состојат од обучување кадри, како интерно, така и на меѓународно ниво, пополнување прашалници поврзани со психологијата, социјализацијата, потребите и желбите на вработените, кои потоа се анализираат и се преземаат практични чекори во рамките на организацијата.

Како една од највлијателните и најзначајните обуки во рамки на МЦМС е „Градење на тим“. Оваа обука во вид на курс и работилница е исклучително важна не само за МЦМС, туку може да се примени за секоја поголема организација која претендира да постигне успех и конкурентност. Следен методолошки приод за анализа на психолошкиот профил на вработените кој се употреба за сите вработени е *истражувањето на Томас-Килман* (Thomas-Kilman self-survey). Основата на овој приод е да се увиди личниот став на секој вработен во врска со управувањето со дадена конфликтна ситуација. Интересен и многу корисен методолошки приод за развој на вработените е „Обуката за финансиско управување“, а МЦМС е една од ретките организации кои ја одржуваат оваа обука на ниво на сите вработени, а не само на оние кои се дел од финансискиот сектор.

Од трите анализирани организации, МЦМС е единствената која на потемелен начин ги анализира методолошките приоди и ги верификува работните достигнувања на своите вработени преку „Прашалникот за оценка на работните достигнувања“. Тој се пополнува во електронска форма, а одговорите треба да бидат прецизни, да се однесуваат на периодот на оцената и да содржат факти, податоци и примери. „Прашалникот за оценка на работните достигнувања“ е чекор „плус“ на МЦМС, преку

кој може до одредена мера да се измерат ефектите од методолошките приоди за стратегискиот развој на вработените и придонесува за унапредување на целокупните знаења. Сепак, прашалникот повеќе се однесува на годишна проверка на работните достигнувања и не е поврзан со конкретен тренинг или обука.

13. Мерливост и евалуација на стратегиските приоди за развој

Гледано од таканаречен историски аспект, единствениот начин на кој ефектот од развојот на вработените бил мерен, всушност, било (и најчесто сè уште е) задоволството на учесниците од нивното учество во одредена обука, тренинг или некој друг вид методолошки приоди за развој. Поради ваквата ситуација, се наметнува потребата тоа што ќе се вложи како знаење, време и пари, понатаму да може да биде реално измерено (колку што е можно). Директорите, сопствениците и инвеститорите сè повеќе ги интересираат ефектите од вложеното. Во приватниот сектор (како што е случајот со Еуролинк А.Д. осигурување), националната и меѓународната конкуренција, како и инвеститорите, ја наметнуваат потребата од конкретни и мерливи резултати кои можат најчесто да се добијат врз основа на претходно вложување во кадарот, технологијата итн. Државниот сектор, од своја страна пак, има ист притисок кој му се наметнува од работењето во рамки на претходно утврден буџет, а воедно треба да постигнува позитивни и видливи резултати (пример - Министерство за надворешни работи на РМ). Иако навидум се чини дека најмал притисок „трпи“ невладиниот сектор (пример – Македонски центар за меѓународна соработка), сепак тоа не е точно затоа што финансирањето на невладините организации зависи од други (најчесто странски) организации кои за да ги вложат своите пари, треба најпрвин да ги видат конкретните резултати од работењето, а истите можат да се добијат ако претходно на некој начин се измерат ефектите од тоа што го работи организацијата.

Поради сето ова наведено, во рамките на овој научен труд е претставен модел кој ќе помогне во мерењето и евалуацијата на ефектите од вложувањето во стратегискиот развој на вработените. Моделот може значително да им помогне на трите анализирани организации за анализа на ефектите од методолошките приоди за развој, но и да биде

исклучително корисен во секоја организација која вложува во развојот на своите вработени и сака да биде конкурентна на пазарот на трудот.

14. Модел за мерење и евалуација на ефектите од методолошките приоди за стратегиски развој на вработените

Моделот кој е претставен во овој труд е врз основа на моделот креиран од страна на Џек Филипс и Рон Стоун пред петнаесетина години во текот на долг дваесетгодишен процес во кој се анализираше и проучуваше секој сегмент од работењето и развојот на вработените (Phillips and Stone, 2000). Моделот на Филипс и Стоун е само основа за развој на моделот претставен во овој труд, којшто е составен од пет типа (пет нивоа) на податоци, а шестиот тип е поврзан со нематеријалните средства, односно немерливите придобивки од вложувањето во кадарот. При неговото создавање е водено сметка тој да биде релативно поедноставен и прилагоден за практична примена во македонските организации и македонските стопански услови.

Првото ниво ја претставува реакцијата на вработените кои се дел од одреден процес за развој. Таа реакција може да се измери преку спроведување прашалници и анкети за нивните размислувања поврзани со методолошките приоди за развој и ефектите од нив. *Второто ниво* се фокусира на тоа што научиле вработените во текот на процесот на развој. Овој дел е важен поради процената на количеството ново знаење кое е совладано и како истото е во корелација со практичната работа. Во *третото ниво* се користат одредени методи преку кои се доаѓа до сознанија дали вработените го употребуваат сето тоа што го научиле преку методолошките приоди за развој во рамки на своето работно место. Покрај тоа, во оваа фаза се проценува зачестеноста и ефективноста при практичната употреба на новите способности и вештини. Следното, *четврто ниво* се фокусира на придобивките за организацијата кои се резултат на процесите за развој на кадарот. Во ова ниво се согледува конкретното влијание од методолошките развојни приоди во организациското работење, но сè уште останува прашањето за исплатливоста на инвестицијата, односно дали придобивката е поголема од влогот. Последното, *петто ниво* ја прикажува паричната вредност од придобивките наспроти конкретните трошоци за спроведување на програмите за развој. Овој сооднос

во економијата е познат како поврат на инвестицијата - ROI (анг. Return on investment). Дополнителното, шесто ниво е претставено преку *нематеријалните придобивки*, кои ги анализираат оние резултати кои не можат да се претворат во пари, односно не можат да се измерат низ призмата на конкретни парични вредности. Распонот на овој вид придобивки може да се биде исклучително голем. Овие податоци се важни како доказ за степенот на успешност на одреден развоен процес, па иако не можат да бидат прецизно измерени, заземаат значаен дел во вкупната евалуација, а им се важни и на раководните лица и оние кои вложуваат во стратегискиот развој на вработените.

15. Практична примена на моделот во македонските организации

Анализираниот модел иако на „прв поглед“ може да делува малку комплицирано за практична примена, напротив, неговата апликација само ја поедноставува целата процедура околу стратегискиот развој на вработените затоа што дава конкретни насоки, цели и резултати. Сепак, треба да се напомене дека за постоење практична апликација на моделот, организацијата треба да биде веќе развиена, активно да вложува во својот кадар и да постои развиен сектор за човечки ресурси кој може најпрвин да го анализира, а потоа и соодветно да го примени моделот. Важен сегмент е дека моделот може да се употреби за секоја поголема организација, независно со каква дејност се занимава. Типични примери се веќе анализираниите три студии на случај во рамките на овој труд, каде што моделот може целосно да биде применет. Секако, поради стадиумите што ги содржи, потребно е најпрвин да се направи целосна анализа на моделот, а потоа секое ниво практично да се примени, во зависност од типот на методолошкиот приод. Иако сето ова одзема повеќе време од вообичаените, класични прашалници, резултатите што се добиваат немаат споредба во однос на аналитичноста и „длабочината“, а воедно е одличен предуслов за сите следни методолошки приоди за развој што планира да ги спроведе кој било тип на организација. Сето ова претставува основен предуслов за зголемување на конкурентноста на организациите.

16. Емпириско истражување – анализа на анкетен прашалник

Анализата на анкетниот прашалник упатува на многу слични заклучоци како оние изведени од компаративната анализа на трите студии на случај во своите вработени за

разлика од помалите. Оваа дополнителна методологија на истражување во комбинација со компаративната анализа на трите студии на случај го претставуваат неизбежниот заклучок поврзан со големиот недостиг на мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените. Врз основа на одговорите на испитаниците, може да се заклучи дека вработените не се доволно информирани за начините на мерење на ефектите од програмите за развој. Некои од нив не знаат точно дали одредена активност во нивната организација претставува мерење на ефектите од развојот (што укажува на значаен недостиг на информации со кои располагаат вработените), можна опција е и нивната незаинтересираност, но сепак доколку организацијата нуди програми за развој, неопходно е да развие начин за нивна квалитативна и квантитавна анализа. Она што може да се оцени е дека приватните и невладините организации имаат колку-толку поголем „сенс“ за важноста на мерењето, за разлика од државните институции. Сепак, и во нивниот случај, се се сведува претежно на оцена на реакциите на учесниците, искажување на усно задоволство/незадоволство или пак пополнување на општ прашалник кој не ги нуди потребните длабиски информации.

Токму затоа, севкупниот заклучок како од трите студии на случај, така и од спроведениот анкетен прашалник е дека трите видови на македонски организации треба повеќе и во континуитет да вложуваат во едукацијата и развојот на своите вработени, а преку имплементација на соодветен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегискиот развој, ќе осознаат за степенот на успешност на нивната инвестиција, начините на кои ќе можат да се подобрат, степенот на подобрување на кадарот, а сето тоа со цел да го подобрат своето работење и својата успешност, како и да бидат што поконкурентни на пазарот. Да не заборавиме – најдобрата и најисплатлива инвестиција за секој сопственик/директор се токму човечките ресурси.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Armstrong, M. (2003). *An organizational learning*. Blackwell, Cambridge.
2. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed.. Kogan Page limited, London.
3. Armstrong, M. (2010). *Essential Human Resource Management Practice: A guide to people management*, 1st ed.. Kogan Page Limited, London.
4. Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management: A Guide to People Management*, 1st ed.. Kogan Page Limited, London.
5. Armstrong, M., and Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Making it Happen*, 1st ed.. Kogan Page Limited, London.
6. Bahtijarevic, F. (1999). *Menadzemnt ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb.
7. Bardwell, L., and Holden, L. (1997). *Human Resource Manangement: A Contemporary Perspective*, 2nd ed.. Pitman Publishing, London. pp. 8.
8. Baruch, Y., and Leeming, A. (2001). "The Added Value of MBA Studies – graduates perceptions", *Personel Review*, Vol.30, No.5, pp 589-601.
9. Beardwell I., Holden L., and Clayton, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 4th ed.. Prentice Hall, London.
10. Berman, E., Bowman, J., West, J., and Van Wart, M. (2010). *Human Resource Management in Public Service*, 5th ed.. SAGE Publications, Thousand Oaks.
11. Бојациоски, Д., и Ефтов, Јб. (2009). *Менаџмент на Човечки Ресурси*, Економски Факултет, Скопје.
12. Boston Consulting Group (2013). "Creating People Advantage: Lifting HR Practices to the Next Level", BCG – European Association for People Management, pp. 23-34.
13. Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P., (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.
14. Bramley, P., (1991). *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. McGraw-Hill, London.

15. Braton, J., and Gold, J., (2012). *Human Resource Management – Theory and Practice*, Palgrave Macmillan.
16. Brewster, C., Sparrow, P., and Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*, 2nd ed.. CIPD, London.
17. Buchman, D., Clayton, T., and Doyle, M. (1999). “*Organization Development and Change: the Legacies of the Nineties*”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 2. pp. 20-37.
18. Burke, R., (editor), and Cooper, C., (editor) (2005). *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, 1st ed.. Routledge, Abingdon, New York.
19. Byars, L., and Rue, L. (2004). *Human Resource Management*, 7th edition, The McGraw Hill Company.
20. Cappelli, P. (2000). “*A market driven approach to retain talent*”, *Harvard Business Review*, January/February.
21. Carell, M., Kuzmits, F. and Elbert, N. (1990). *Personnel Human Resource Management*, 3rd ed.. Merrill Publishing Company, Columbus, pp. 297–298.
22. Caruso, R., E. (1992). *Mentoring and the business environment: Asset or liability?*. Dartmouth, Aldershot.
23. Cohen, H., N. (2006). *Mentee’s guide to mentoring*. McGraw-Hill, London.
24. Cole, A. (1999). *Management: Theory and Practice*, 5th ed.. Ashford Color Press, London.
25. Crane, T., (1998). *The Heart of Coaching*. FTA Press, San Diego.
26. Cummings, T., and Worley, C. (2001). *Organizational Development and Change*, 7th ed.. South-Western College Publishing, Cincinnati.
27. Daft, R., L. (2003). *Management*, 6th ed.. South-Western College Publishing, , International Thomson Publishing, Cincinnati.

28. Dierkes, M., Berthoin, A., Child, J., and Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, Oxford, pp. 775–823.
29. Edwards, J., L. (2008). *Cognitive coaching: A synthesis of a research*. Center for cognitive Coaching, Highlands Ranch.
30. French, W., and Bell, C. (1990). *Organizational Development*. Prentice Hall, New York.
31. French, W., Bell, C., and Zawacki, R. (2000). *Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change*, Irwin McGraw Hill, Illinois.
32. George, J. (1992). „The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence“, *Journal of Management*, Vol. 18, No.2, pp.185-213.
33. George, J., and Jones, G. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 2nd Edition. Addison-Wesley, Lebanon, IN, pp.54.
34. Gibb, S. (2008). *Human Resource Development: Process, practices and perspectives*. Palgrave Macmillian, London.
35. Gibb, S., and Megginson, D. (1993). ”Inside corporate mentoring schemes: A new agenda of concerns”, *Personal Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 40-54.
36. Goldstein, I. (1993). *Training in Organizations*. Wadsworth, Inc., Belmont.
37. Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ?*. Bllomburry Publishing, London.
38. Gorlin, H. (1984). “An Overview of Corporate Personnel Practices”. *Personal Journal*, Vol. 61, No. 2 (February), pp. 11-16.
39. Grant, R. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed.. Blackwell, Oxford.
40. Greenhaus, J., H., and Callanan, G., A. (1994). *Career Management*. Dryden Press, London.
41. Hall, D., T., and Nougaim, K. (1968), “An Examination of Maslow’s hierarchy in an organizational setting: *Organizational Behavior and Human Performance*”, DOI, Vol. 3, No 1., pp. 12-35.

42. Harrison, R. (2005). *Learning and Development*, 4th ed.. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
43. Heifetz, R., and Linsky, M. (2003). "A *Survival Guide For Leaders*". Business Credit 105, pp. 44.
44. Hill, Ch., and Jones, G. (2008). *Strategic Management*. Houghton Mifflin Company, New York.
45. Hunger, D., and Thomas, W., (1996). *Strategic Management*, 5th edition, Adison Wesley Publishing Company, Inc.
46. Ibbetson, A., and Newell, S. (1999). "A *comparison of a competitive and non-competitive outdoor management development programmes*". Personal Review, Vol. 28, No.1/2.
47. Ivanchevich, J. (2006). *Human Resource Management*, 10th ed.. McGraw-Hill International edition, pp. 419-420.
48. Јакупи, Т. (2002). *Организациското учење и човечките ресурси: стратешки развој на работниот живот и ефективно работење*. Biogloss, Скопје.
49. Johns, G. (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, 4th ed.. Harper Collins, New York, pp. 622.
50. Johnson, D. (2005). "Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management". Human Resource Management Review, March 2005, pp. 1-15.
51. Jones, G., and George, J. (2005). *Contemporary Management*, 3rd ed.. Mc-Graw Hill Higher Education, London.
52. Jonson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 7th ed.. Prentice Hall, London.
53. Kessler, I., (2005). *Remuneration Systems* in Back S. (ed): *Managing Human Resource: Personal Management in Transition*, 4th ed.. Blackwell, Oxford.
54. Knight, J. (2009). *Coaching: Approaches and Perspectives*, 1st ed.. Corwin Press Ltd., New York.

55. Kreitner, R., and Kinicki, A. (2008), *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, pp. 71.
56. Lee, G. (2003). *Leadership Coaching: From Personal Insight to organizational Preview*, 1st.. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
57. Legge, K. (2004). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Anniversary ed.. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
58. Liberman, M. (2003). *Strategy Definition*. Ibis Associates, Pasadena.
59. Locke, E. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, *American Psychologist*, pp. 705-717.
60. Longnecker, C., and Ariss, S. (2002). "Creating Competitive Advantage Through Effective Management Education", *Personal Review*, Vol. 21, No. 9, pp. 640-654.
61. Lundy, O., and Crawling, A., (1996). *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.
62. Marchington, M., and Wilkinson, A., (2007). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*, 4th ed.. Chartered Institute of Personnel and Development.
63. Marusić, S. (2007). „Образование у подuzeću, stav prema učenju i evropska konkurentnost“. *Ekonomski pregled* (Hrvatskodruštvo ekonomista, Zagreb), Vol. 58, No. 09-10.
64. McKendrick, D. (2001). „Global strategy and population level-learning“. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 4, pp. 307-334
65. Megginson, D. (2000). "Current Issues in Mentoring". *Carrer Development International*, Vol. 5, No. 4/5.
66. Megginson, D., and Clutterbuck, D. (2004). *Coaching and mentoring*, 1st ed.. McGraw-Hill, London.
67. Megginson, D., and Clutterbuck, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Elsevier Butterworth - Heinmann Publishing, London.
68. Meister, J., and Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace*, Harper Collins, New York.

69. Menzel, D. (2006). *Ethic Management for Public Administrators: Building a Organization of Integrity*. M. E. Sharpe, New York.
70. Millward, N., Bryson, A., and Forth, J. (2000). *All Change at Work?*. Routledge Publishing, London.
71. Molander, C. (1989). *Human Resource Management*. Chartwell-Bratt Ltd, Stockholm.
72. Mondy, R., and Noe, R. (2005). *Human Resource Management*, 4th ed.. Prentice Hall, London. pp. 5.
73. Monks, K., Barker, P., and Mhanachain, A. (2001). "Drama as an opportunity for learning and development". *Personal Review*, Vol 20, No. 5, pp. 414-423.
74. Mullins, L. (2009). *Management and Organizational Behavior*, 5th ed.. Financial Times Management, London.
75. Mumford, A., and Gold, J., (2004). *Management Development: Strategies for Action*. CIPD London.
76. Noe, R. (2013). *Employee Training and Development*, 6th ed. Mc-Graw Hill International Edition.
77. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 8th ed.. McGraw-Hill Irwin Publishing.
78. O'Hara, S., Webber, T., and Murphy, W. (2001). "The Joy of Sets", *People Management*, Vol. 3, No. 4., pp. 9-15.
79. Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press, Oxford.
80. Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Економски факултет, Прилеп.
81. Penny, S., Visser, Jon, A., Krosnick, Joseph, P. Simmons, (2003). "Distinguishing the Cognitive and Behavioral Consequences of Attitude Importance and Certainty: A Test of the Common-factor Model of Attitude Strength". *Journal of Experimental Social Psychology*, 39 (March). pp. 118-141.

82. Popper, M., and Lupshitz, R., (2000). “*Organizational Learning*”, Management Learning, Vol. 31, No. 2.
83. Pynes, J., (2004). *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley and Sons Inc.
84. Правилник за упатување на дипломатите во дипломатско-конзуларните претставништва на Република Македонија, интерен документ на МНР на РМ.
85. Queensland Government (2015). Performance and development. <http://education.qld.gov.au/staff/development/performance/>.
86. Reid, G. (2005). *Learning Styles and Inclusion*. Paul Chapman Publishing, London.
87. Robbins, S., P. (2010). *Organizational Behavior*, 9th ed.. Prentice Hall, London, pp. 484-485.
88. Rubery, J., and Grimshaw, D. (2003). *The Organization of Employment: An International Perspective*. Palgrave, London.
89. Santos, A., and Stewart, M. (2003). „Employee perceptions and their influence of training effectiveness“. *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 27-45.
90. Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Press.
91. Schettler, J. (2003). *Human Resource Belt-Tightening*. p. 17.
92. Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. Doubleday Dell Publishing Group, New York.
93. Sloman, M. (2005). *Training to Learning*. Change Agenda. CIPD, London.
94. Solomon, M. (2000). “*Tailoring Leadership Strategies*“, *Computerworld*, July 24, pp.23-34.
95. Stansfield, L. (1997). “*Employee – develop yourself: Experiences of Self-directed Learners*”, Career Development International, Vol. 2, No. 6.
96. Шуклев, Б., и Дракулевски, Љ. (1996). *Менаџмент лексикон*, второ издание, Економски факултет, Скопје.

97. Шуклев, Б., и Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*, второ издание, Економски факултет, Скопје.
98. Thurm, S. (2005). "Power Sharing Prepares Managers". The Wall Street Journal, December 5.
99. Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7th ed.. Prentice Hall Europe.
100. Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Peto izdanje. Data status, Novi Sad.
101. Urgan, T., and Weggen, C. (2000). *Corporate e-learning: Exploring a new frontier*. WR Hambrecht & Co, San Francisco.
102. Van Wart, M., Cayer, N., and Cook, S.(1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, Jossey-Bass, San Francisco.
103. Waters, D. (1999). *101 Ways to Improve Business Performance*, Kogen Page, London.
104. Wexley, K., Latham, G. (2002). *Developing and Training Human Resources in 39 Organizations*, 3rd ed.. Prentice Hall, New York. pp. 2-5.
105. White, G. (2000). „Determing Pay”, in White G. and Druker J. (eds): *Reward Management: A Critical text*. Routledge, London.
106. Whitmore, J. (1996). *Coaching for Performance*, 2nd ed.. Nicolas Brealey Publishing, London.
107. Wikipedia (2015). Course (education).
[http://en.wikipedia.org/wiki/Course_\(education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Course_(education))
108. Wikipedia (2015). Distance education.
http://en.wikipedia.org/wiki/Distance_education
109. Woodall, J. (2000). "Corporate Support for Work-based Management Development", *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, No. 1.
110. Виенска Конвенција за Дипломатски Односи, 1961, интерен документ на МНР на РМ.

111. *Виенска Конвенција за Конзуларни Односи*, 1963, интерен документ на МНР на РМ.
112. Zanger, J., Ulrich, D., and Smallwood, N. (2000). „The New Leadership Development“, *Training and Development* 54, p. 22.
113. Зарезанкова-Потевска, М. (2003). „Перманентното образование како предуслов за економски и социјален развој“. *Економија и бизнис*, број 65, мај.
114. Закон за надворешни работи на Република Македонија, Службен весник бр. 39/1.
115. Закон за работни односи на Република Македонија, Службен весник бр. 10-1104/3.

ПРИЛОГ

Прилог 1

Истражувањето на Томас-Килман:

1. А. Понекогаш оставам други да сносат одговорност за решавање на проблемот.
Б. Наместо да преговараме за прашањата за кои не се согласуваме, претпочитам да ги нагласам прашањата за кои имаме согласност.
2. А. Се обидувам компромисно решение.
Б. Се обидувам да ги заштитам сите интереси, вклучително и моите.
3. А. Вообичаено сум одлучен во стремењето кон моите цели.
Б. Понекогаш се обидувам да ги смирам чувствата на некој друг и се обидувам да го сочувам нашиот однос.
4. А. Се обидувам да најдам компромисно решение.
Б. Понекогаш ги жртвувам сопствените желби заради желбите на некој друг.
5. А. Конзистентно барам помош од некој друг заради обмислување на решение.
Б. Се обидувам да сторам што е потребно за да се избегне непотребна напнатост.
6. А. Се обидувам да избегнам да создавам проблеми.
Б. Се обидувам да го наметнам сопственото гледиште.
7. А. Се обидувам да го одложам прашањето додека не добијам малку време да размислам за тоа.
Б. Се откажувам од некои прашања, во замена за други.
8. А. Вообичаено сум одлучен во стремењето кон моите цели.
Б. Се обидувам веднаш да добијам јаснотија за сите актуелни интереси и прашања.
9. А. Чувствувам дека не секогаш вреди да се грижам за несогласувањата.
Б. Вложувам малку напор моето гледиште да биде прифатено.
10. А. Одлучен сум во стремењето кон моите цели.
Б. Се обидувам да најдам компромисно решение.
11. А. Се обидувам веднаш да добијам јаснотија за ситев актуелни интереси и прашања.

- Б. Понекогаш се обидувам да ги смирам чувствата на некој друг и се обидувам да го сочувам нашиот однос.
12. А. Понекогаш одбегнувам да заземам ставови кои би можеле да бидат контроверзни.
- Б. На другата страна ѝ оставам некои од нејзините гледишта, доколку таа мене ми остави некои од моите.
13. А. Предложувам да се „сретнеме на пола пат“.
- Б. Вршам голем притисок врз другата страна за да го појаснам моето гледиште.
14. А. Ќ кажувам на другата страна како размислувам и прашувам какво е нејзиното мислење.
- Б. Се обидувам на другата страна да ѝ ги покажа, логиката и предностите на моето гледиште.
15. А. Понекогаш се обидувам да ги смирам чувствата на некој друг и се обидувам да го сочувам нашиот однос.
- Б. Се обидувам да сторам што е потребно за да се одбегне непотребната напнатост.
16. А. Се обидувам да не ги повредам чувствата на другата страна
- Б. Се обидувам другата страна да ја убедам во предностите на моето гледиште.
17. А. Вообичаено сум одлучен во стремењето кон моите цели.
- Б. Се обидувам да сторам што е потребно за да се избегне непотребна напнатост.
18. А. Ако ја прави среќна другата страна, ѝ ги оставам нејзините гледишта.
19. А. Се обидувам веднаш да добијам јаснотија за сите актуелни интереси и прашања.
- Б. Се обидувам прашањето да го одложам додека не добијам малку време да размислам за тоа.
20. А. Веднаш се обидувам темелно да ги продискутираме нашите конфликти прашања.
- Б. Се обидувам на најдам праведна комбинација на добивка и загува за двете страни.

21. А. Во мојот начин на преговарање се обидувам да ги земам во предвид желбите на другата страна.
Б. Секогаш сум спремен веднаш да дискутираме за проблемот.
22. А. Се обидувам да најдам гледиште кое е на пола пат помеѓу гледиштето на другата страна и моето.
Б. Ги бранам своите интереси.
23. А. Често пати се обидувам да одговорам на сите желби.
Б. Понекогаш оставам други да сносат одговорност за решавање на проблемот.
24. А. Ако гледиштето на другата страна изгледа да е многу важно, се обидувам да одговорам на нејзините желби.
Б. Се обидувам другата страна да прифати компромис.
25. А. Се обидувам на другата страна да ѝ ги прикажам логиката и предностите на моето гледиште.
Б. Во мојот начин на преговарање, се обидувам да ги земам во предвид желбите на другата страна.
26. А. Предложувам да се сретнеме на пола пат.
Б. Скоро секогаш се обидувам да одговорам на сите желби.
27. А. Понекогаш избегнувам да заземам ставови кои би можеле да бидат контроверзни.
Б. Ако тоа ја усреќува другата страна, ѝ ги оставам нејзините гледишта.
28. А. Вообичаено сум одлучен во стремењето кон моите цели.
Б. Вообичаено барам помош од некој друг заради обмислување на решение.
29. А. Предложувам да се сретнеме на пола пат.
Б. Чувствувам дека не секогаш вреди да се грижам за несогласувањата.
30. А. Се обидувам да не ги повредам чувствата на другата страна.
Б. Секогаш проблемот го споделувам со другата страна, за да можеме заеднички да дојдеме до решението.

Заокружените одговори се внесуваат во следната табела:

Број на прашање	Насилен	Се конфронтира	Бара компромис	Избегнува ситуации	Се препушта
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Прилог 2

Обука за финансиско управување

Сесија	Содржина	М/О	Ресурсни материјали
Ден 1	ОСНОВИ		
10.30-12.00	Ден 1, Сесија 1: Основни поими		
45 мин.	Вовед, цели, очекувања * Презентација на програмата/материјалит * Цел на обуката (вовед и кратка дискусија); * Очекувања (сумирање на очекувањата, евентуални насоки);	Генералниот директор/ менаџер	* Електронски и печатени копии * Презентации; * Листа на ресурсни материјали;
45 мин.	Основни поими, принципи, претпоставки * Кратка историја на сметководството * „Двојно“ сметководство (double entry accounting) * Претпоставки (ентитет, валута, период) * Принципи (набавна вредност, признавање на приход); * Биланси (актива/пасива...); * Приходи/приливи и расходи/одливи;		* Листа со референци од публикации и интернет материјали
12.00-12.30	Пауза		
12.30-14.00	Ден 1, Сесија 2: Деловни промени		
30 мин.	Биланси (Биланс на состојба, биланс на успех, парични текови) во финансиските извештаи; * Елементи на секој од билансите (средства, обврски, фондови, приходи, расходи, приливи, одливи, инвестиции, финансии..);	Директор за финансии	* Претходно подготвени обрасци (електронски/хартија)
30 мин.	* Примери за основните трансакции (чекор по чекор, интерактивно); - Секоја трансакција е појаснета од	Директор за финансии	* Подготвена копија од задачата и образец за пополнување на трансакциите

	презентерот, а секој ја изведува самостојно (компјутерски или на хартија);		
30 мин.	- Вежба: секој самостојно изведува неколку трансакции и ги доставува до обучувачот на проверка;		
14.00-15.00	Ручек		
15.00-19.00	Ден 1, Сесија 3: Политики и пракса на МЦМС		
90 мин.	* Сметководствени политики на МЦМС - Објаснување, поврзување на концептите од сесии 1 и 2 и потенцирање на спецификите на МЦМС;	Генерален директор / заменик-директор	* Копија од финансиски извештај од претходната година
30 мин.	* Сметковен (контен) план на МЦМС - Поврзување на билансите со контниот план; - Појаснување на спецификите на контниот план; - Ревизија на најзначајните конта;		* Копии од групите во сметковниот план
15 мин.	Кафе-пауза		
90 мин.	* Биланси на МЦМС (Биланси на состојба и успех од последните 5 години и паричните текови од ревизорските извештаи); - Структура на билансите на МЦМС; - Структура на финансиските извештаи;	Генерален директор / заменик-директор	* Копии од билансите * Типични програмски извештаи
	Вежба со податоците на МЦМС (конкретен проект)		* Подготвена копија од задачата, со простор за впишување на секоја од промените
15 мин.	Рефлексија на денот		Анкета
20.30-22.00	Ден 1, Сесија 4: Неформална социјализација (играње улоги, талент-шоу...)		
ДЕН 2	ФИНАНСИСКО УПРАВУВАЊЕ		
09.00-11.00	Ден 2, Сесија 5: Буџетирање		

15 мин.	* Рефлексија на првиот ден	Финансиски директор	
90 мин.	* Процес на планирање/буџетирање - Вовед за буџет (приходи и расходи); - Статистички извештаи; - Алокација на ресурси; - Вежба за подготовка на годишен план;		* Примери од МЦМС * Статистички извештаи * Образец за планирање на ресурси
15 мин.	* Контрола, известување - Одобрување на финансиски планови, спроведување; - Постапки за следење на извршувањето - Известување (планирано-реализирано);		
11.00-11.30	Пауза		
11.30-14.00	Ден 2, Сесија 6: Приходи и расходи		
60 мин.	* Вовед за приходи и расходи - Објаснување на разлики: приходи-приливи, директни-индиректни, директни-оперативни, фиксни варијабилни; - Презентација на групите приходи и расходи;	Генерален директор / финансиски директор	
30 мин.	* Оптимизација на работата на МЦМС - Презентација на секоја од категориите (персонал, консултант, транспорт, комуникации...);		* Социјално реструктурирање на МЦМС
60 мин.	* Вежби за оптимизација (4 групи учесници ќе предложат идеи за оптимизација);		* Листа со мерки за намалување на трошоци
14.00-15.30	Ручек		
15.30-19.00	Ден 2, Сесија 7: Распределби		
30 мин.	* Традиционални трошоци наспроти трошоци базирани на активности (activity based); - Примери и разлики во моделите;	Генерален директор / финансиски директор	
20 мин.	* Распределба на трошоци во МЦМС - Разни модели низ историјата на МЦМС;		* Копии од пресметките на цена за повеќе години
20 мин.	* Цена на МЦМС - Презентација на начинот на пресметка;		

30 мин.	* Вежба за различна распределба на трошоци (учесниците да предложат поинаква распределба);		
17.00-17.30	Пауза за кафе и довршување на вежбата		
60 мин.	* Дискусија за примена на различните распределби на трошоците, проблемите во изветување кон донаторите, предности и недостатоци на различните распределби;		
20 мин.	Рефлексија на денот		
19.00-20.30	Вечера		
20.30	Социјални активности		
ДЕН 3	НАПРЕДНИ ФИНАНСИИ		
10.00-11.15	Ден 3, Сесија 8: Даноци		
15 мин.	* Рефлексија на вториот ден	Финансиски директор	* Рекапитулари, фактури со прикази на ДДВ, документи од постапка за регистрација
30 мин.	* Вовед за даноци – персонален данок - Видови, пресметка, поднесување;		
30 мин.	* Примери од МЦМС за поврат на ДДВ - Рекапитулари, формулари со и без ДДВ - Постапка и документирање за проекти финансирани од ЕУ		
11.15-11.30	Ден 3, Сесија 9: Ревизији		
15 мин.	* Ревизија - вовед и значење - Сметководствени стандарди; - Финансиска контрола/независна ревизија;	Фин. дир.	* Копија од ревизорско мислење (цел ревизорски извештај)
11.30-12.00	Пауза		
12.00-14.00	Ден 3, Сесија 10: Корпоративни финансии		

60 мин.	* Вовед во корпоративни финансии - Структура на капиталот во организацијата; - Вредност на парите, инвестирање (и финансирање); - Анализа на финансиската кондиција на организацијата;	Финансиски директор	
60 мин.	* Финансиски показатели - Параметри од билансите; - Процена на ризици;	Фин. дир.	* Статистички образец
14.30-16.00	Ден 3, Сесија 11: Затворање на семинарот и заминување		

* М/О =>Модератор / обучувач

Прилог 3

Прашалник за оценка на работните достигнувања:

I. ЗАДОЛЖИТЕЛНИ КРИТИЧНИ ТОЧКИ

I.1. Продуктивност

ЛО: ПО: ВО:

I.1.1. Какви се излезните резултати? Каков е односот планирани и реализирани активности и работни денови? Дали постои задоволство од резултатите?

Оценуван:

Оценувач:

I.2. Квалитет

ЛО: ПО: ВО:

I.2.1. Дали употребата на јазик (пред сè писмена) е јасна, граматичка и без грешки?

Оценуван:

Оценувач:

I.2.2. Дали актите се уредни и прецизни, добро организирани и развиени, со добро елаборирани идеи и аргументи и добро резимирани (квалитет на резимиња)?

Оценуван:

Оценувач:

I.2.3. Дали има и какви се оценките од клиентите?

Оценуван:

Оценувач:

I.2.4. Дали има грешки? Пр. документи се коригираат по 2-3 пати, големи разлики од предлог до завршување, корекции на завршни извештаи.

Оценуван:

Оценувач:

I.2.5. Што е направено со добар и помалку добар квалитет во периодот на оценката?

Оценуван:

Оценувач:

I.3. Навременост

ЛО: ПО: ВО:

I.3.1. Дали ги запазуваш роковите?

Оценуван:

Оценувач:

I.3.2. Дали проектите (програмите/задачите) за кои си бил/а одговорен/на се комплетирани во планираните рокови? За колку од нив имало доцнење и колкаво?

Оценуван:

Оценувач

I.3.3. Кои биле причините за доцнењата?

Оценуван:

Оценувач

I.4. Посветеност

ЛО: ПО: ВО:

I.4.1. Дали си посветен на работата? Наведи примери за својата посветеност во периодот на оценка: доброволно преземени задачи, волност за работа на повеќе локации и надвор од работно време.

Оценуван:

Оценувач:

I.4.2. Колку викенди (сабота/недела) имаш поминато во работа?

Оценуван:

Оценувач:

I.4.3. Колкава е пропорцијата на доброволни работни саботи?

Оценуван:

Оценувач:

I.4.4. Дали си достапен на работно место и надвор од тоа?

Оценуван:

Оценувач:

I.5. Одговорност

ЛО: ПО: ВО:

I.5.1. Дали се завршуваат доделените должности? Колку должности се незавршени?

Оценуван:

Оценувач:

I.5.2. Дали предлозите се образложени?

Оценуван:

Оценувач:

I.5.3. Дали известуваш јасно, прецизно, фер и објективно? Дали во деловните извештаи се известува за тесните грла?

Оценуван:

Оценувач:

I.5.4. Дали преземаш одговорност за последиците, односно известуваш за своите грешки? Наведи примери.

Оценуван:

Оценувач:

I.5.5. Дали ги почитуваш правилата за редот и однесувањето и други правила? Дали имаш усни или писмени предупредувања за прекршоци?

Оценуван:

Оценувач:

I.5.6. Дали пријавуваш штети кои ти или друг ги направил на МЦМС (пр. основни средства, автомобили)?

Оценуван:

Оценувач:

I.6. Личен развој и учење

ЛО: ПО: ВО:

I.6.1. Дали имаш план за личен развој со јасни цели?

Оценуван:

Оценувач:

I.6.2. Кои нови вештини и знаења се здобиени во периодот на оценката?

Оценуван:

Оценувач:

I.6.3. Како тоа помогна во извршувањето на работните задачи, односно како се применети новите вештини и знаења?

Оценуван:

Оценувач:

I.6.4. Како се пренесени стекнатите знаења на другите?

Оценуван:

Оценувач:

I.7. Иницијатива

ЛО: ПО: ВО:

I.7.1. Дали се решени проблеми самостојно? Дали самостојно се најдени решенија за известените тесни грла?

Оценуван:

Оценувач:

I.7.2. Дали се предложени подобрувања на работата? Наведи примери.

Оценуван:

Оценувач:

I.7.3. Наведи во колку и кои нови потфати си учествувал/а?

Оценуван:

Оценувач:

I.8. Меѓучовечки односи и работа во тим

ЛО: ПО: ВО:

I.8.1. Дали имаш доверба во колегите? Дали имаш добри односи со колегите? Дали си имал(а) конфликт со колегите? Ако да како си ги решил(а)?

Оценуван:

Оценувач:

I.8.2. Дали си работел/а со останатите колеги во тим? Во колку тима си работел/а во периодот на оценка?

Оценуван:

Оценувач:

I.8.3. Дали се социјализираш со колеги од својот и другите тимови/групи? Колку често?

Оценуван:

Оценувач:

I.9. Организација

ЛО: ПО: ВО:

I.9.1. Од што се состои твоето портфолио, односно дали твоето портфолио е разновидно?

Оценуван:

Оценувач:

I.9.2. Дали имаш соодветна организација на работите и дали можеш симултано да извршуваш повеќе задачи? Наведи неколку задачи кои ти биле доделени истовремено по редослед по кој ги имаш завршено.

Оценуван:

Оценувач:

I.10. Прилагодливост

ЛО: ПО: ВО:

10.1. Дали имаш знаци на одбранбено однесување како преземање потребни дејствија, преголемо потчинување, префрлање на одговорност, натегање?

Оценуван:

Оценувач:

I.10.2. Дали си прилагодлив(а) и прифаќаш нови идеи? Објасни. Ако да, наведи кои новини си ги прифатил?

Оценуван:

Оценувач:

I.11. Организациско граѓанство

ЛО: ПО: ВО:

I.11.1. Дали се однесуваш конзистентно на работа и дома и во друштво?

Оценуван:

Оценувач:

I.11.2. Наведи примери за сопствено однесување кои не се непосредно барање за твоето работно место, но биле корисни за успешно завршување на задачите и за МЦМС?

Оценуван:

Оценувач:

II. ИЗБОРНИ КРИТИЧНИ ТОЧКИ

II.1. Водство

ЛО: ПО: ВО:

II.1.1. Наведи колку и кои тимови ги имаш водено?

Оценуван:

Оценувач:

II.1.2. Дали членовите на тимовите активно учествуваа?

Оценуван:

Оценувач:

II.2. Вмрежување и социјален капитал

ЛО: ПО: ВО:

II.2.1. Наведи во колку и кои мрежи си учествувал? Колку време имаш поминато во вмрежување?

Оценуван:

Оценувач:

II.2.2. Дали се социјализираш со еснафот? Колку често?

Оценуван:

Оценувач:

II.2.3. Колку и кои предлози кои си ги дал се поддржани од надворешни чинители?

Оценуван:

Оценувач:

II.2.4. На колку социјални медиуми има податоци за тебе? Колку референци има за тебе на интернет? Дали имаш блог?

Оценуван:

Оценувач:

II.3. Општествена одговорност

ЛО: ПО: ВО:

II.3.1. Дали си пример за општествена одговорност во периодот на оценката?

Оценуван:

Оценувач:

II.3.2. Дали поднесуваш пријава за данок? Дали ги плаќаш сметките редовно?

Оценуван:

Оценувач:

II.3.4. Дали си учествувал во непартиски активности (надвор од МЦМС)?

Оценуван:

Оценувач:

II.3.5. Дали си член на граѓански или организации на заедниците?

Оценуван:

Оценувач:

II.3.6. Дали волонтираш, каде и колку?

Оценуван:

Оценувач:

II.4. Индивидуално скроени точки

ЛО: ПО: ВО:

Оценуван:

Оценувач:

III. ОПШТ ДЕЛ

III.1. Свкупно како го оценуваш своето работење во претходната година? (добро/просечно....) Зошто?

Оценуван:

Оценувач:

III.2. Зошто беше способен(на) за ефективна работа? (вклучи значајни промени, како нови знаења и вештини, променети процедури и подобрени односи)

Оценуван:

Оценувач:

III.3. Што имаш направено помалку/недоволно добро во претходниот период?

Оценуван:

Оценувач:

III.4. Зошто не беше способен(на) за ефективна работа во подрачјата со помал успех?

Оценуван:

Оценувач:

III.5. Што ти е потребно за ефективна работа (хигиенски и мотивациски фактори)?

Оценуван:

Оценувач:

III.6. Кои ти се јаките страни и личните квалитети и слабостите и претерувањата?

Оценуван:

Оценувач:

III.7. Кои можности и ризици ги согледуваш?

Оценуван:

Оценувач:

III.8. Што ти се допаѓа, а што не во врска со твојата работа?

Оценуван:

Оценувач:

III.9. Што би сакал(а) да работиш во наредниот период? Каде се гледаш себе си во наредниот период?

Оценуван:

Оценувач:

III.10. Ако сакаш да работиш во МЦМС опиши на кое работно место и кои работни задачи би бил(а) најуспешен(на) и способностите би ти биле целосно искористени? (наведи назив на работно место; опис на работни задачи; потребни квалификации)

Оценуван:

Оценувач:

III.11. Која обука или развој на вештини би придонеле за комплетен развој на твоите потенцијали на постоечкото работно место, а кои знаења и вештини ти се потребни за да бидеш способен да ги вршиш наведените работи и работни задачи од претходното прашање?

Оценуван:

Оценувач:

По завршувањето на прашалникот, наједноставен начин за впишување на одговорите е следнава табела (при анализата, се земаат во предвид и описните одговори):

КРИТИЧНИ ТОЧКИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ	МОЖНИ ПОЕНИ	ЛИЧНА ОЦЕНКА	ПРОФ. ОЦЕНКА	ВКУПНА ОЦЕНКА (Средна вредност)
Задолжителни критични точки				
Продуктивност	100			
Квалитет	100			
Навременост	100			
Посветеност	100			
Одговорност	100			
Личен развој и учење	100			
Иницијатива	100			
Меѓучовечки односи и работа во тим	100			
Организација	100			
Прилагодливост	100			
Организациско граѓанство	100			
Вкупно	1100			
%				
Изборни критични точки				
Водство	100			
Вмрежување и социјален капитал	100			
Општествена одговорност	100			
Скроена точка	100			
Вкупно	400			
%				
СЕВКУПНО %				

ЗАДОЛЖИТЕЛНИ КРИТИЧНИ ТОЧКИ	НЕДОВОЛНО		СЛАБО		ПРОСЕЧНО		МНОГУ ДОБРО		ОДЛИЧНО	
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Работна продуктивност (продуктивност)										
Квантитет/обем на завршена работа во одредено работно време во нормални работни услови.	Незадоволителен обем на завршена работа (под 75%). Не покажува доволно продуктивност за да ја оправда позицијата што ја има.	Намален обем на завршена работа (75%-85%). Продуктивност под стандардите.	Најчесто го остварува зададениот обем (над 85%), зависност од тоа што му е доделено за работа. Покажува интерес за подобрување.	Го постигнува зададениот обем на работа. Неговата продуктивност понекогаш го надминува она што се бара од него.	Најчесто го надминува зададениот обем. Продуктивност го надминува она што се бара од него. Забележително брз.					
2. Квалитет на работата (квалитет)	15	35	45	65	75	90	105	120	135	150
Степен во кој инхерентните карактеристики на продукт или услуга ги исполнуваат барањата – исказани, воспоставените стандарди за квалитет на работата или очекувани потреби. Отсуство на грешки во работата.	Многу често прави грешки што водат кон повторување и уназадување. Незадоволни клиенти. Надзорот не води во подобрување.	Често прави грешки. Поплаки од клиенти. Потребно е многу надгледување.	Има грешки, за кои се надминуваат по прва контрола. Клиентите во основа се задоволни.	Работи со добар квалитет, со ретки грешки што водат во повторување. Клиентите се задоволни.	Квалитетот на неговата работа е одличен и без надгледување. Посочен од клиентите како пример.					
3. Навременост	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Завршување на работата навремено, во зададените временски рамки.	Многу често не запазува рокови. Не може да се смета на неговата навременост.	Многу често не запазува рокови. Не известува, потребно е надгледување на рокови.	Знае и да биде навремен и ненавремен. Известува за незапазување на рокови.	Вообичаено е навремен. Секогаш известува за ненавременост и ги запазува новите рокови.	Извонредна навременост. Скоро секогаш ги запазува роковите.					
4. Посветеност	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Волност да се преземаат и исполнуваат должности. Волност да се работи во соработка со колегите за општото и доброто на организацијата. Достапност на работното место.	Незаинтересиран за работата. Не презема должности. Не сака да работи на терен и надвор од работно време. Често отсутен за тривијални причини.	Повремено покажува интерес. Негодува за работа на терен и надвор од работно време. Често е недостапен.	Посветеноста е доволна, односно понекогаш доброволно презема работи и не негодува за работа на терен и надвор од работно време.	Посветен на работата. Често презема и исполнува должности. Не му е тешка работа на терен и надвор од работно време. Достапен.	Многу посветен, доброволно презема должности под потешки услови на работа (терен и работа во викенди). Секогаш достапен (и кога е болен).					

5. Чувство на одговорност (одговорност)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Делотворност, доследност и трудољубивост во врска со доделените должности. Одговорност за (сегашни и идни) одлуки и акции, вклучувајќи и должност за известување, за образложување (аргументирање) и одговорност за последиците. Почитување на правилата за ред и однесување и на други правила.	Работата се чини не му е важна и е површна. Не известува. Не реагира на надгледување. Не ги почитува правилата.	Не може секогаш да се смета на него. Потребно е често надгледување. Често ги крши правилата.	Прилично одговорен и ги завршува доделените задачи прифатливо. Некогаш не известува. Показува почит правилата.	Ги завршува доделените должности (делотворен). Редовно и објективно известува. Показува почит правилата.	Извонредно одговорен. Делотворен, доследен и трудољубив. Аргументиран. Јасно и објективно известува. Примерен соработник.					
6. Личен развој и учење	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Јакнење на самосознание, развој на (професионални) потенцијали и компетентноста, подобрување на човечки капитал и вработливост. Не е ограничено на саморазвој туку и на развој на другите и на развој на методи. Стекнување на нови вештини и знаења, однесувања, вредности и начела врз основ на поставени цели, преку образование, учење на работа итн.	Нема план за личен развој. Не стекнува нови знаења и вештини.	Има план за личен развој, но со нејасни цели. Ретко се вклучува во обуки и видливи подобрувања.	Има план за личен развој, но делумно се исполнува. Показува мал напредок.	Се труди да го исполни планот. Стекнува нови знаења, и има напредок. Често споделува.	Посветен на личниот развој, постојано се надградува. Стекнатото редовно го применува и споделува.					
7. Иницијатива	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Волност и способност за иницијатива за подобрување: да се започне акција, вклучувајќи давање предлози или поддршка без тоа да било побарано. Вклучува предлози за подобрување на деловниот процес, иновации, соочување со нена-дејни пречки и разрешување на проблеми без надгледување. Спремност за нов потфат и преземање на соодветен ризик.	Не знае што да направи кога работите ќе тргнат наопаку или кога ќе се појави проблем. Не бара начини за подобрување.		Понекогаш бара решение за проблемите. Се обидува да пронајде начини за подобрување, но недоволно.		Кога некој процес почнува да пропаѓа, има мала иницијатива, но понекогаш не знае како да реши некој проблем. Често не може да ги предвиди и превенира проблемите.		Најчесто самостојно ги надминува ненадејните пречки. Често дава предлози за подобрување на деловниот процес. Иновира. Презема соодветен ризик.		Самостојно ги надминува ненадејните пречки. Секогаш наоѓа решение за проблемите, предлага подобрување, иновира. Претприемач.	
8. Меѓучовечки односи и работа во тим	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Покажана взаемна доверба и почит за другите, добри односи со надредените, колегите и потчинетите. Способност да се работи во тим и да се разрешат конфликтите. Способност за субординација на лични аспирации и работа во координиран потфат со членовите на групата, во стремеж кон заедничка цел.	Нема доверба, не е внимателен ниту љубезен со претпоставените, колегите и потчинетите. Непригодлив кон тимот/групата. Често се однесува дрско, предизвикува конфликти и ретко се социјализира со другите.		Има мала доверба. Не е внимателен и љубезен, посебно кон подредените. Мала способност да работи со другите. Понекогаш предизвикува конфликти со другите. Формално се социјализира.		Има доверба. Добри односи со другите. Се вклопува во тимот. Најчесто ги разрешува недоразбирањата со другите. Одржува прифатливи лични односи.		Има висока доверба, љубезен и внимателен со другите. Се вклопува во тимот. Одржува многу добри односи со другите.		Допадлив е и поттикнува доверба. Во тимот е добар пример и водач. Се однесува медијативно. Одржува одлични односи со другите.	
9. Организација на работата (Организација)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Соодветна организираност на работата со планиран и сеопфатен пристап кон проблемите, способност за симултано извршување на повеќе задачи и нивно ефикасно приоритизирање и ефикасна употреба на време, односно работни перформанси во ограничен временски интервал.	Едноставно портфолио. Не ја организира работата. Она што го постигнува е резултат на импровизација, што често резултира со уназадувања или грешки. Нема способност за симултано извршување на задачи.		Главно е неорганизиран. Ги организира работите во нивниот тек и често не е способен ефикасно да се координира со соработниците. Показува недоволна ефикасност во употребата на време. Намалена способност за приоритизирање.		Ја организира работата, но не толку ефикасно како што би можело. Способен е да ја заврши работата на време и покрај одредени пречки. Вложува напори за симултано извршување на повеќе работни задачи.		Најчесто ја организира и координира работата со соработниците со способност за предвидување. Резултатите се соодветни и точни. Ефикасно го организира времето и умее да приоритизира.		Извонреден организатор и координатор. Си остава доволно време да ја ревидира и испланира следната задача. Има планиран и сеопфатен пристап кон проблемите.	
10. Прилагодливост	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Лесна прилагодливост кон промените услови на работа. Подготвеност за прифаќање на нови идеи и сугестии. Во корелација со личен развој.	Не е способен поинаку да ја извршува работата. Не може да прифати поинакви методи ниту пак ситуации. Не покажува интерес за личен развој.		Понекогаш ги прифаќа новите методи, доколку го надгледуваат. Не се адаптира брзо кон новите ситуации. Мал интерес за личен развој.		Ги прифаќа и покрај прилично спорниот напредок. Се прилагодува кон нови ситуации кога процесот не е комплициран.		Ги прифаќа промените и помага истите да се усвојат. Често учествува во нови потфати.		Многу брзо се прилагодува кон многу нови задачи. Многу е флексибилен и спремно ги прифаќа сите нови процеси или методи.	
11. Организациско граѓанство	5	10	15	20	50	60	70	80	90	100
Работни однесувања кои се корисни за организацијата како интегритет, алтруизам, љубезност, граѓанска доблест, совесност, спортски дух. (Интегритет е конзистентност на вредности и начела, методи и акции.)	Не покажува интерес за соработка со другите. Не е љубезен. Не е пример на однесување. Постојано нешто му смета и се поплакува.		Дава поддршка на другите само на барање на претпоставен. Често нељубезен и со непримерно јавно однесување. Често се жали.		Ги поддржува другите, кога не е зафатен. Љубезен. Има позитивни вредности, кои понекогаш не ги спроведува и брани.		Ги поддржува другите. Најчесто љубезен. Има позитивни вредности и се однесува во согласност со нив.		Ги поддржува другите и кога самиот е презафатен. Секогаш љубезен и медијативен. Борец за позитивните вредности. Со спортски дух и позитивен.	
ИЗБОРНИ КРИТИЧНИ ТОЧКИ										
1. Водство	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Способност за ориентација, мотивирање и управување на другите.	Не ги мотивира или ги води другите. Не го употребува добро својот авторитет, ниту пак има почитување или доверба од другите.		Понекогаш ги мотивира и води другите. Ретко го употребува авторитетот, ретко го добива почитувањето или довербата на другите.		Понекогаш мотивира и води. Добива почит и доверба од другите, но понекогаш мора да се повикува на хиерархија и повисоки авторитети.		Често мотивира, води и ги освојува почитта и довербата на другите и кога е во тим на еднакви. Добро го делегира авторитетот.		Ги мотивира и води другите. Добро го употребува својот авторитет и добро ги делегира должностите. Ги доделува одговорностите според личниот интерес. Лесно ја освојува почитта и довербата на другите.	
2. Вмрежување и социјален капитал	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Способност за комуникации и градење на односи (надворешни). Агрегат на актуелни или можни ресурси кои се поврзани со поседувањето на трајна мрежа на повеќе или помалку институционализирани односи на взаемно.	Не се вмрежува и не покажува интерес за односите со еснафот.		Не се вмрежува. Понекогаш покажува интерес за односи со еснафот. Не употребува социјални медиуми и блог.		Учествува во мрежи, ако е побарано од него. Покажува одреден интерес за односи со еснафот. Ги има на мал број социјални медиуми.		Учествува во мрежи и има интерес за односи со еснафот. Активен на социјални медиуми.		Активен во воспоставување мрежи. Има почит од еснафот и од него добива поддршка за предлози. Активен на соц. медиуми и има блог.	
3. Општествена одговорност	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Законска и етичка/морална одговорност кон заедницата/општеството, вклучувајќи јавен дух, учество во непартиски активности, волонтерско учество во заедниците и граѓански организации, добротворно давање.	Не покажува интерес за општествена одговорност.		Покажува интерес за општествена одговорност, само ако е приморан (законска обврска).		Ги почитува законите. Ретко учествува во непартиски активности. Членува во малку (1-2) организации. Не волонтира.		Учествува во непартиски активности. Членува во организации за заедницата и граѓански организации. Учествува на состаноци.		Пример за општествена одговорност. Активен во непартиски активности. Членува и волонтерски работи. Негува одржлив животен стил.	
4. Индивидуално скроени точки	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Презентациски вештини и ПР капацитет, обучувачки вештини, фасилитатор/модератор, РПЦ, преговарање.										

Прилог 4



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

СТРАТЕГИСКИ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО СРЕДСТВО ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Во денешниот свет на сè поголема национална и, воопшто, глобална конкуренција, стратегискиот развој и организациското учење како целина се неопходност и предуслов за успех, па работодавците сè повеќе стануваат свесни дека најзначајниот капитал за една организација претставуваат нејзините вработени.

Во рамки на мојата докторска дисертација, компаративната анализа поврзана со стратегискиот развој на вработените во национални рамки се спроведе во три типа македонски организации – водечки претставници на државниот, приватниот и граѓанскиот сектор. Основната цел на истражувањето е да се претстави степенот до кој тие вложуваат во својот кадар, како и да се укаже на сегментите во кои треба да се подобрат.

Воедно, во докторската дисертација е претставен модел за мерење и евалуација на ефектите од стратегиските приоди за развој на вработените. Овој модел не се состои само од еден формулар кој се пополнува на крајот или во текот на процесот на обука/тренинг, туку е поделен во пет развојни фази, каде што во секоја од нив се собираат потребните податоци, се анализираат и мерат, како во текот на развојниот процес, така и по неговото завршување

Вашето учество, преку пополнување на анкетниот прашалник даден во прилог, ќе овозможи подлабинско осознавање на степенот на развој на вработените во поголем број на македонски организации, со што тоа ќе се овозможи да се креираат дополнителни корисни и практични насоки, кои ќе бидат одлично надополнување на веќе добиените резултати од трите компаративни студии на случај.

Податоците кои ќе добијат од истражувањето ќе бидат третирали доверливо и ќе бидат искористени исклучиво за потребите на оваа докторската дисертација.

Доколку имате дополнителни прашања, Ве молам контактирајте ме.

Би благодарам за одвоеното време,

М-р Ана Бакуле

e-mail: ana_bakule@yahoo.com

Тел. 075477744

ПРВ ДЕЛ. ОПШТИ ПОДАТОЦИ

Назив на организацијата : _____

Град : _____

1. Пол Машки Женски
2. Возраст 25-35 36-45 46-55 56-65
3. Колку вработени брои Вашата организација? _____
0-9 9-49 50-249
4. Колку години постои Вашата организација? _____
1-3 3-5 5 и повеќе
5. Во кој сектор е активна Вашата организација?
а) Државен сектор
б) Приватен сектор
в) Невладин сектор

6. На кое работно ниво е Вашата позиција во организацијата?

1. Член на Управен или Надзорен одбор;
2. Член на одбор на Директори;
3. Генерален директор/управител/СЕО/извршен директор/генерален менаџер;
4. Менаџер/раководител на сектор/одделение (финансии, маркетинг, човечки ресурси,; производство, продажба.....);
5. Соработник/ извршител;
6. Друго -----;

ВТОР ДЕЛ. Практики поврзани со развојот на човечките ресурси во вашата организација

Ве молам појаснете ги практиките поврзани со развојот на човечките ресурси во вашата организација преку одговорите на следниве прашања:

	Целосно неточно (1)	Делумно неточно (2)	Делумно точно (3)	Целосно точно (4)	Не знам/немам одговор
7. Во организацијата постојат програми за стратегиски развој на вработените;					
8. Организацијата ги поврзува процесите на стратегиски развој со годишната бизнис стратегија;					
9. Кога вработените ќе завршат со методолошките приоди за развој (тренинг, обука, семинар итн), раководителите ги поттикнуваат своите знаења да ги споделат со колегите;					
10. Раководителите ја поттикнуваат употребата на знаењата и техниките стекнати при програмите за стратегиски развој на вработените во извршување на секојдневните работни задачи;					
11. Во мојата организација постои оддел/сектор посветен на стратегиски развој на вработени;					
12. Унапредувањето е поврзано со успешно завршување на процесите на стратегиски развој на вработените;					
13. На сите вработени им се дава еднаква шанса за напредување, учење и развој;					
14. Организацијата располага со посебен годишен буџет, наменет за стратегиски развој на вработените;					
15. Во мојата организација постојат обучени професионалци кои ги водат обуките/тренинзите;					
16. Организацијата соработува со екстерни/надворешни соработници при спроведување на методолошките приоди за					

развој (тренинзи, обуки, семинари итн);					
17.Мојот раководител секојдневно ми помага да се развивам и да напредувам професионално;					

ТРЕТ ДЕЛ. Фактори кои влијаат на програмите за стратегискиот развој на вработените

Ве молам оценете ги факторите кои влијаат на програмите за стратегискиот развој на вработените преку одговорите на следниве прашања (1 е најниска, 4 највисока оценка):

	(1)	(2)	(3)	(4)	Не знам/немам одговор
18.Начинот на кој се пренесуваат знаењата;					
19.Квалитетот на инструкторите/предавачите;					
20.Времето што е на располагање за обука/тренинг/развој;					
21.Бројност/обем на секојдневни работни обврски;					
22.Можноста за интеракција помеѓу учесниците во програмите за развој;					
23.Навремено обезбедување на материјали/книги;					
24.Практична примена на теоријата преку вежби;					

ЧЕТВРТИ ДЕЛ. Мерење на ефектите од развојот на човечките ресурси

Ве молам појаснете ги практиките поврзани со развојот на човечките ресурси во вашата организација преку одговорите на следниве прашања:

	Целосно неточно (1)	Делумно неточно (2)	Делумно точно (3)	Целосно точно (4)	Не зна м/н ема

					М ОДГ ОВО Р
25. Во организацијата постои/постојат метод/методи за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените;					
26.Ефектите од методолошките приоди за развој (тренинг, обука, семинар итн) се мерат преку (заокружете еден или повеќе од понудените одговори):					
а. Оцена на реакциите на учесниците на програмите за развој;					
б. Постоене на општ прашалник на крајот од секоја програма за развој (оцена на стекнатите знаења);					
в. Постоене на индивидуален прашалник по завршувањето на секој дел од програмата за развој (подлабока оцена на знаењата,вештините,способностите, задоволството...);					
г. Постоене на финансиски документ преку кои се мерат ефектите од програмата за развој (директни финансиски импликации);					
д.Документ со кој се споредуваат перформансите на вработените пред и по програмата за развој (оцена на перформансите пред и по програмите за развој);					
ѓ. Не постојат писмени документи, туку само усно се изведуваат генерални заклучоци;					
е. Не постои никаков метод за мерење на ефектите од стратегискиот развој на вработените;					
ж.Друго(молам наведете).....					

Ви благодарам за Вашиот придонес и одвоеното време.