

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје



Филозофски факултет - Скопје



Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности

**Тема: Обуките на човечките ресурси во функција на
подобрување на перформансите на организацијата**

Магистерски труд

Кандидат:

Емилија Георгиева Ѓошевски

Ментор:

Проф. Д-р Јован Пејковски

Скопје, 2018

СОДРЖИНА

Апстракт	6
Abstract	7
Вовед	8
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	10
1. Дефинирање на проблемот и основните поими	10
2. Релевантни истражувања	11
3. Аспекти на обуката/образованието во контекст на човечките ресурси	14
3.1. Образование/надградување како човечка потреба	14
3.2. Образование и обука во контекст на развој на човечките ресурси	16
4. Обука и работна стратегија	21
5. Менаџмент на човечки ресурси	26
5.1. Обука од аспект на менаџментот на човечките ресурси	27
6. Обука во рамки на организацијата	30
6.1. Теорија и пракса на обука	30
7. Активности пред спроведување на обуката	32
7.1. Утврдување/анализирање на потребите за обука	32
7.1.1. Анализа на организациите	34
7.1.2. Анализа на потребите од обука на ниво на работното место	37
7.2. Дизајнирање на средината за учење	40
7.3. Карактеристики на учесниците во обуките	43
7.4. Теориски модели на учењето	53
7.4.1. Теорија на оперативно условување	56
7.4.2. Теорија на општествено учење	57
7.4.3. Теорија на цели	58
7.4.4. Теорија на очекувања	60
7.4.5. Теорија на достигнување	62
8. Спроведување на активности во текот на обуката	64
8.1. Дефинирање на целите на обуките	64
8.2. Содржина на програмите за обука	66
8.3. Методи на обука	70
8.3.1. Методи за обука на работното место	73
8.3.2. Методи за обука надвор од работното место	75
8.4. Е-учење (E-learning)	77

9. Активности по обуката	81
9.1 Трансфер на знаењето стекнато од обуките	81
9.1.1. Карактеристики на учесниците	84
9.1.2. Организација која учи	85
10. Влијанието на обуките врз перформансите на организацијата	87
II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	94
1. Предмет на истражување	94
2. Хипотези	95
3. Методологија на истражувањето	96
4. Организирање и реализирање на истражувањето	97
4.1. Варијабли на истражување	97
5. Резултати од истражувањето и дискусија	99
6. Заклучок	118
Библиографија	123
Прилог-Анкета	129

Список на графикони

Графикон бр. 1: Пол на испитаниците	99
Графикон бр. 2: Влијанието на секторот за човечки ресурси во зголемувањето на работните резултати на организација	101
Графикон бр. 3: Колку секторот за човечки ресурси учествува во формирањето на стратешките цели на организацијата	101
Графикон бр. 4: Организација и реализацијана обуките и тренинзите усогласени со целите и стратегиите на организацијата	102
Графикон бр. 5: Секторот за човечки ресурси редовно први проценка на потребите за обука	103
Графикон бр. 6: Секторот за човечки ресурси го прави и поттикнува развојот на кариерата на вработување	104
Графикон бр. 7: Добивање неопходна обука за остварување на работните обврски	109
Графикон бр. 8: Дали обуката влијае врз разбирањето на целите на компанијата	110
Графикон бр. 9: Заработка по проследените обуки	111
Графикон бр. 10: Ефективно управување со знаењето од страна на компанијата	113
Графикон бр. 11: Приоритет на организацијата- адекватност на обуката за вработените	115

Список на табели

Табела бр. 1: Користење на компетентноста на вработените	19
Табела бр. 2: Истражување на односот помеѓу обуката и перформансите на организацијата	91
Табела 3: Ставот на вработените спрема топ-менаџментот на организацијата	106
Табела бр. 4: Ставот на вработените спрема стратешките и бизнис цели на организацијата	108
Табела бр. 5: Задоволство на вработените по обуките	112

Список на слики

Слика бр. 1: Графички приказ на функциите на менаџментот на човечки ресурси	27
Слика бр. 2: Модел на директни и индиректни фактори кои влијаат на трансферна знаењето	83

Листа на употребени кратенки

МЧР- менаџмент на човечки ресурси

ЧР- човечки ресурси

SMART (specific measurable achievable realistic time based goals) - специфични, мерливи, достижни, реални, временско прецизирани цели

SHRM (strategic human resource management) theory- Теорија за стратечки менаџмент на човечки ресурси

ROI (Return on investments) – Враќање на инвестициите

ROA (Return on assets) - Враќање на средства

ROE (Return on equity) - Враќање на капиталот

“Обуките на човечките ресурси во функција на подобрување на перформансите на организацијата”

Апстракт

Најголема движечка и организациска сила во една компанија/организација се луѓето/вработените. Компаниите континуирано ги зголемуваат инвестициите и развојот на едукацијата на нивните вработени. Обуката и развојот, како и едукацијата е еден мошне комплексен процес кој има потреба од имплементација на промени на едно високо ниво во секоја фаза. Во оваа теза ќе бидат објаснети теоретски и практично аспектите на тоа како обуката влијае врз перформансите на организацијата ако е поврзана со организациските стратешки цели, ако е инкорпорирана во работењето на човечките ресурси. Анализа за потребите за обука е првиот чекор, се додека трансферот на знаење во работната средина е кулминација на целиот едукациски процес во организацијата, кој се состои од селекција и мотивација на вработените, планирање и програмирање на едукацијата-методи и евалуација. Обуките го зголемуваат квалитетот на човечките ресурси, го зголемуваат човечкиот капитал чијашто вредност е основна за перформансите на организацијата.

Клучни термини: обука, менаџмент на човечки ресурси, трансфер на знаењето, мотивација, МЧР-ментаџмент на човечки ресурси, Е-учење

“Human resources training in function of improving the performances of the organization”

Abstract

People as organization's potential are its biggest driving and creative force. Companies are increasingly investing money in the education of their employees. Education of employees is a very complex process and requires a high-quality implementation of each phase. In this article will be explained the theoretical and practical aspects of how the training affects the performance of the organization if it is aligned with the organizations' strategic objectives,

if it is integrated into the human resources function and how training can be an investment rather than an expense if it is thoroughly planned, realized and implemented, giving empiric proof of the situation in our country related to the topic. Analysis of training needs is the first step until the transfer of learning into the work environment is the culmination of the entire educational process in the organization, which consists of the selection and motivation of the participants, planning and programming of educational content, methods and evaluation.

Training increases the quality of human resources, increases human capital whose value essentially determines organizational performance.

Keywords: *training, human resources management, transfer of knowledge, motivation, HR-human resources, E-learning*

Вовед

Конкуренцијата кај нас и на светскиот пазар се зголемува. За една организација да преживее и опстои, мора да се труди да одржува конкурентска предност користејќи ги силите на иновативноста, креативноста, координацијата на стратешките цели со целите на вработените и слично. Правило број еден е организацијата постојано да следи што се случува околу неа, да ги согледа можностите за зголемување и одржување на конкурентска предност и да согледа со каков тим треба да соработува за да го зголемува капиталот.

Главна одредба за социјалните и образовни политики во светот, која ги мотивира и поттикнува многубројните компании ширум светот е континуирано, постојано учење.

Реалност е дека најпрофитабилната инвестиција на денешницата е образованието. Во контекст на трудот, мора да се воочи дека една организација за да ја зголеми финансиската предност мора постојано да вложува во промени, и тоа не само од технички аспект, туку од аспект на најважниот ресурс-човекот. Топ менаџерите (сопствениците) на една компанија треба постојано да размислуваат како да ги унапредуваат своите вработени, како тие ќе се усовршуваат, доквалификуваат или преквалификуваат. Преку најразлични тренинзи и обуки, организацијата вложува во своите вработени меѓутоа и во самата организација. Во трудот се прикажани чекорите на пристапување кон специјализирани обуки, како и што се анализира за да се дојде до потребното знаење и уште поважно до трансфер на истото.

Во трудот се согледани најразличните пристапи кон методите и техниките на анализа. Се дава приказ како се анализираат потребите за обука на ниво на работно место и на ниво на личност. Исто така, се прикажани теоретските модели на учење (социо-когнитивни теории на учење, теорија на цели, теорија на очекувања).

Согледувајќи ги наведените проблеми, основна цел е да се продлабочи разбирањето кон факторите кои влијаат на ефикасноста на обуката и развојот на вработените, и како тие би оствариле резултати и бизнис цели, со што би ја зголемиле конкурентноста на самата организација.

Предмет на истражување на овој труд е потребата од обуки и образование и нивната поврзаност со останатите индивидуални и организациски фактори кои со своето влијание на процесот на обуката и образованието ги одредуваат перформансите и задоволството на вработените.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Една од најпрофитабилните инвестиции на денешницата е вложувањето во едукација, унапредување и образование. Периодот за повраток на оваа инвестиција никогаш не е прецизен и егзактен, меѓутоа несомнено носи сигурен капитал и профит. Она што ја зголемува предноста на една организација, компанија, претпријатие и слично, е учењето. Како и да е, унапредувањето и учењето може да донесат вистински резултати и корист само ако се во согласност и поврзување со потребите на самата организација. Целта на обуката и едукацијата е да се поврзат стратешките и бизнис цели на организацијата со потребата за развој и целите на вработените во истата.

Детално анализирање на елементите на системот на работа на една организација е она што ни покажува колку човечкиот капитал влијае врз создавање на нови теории и начини на работа на самата организација. Човечкиот капитал влијае врз постигнување на целите, зголемено задоволство на клиентите, работодавците и менаџерите. Со вложување во вработените, со инвестирање во обуки, едукација, тренинзи и континуирано учење се продолжува животниот век на една организација. Луѓето се основен потенцијална секоја компанија, доколку топ менаџментот развива правилна политика за нивно развивање.¹

Една од основните цели на секоја компанија е да се постигне и одржува конкуретска предност на пазарот како и стабилна економија. За да се оствари ова, треба во центар на интересите да се постават талентирани, способни, креативни и иновативни луѓе, односно на правото работно место да се постават прави луѓе.²

¹Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G. & Veslinović, S. (2010) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*. Beograd. Mladost Group Loznica

²Armstrong, M. (1999). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers

Резултатите од стекнатото знаење и вештини стекнати по пат на обуки и едукација добиваат на вредност ако се пренесени, односно ако постои трансфер на знаење во самата работа. Обуката е бескорисна ако не може да се претопи во пракса и дел од работниот процес.³

2. Релевантни истражувања

Бројни истражувања се спроведени на оваа тема, почнувајќи од периодот по Втората Светска војна па се до денес. Истражувањата се резултат на спознанието дека инвестирањето во своите вработени дава поголеми резултати, а не е трошок. Еден извештај кој потекнува од Америка и Американското друштво за обука и развој (American Society for training and development, ASTD), укажува на фактот дека американските фирми имаат потрошено 156 милијарди долари во 2011 година на обука и развој на своите вработени.⁴

Cambell, во седумдесетите години од изминатиот век го критикувал пристапот кон обуките во организациите. Тој во магазинот *Annual Review of Psychology* се искажал дека литературата и познавањето од областа е оскудна, дека не е теоретски издржана, досадна и не доволно истражена.⁵ Тој укажал дека треба да се внимава на она што е *потребно* да се научи, треба да се проценуваат потребите на вработените, меѓутоа не само личните туку и потребите поврзани со нивниот кариерен развој, како и знаење поврзано со работното место.

Имено, потенцирал дека треба да се развијат теориски модели кои ќе предвидат кога и зошто некои одредени активности ќе доведат до подобри вештини, зголемено знаење и многу важно, *трансфер на знаењето*.

По периодот кога Cambell пишувал и критикувал, направени се бројни истражувања, не само во доменот на обуката и развојот на човечките ресурси, туку заменаментот на човечки ресурси, генерално.

³ Argote, L & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169

⁴<https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report>. Достапно 27.02.2017

⁵Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), str. 565.

На пример, во едно истражување Tannenbaum и Yukl⁶ се сконцентрирале на истражување на научната литература за обуката и развојот како важна појава во контекст на една организација. Тие се насочиле кон обучувачките методи, формата т.е дизајнот на обуките и слично. Како две важни ставки на кои им обрнале внимание се параметрите и квалификациите на учесниците на тие обуки и потребата за истите.

Одредени научници од оваа област, како Salas & Cannon-Browers, Aguinis, Kraiger, Tannenbaum и Yukl, сметаат дека обуката како област на истражување, не може да се изолира, т.е. да се смета како посебно подрачје затоа што е зависна од најразлични дисциплини. Salas и Cannon-Browers⁷ укажуваат дека когнитивните науки, психологијата, менаџментот, образованието и слично влијаат врз ефективната и ефикасната на обуките и дека без нивната поврзаност целиот процес од анализирање за потребите од обуки, до зголемување на мотивираноста и свесноста на вработените за целите на организацијата, нема да биде целосен. Во контекст на ова, резултатите од обуката нема да се најкорисни ако не се применат и насочат кон креирање на одличен тим. Тој тим ќе ги креира стратешките и бизнис цели на самата организација, која сè повеќе и повеќе ќе вложува во идни тренинзи.

Aguinis и Kraiger⁸, како и многуте научници од областа на менаџментот, заклучуваат дека добро организирана и дизајнирана обука влијае врз преформансите на организација, а пред сè на перформансите и мотивираноста на човечкиот капитал. Од тука произлегува конкурентната предност, за која Boudreau и Ramstad дискутираат: една организација може да има голема конкурентска моќ на пазарот само ако е успешна во три области- финансии, продукти /маркети и човечки капитал (работна сила).⁹ Со глобализацијата, сите организации можат да се “продадат” на истите пазари; иновативноста, креативноста и патентирањето на нови процеси, продукти и иновации генерално е процентуално намалена споредбено со минатото.

⁶Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.

⁷Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.

⁸Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 453-467.

⁹ Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129-136.

Во овој случај, излегува на површина како важен и клучен аспект дека градењето и оддржувањето на способни и одлично обучени кадри ја зголемува конкурентноста на една организација на пазарот.¹⁰

Delaney и Huselid, откриле дека ефикасните и ефективни обуки на вработените на ниво на 1000 компании биле тесно поврзани со квалитетот на перформансите на самите компании. Тие имаат документирано дека склопот на квалитетна селекција, регрутација и обука на кадрите резултира со подобрени перформанси на компаниите и корпоративен финансиски приказ.¹¹ Оние кои се обучувачи, своите тренинзи ги базираат на научни докази и се трудат да ги преточат во теорија која ќе помогне во стекнувањето на вештини, знаење, мотивација, трансфер на знаење и слично. Сето ова повторно укажува дека процесот на креирање на тренинзи е доста комплициран и бара многу време и познавање на теренот со кој ќе се справат самите обучувачи.

Mullins објавува став за природата на учењето, за тоа што и пружа учењето на организацијата и како влијае на промените во рамките на истата. Тој укажува дека учењето е најмоќното, најпримамливо, најзаслужно и најпријатно искуство кое секој поединец или група може да го доживеат. Тој исто така оценува дека да се поседува способност да се научи за учењето е главен предизвик на овој век и дека учењето е централен ресурс на 21 век.¹²

¹⁰ Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). *Bridging micro and macrodomains: Workforce differentiation and strategic human resource management*. Journal of Management, 37, 421–428

¹¹ Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal, 39, 949–969

¹² Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational behavior*. England: Pearson Education Limited, 354

3. Аспекти на обуката/образованието во контекст на човечките ресурси

3.1. Образование/надградување како човечка потреба

Во првиот период на изучување на феноменот на човековата мотивација, кој датира од ерата на Ренесансата (16-тиот век), интензивно и забрзано почнале да се изучуваат човечките ресурси како и сите прашања поврзани со нив. Декарт верувал дека телото е неактивен фактор на мотивација, додека пак волјата е активен фактор на мотивација. Телото има физичка и механичка природа со нутритивни потреби кои одговараат на оние потреби предизвикани преку сетилата и физиолошките рефлексии на надворешната средина. Овој период е насочен кон откривање на факторите кои ги мотивираат вработените (луѓето) за да со зголемен ентузијазам и активност ги извршуваат работните активности. Утврдено е дека тоа е дебаланс кај човечките потреби, кој ги поттикнува луѓето на активности поврзани со остварување на целите и задоволување на тие потреби.¹³ Кај повеќе автори се наоѓа различно категоризирање на човечките потреби, меѓутоа сите се во основа усогласуваат дека тоа се основни или егзистенцијални, социјални и развојни потреби.

Не навлегувајќи во поединечна анализа на теориите, може да се воочи и утврди дека повеќето автори развојните потреби ги сметаат за највисоки потреби кај луѓето. Alderfer посебно истакнува дека потребата од развој (кој се добива и задоволува со учење) не се губи, туку се зголемува со задоволување на истиот.¹⁴ Според Maslow, човек има потреба да виде почитуван од околината, како и од самиот себе. Потребата од пласирање на своите вештини, способности т.е самоактуелизација се однесува на постојаната човекова тенденција да преку постојано учење постигне успеси во тоа што го работи и да го зголеми и унапреди своето знаење.¹⁵

¹³Maslow, A.H. (2013) *Theory of human motivation*. Start Publishing LLC.

¹⁴Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 142-175

¹⁵Maslow, A.H. (2013) *Theory of human motivation*. Start Publishing LLC.

Задоволството кое еден човек го чувствува кога успешно ќе ја заврши задачата или работата (со помош на адекватни обуки) произлегува од задоволување на овие потреби.¹⁶

Ако можат работодавците да ги разберат мотивите кај вработените, така можат да го насочат однесувањето кое тие ќе го покажат. Обуката/образованието ја зголемува способноста на вработените и ја зајакнува самодовербата.

На врвот на мотивациските фактори се наоѓа развојот и професионалното напредување, особено кај образовани и стручни кадри.

Исто така развојот и напредувањето се примарни фактори за избор на работа на вработените како и можна миграција во друга организација. Развојот отвора некои нови работни видици и перспективи и овозможува подобри општествени контакти.

Вработените имаат посигурна работа со континуиран развој, се овозможуваат повисоки шанси за унапредување, професионална афирмација како и подобра финансиска состојба (заработка).¹⁷

Во нашето современо општество, па и пошироко сè повеќе говори за перманентно образование, учење во текот на целиот живот, во различни контексти како императив кон кој треба да се осврне и основа секоја организација. Сите оние работодавци кои се заинтересирани за перманентно образование на своите вработени, вложуваат во обуките и развојот. Како резултат добиваат зголемена продуктивност и профит, како и зголемена конкурентност на пазарот.

Примената на принципот на доживотно образование и структурирањето на образовната содржина ја рефлектира позицијата во општеството и со тоа можноста да стане движечка сила на развојот, да го зголеми доприносот кон развојот на човекот-личноста и неговите потенцијални способности како основна претпоставка дека човекот може да биде основач и креатор на општествените, научни, техничко-технолошки и културни промени. Особено влијание има економскиот развој на една држава од која зависи и квалитетот на нејзините човечки ресурси.

¹⁶ McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive

¹⁷ Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić", Beograd, str.199.

Луѓето се свесни дека во денешницата барањата и описот на работното место динамично се менуваат и се многу строги затоа што е неопходно поединецот да е стручен во повеќе области.

Со ова се зголемува свесноста за доживотното образование како и фактот дека е неопходно да се вложува во себеси и да се учи од другите. Образованието не е веќе привилегија на поединците, туку обврска која треба да се развива и унапредува.

3.2. Образование и обука во контекст на развој на човечките ресурси

Луѓето/вработените гледани како потенцијал на организацијата ја претставуваат најголемата движечка и креативна сила. Вработените имаат круцијална улога во процесот на производство и креирање, носители се на промени, на издигнување и воведување на нови вредности.

Човечките ресурси се тие кои ја зголемуваат ефикасноста на работењето, развојот на работните навики, како и крајната реализација на целите на организацијата, на генерално ниво.

Во изминатите десет години, компаниите поставуваат еден тренд на нематеријално вложување во човечкиот капитал како чекор поблиску кон зглемена конкурентска моќ на пазарот. Обуката и развојот на човечкиот капитал директно ја зголемуваат вредноста на компаниите преку нематеријалните влогови. Овој начин покажува дека напредокот на човечките ресурси влијае врз конкурентската предност затоа што е тешко да се копираат или пак емитираат квалитетите на ресурси.¹⁸

Американското друштво за обука и развој (ASDT) во 2000-та година има спроведено истражување каде учествувале повеќе од 500 компании од Соединетите Американски Држави.¹⁹

Истражувањето покажало дека компаниите кои најмногу инвестирале во обуки имале принос на акционери поголем за 86% отколку ниско рангираните

¹⁸ Barney, J.B. & Wright, P.M. (1997). *On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage*. Cornell University IRL School

¹⁹ L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, and M. Van Buren, *Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?*,
<http://home.uchicago.edu/ludwigi/papers/BassiEtal-Singapore-2002.pdf> достапно на 31.07.2017

компанији, какои 46% од пазарниот просек. Обуките и развојот на човечките ресурси имаат директен ефект како на човечкиот капитал, така и на општествениот затоа што влијаат на образованието, *know-how*, компетентноста, но и работните односи.

Под поимет *човечки ресурси* не се подразбираат само вработените, туку и нивните квалитети, резултати, вредност, вештини и знаење т.е. се вкупниот потенцијал.

Генерално гледано, човечките ресурси се вкупна интелектуална, психичка, физичка, социјална енергија која мора да се развива за остварување на заедничките цели затоа што без овој потенцијал, организацијата нема успех.²⁰

Улогата и важноста на обуките се менува со текот на времето и во зависност од напредокот на технологијата и опкружувањето на организациите. На обуката се гледа како на многу важен фактор на продуктивноста уште од времето на првите индустриски организации, на кои укажувал и Тејлор.²¹

Обуката во тоа време имала улога да развие едноставни работни вештини на неквалификувана работна сила. Подоцна, образовниот систем ја презел таа функција, а организациите организирале обуки со цел преквалификација и доквалификација на работниците за извршување на едноставни 'операции' или задачи за кои не било возможно да се обезбеди работен кадар.

Под влијание на брзиот начин на живот, развојот на технологијата, глобализацијата и зголемената конкуренција, формалното образование заостанува зад промените во работниот свет. Сето ова се одразува на функцијата на образованието и обуките во организацијата која станува додаток на формалниот образовен систем и ја презема функцијата *развој на човечки ресурси*. Развојот е многу повеќе од припрема за конкретна работа. Не се користи за прагматички цели, туку за значајна стратешка функција која е интегрирана во генералната политика на управување со човечки ресурси.

Со помош на функциите за управување на човечки ресурси, организациите го поттикнуваат развојот на вработените и трагаат по најразлични методи и

²⁰ Przulj, Z. (2007). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovine i bankarstvo 'Janicije i Danica Karić', pg 6

²¹ Ѓуровска, М. (2015). *Социологија на трудот*. Скопје

инструменти кои имаат јаки мотивациски и идентификациски ефекти на вработените. Со ова се зголемува и зајакнува знаењето, стручноста, способноста и пред сè, задоволството на вработените.

Под обука на вработените се подразбира планираниот напор на организацијата да ги подобри перформансите на вработените на нивната работна позиција, способностите, вештините, ставовите и однесувањето т.е. подразбира временска димензија на сегашноста²². Терминот ОБУКА се користи како синоним за ТРЕНИНГ.

Образование стекнато преку најразлични обуки е континуирано иновирање на поширок спектар на познавање од применети научни дисциплини и успешна работна практика. Се подразбираат активности кои имаат цел да го прошират знаењето, да го развијат потенцијалот и променат вредностите и културната разлика. Од голема важност е да се остречат и оспособат кадрите за да делуваат самостојно во одредени деловни ситуации.²³

Образованието доведува до промени во знаењето, обуката до промена во вештините, личниот развој до промена во ставовите, а организациско учење резултира со промена на организацијата како целина. Обуката и развојот стануваат важен инструмент за проактивен и адаптабилен начин на работа на организацијата. Развојот на човечките ресурси е тесно поврзан со нови знаења, вештини и способности кои му овозможуваат на поединецот да превземе сложени задачи. Исто така развојот го зајакнува се вкупниот индивидуален развој и го припрема вработениот за идни предизвици.²⁴ Компетентноста на вработените и користење на истата од страна на организацијатата зависи од обуката и развојот како функција на менаџментот на човечките ресурси, што е многу важно за користење на ресурсите на организацијата и нејзината конкурентност.

²² Goldstein, I.L. & Ford, K.J. (2002). *Training in organizations: needs assessment, development and evaluation*. (4th edit). Brooks/Cole

²³ Pržulj Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća

²⁴ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing. Pg. 722

Pilbeam & Corbridge истакнуваат дека оваа функција има најголемо значење од сите. Притоа се повикуваат на резултати од истражувањето на Hefferman & Flood спроведено во 500 организации во Ирска. Во продолжение може да се воочи од табела број 1 која се однесува на користењето на компетентноста на вработените:

Табела бр. 1: Користење на компетентноста на вработените

РАМКА ЗА ПРИМЕНА НА КОМПЕТЕНТНОСТА ПРОЦЕНТ НА ВРАБОТЕНИ (%)
НА ВРАБОТЕНИТЕ

ОБУКА И РАЗВОЈ	87
УПРАВУВАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИ	82
ПЛАНИРАЊЕ НА ЛИЧЕН РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА	82
СЕЛЕКЦИЈА И РЕГРУТАЦИЈА НА КАДРИ	77
ДИЗАЈНИРАЊЕ НА РАБОТАТА	51
ПРОМЕНА НА КУЛТУРАТА	39
GRADING DESIGN	33
ТИМСКА РАБОТА	31
ПЛАНИРАЊЕ НА СУКЦЕСИЈА	26
ЗАРАБОТКА	24
ОСТАНАТО	2

Извор: Pilbeam, St.& Corbridge, M. (2002) *People Resourcing: HRM in Practice*. Financial Times/Prentice Hall, p. 508

Иако сите функции на менаџментот на човечки ресурси се важни и меѓусебно поврзани, обуката и развојот на вработените е клучна развојна функција. Меѓутоа, резултатите ќе бидат видливи само ако се во контекст со останатите функции: планирање на човечки ресурси, анализа на работата, селекција и регрутација, ориентација и социјализација, управување со кариерата, вреднување на успешната работа, создавање на систем на заработка, откази и отпуштања и слично.

Од аспект на вработените, развојот има мотивациско дејство. Познато е дека развојни потреби се најчесто човечки потреби кои се зголемуваат со самото задоволување на истите. Мотивацијата за учење е поврзана со добиеното знаење, промената во однесувањето и стекнатите вештини преку најразлични програми за обука.

Несомнено е дека индивидуалната перцепција и уверување влијаат, меѓутоа создавањето на работна околина која поттикнува и наградува знаење е многу важен аспект на делување на индивидуалната перцепција. Оние кои се вклучуват во образовна програма мораат да се уверени дека успешното завршување на обуката ќе даде позитивни резултати и ефект на остварување на некои лични цели како: унапредување, зголемување на плата, подобра работна позиција и поголем интегритет во работното опкружување; добивање на предизвикувачки и одговорни задачи, зголемена автономија во работењето или нешто друго што е од особена важност за личноста која посетувала обуки.

Овде се работи за концептот на инструменталност, кој се основа на теориите на мотивација. Особено важен фактор кој влијае на мотивацијата на вработените е организациската клима и култура која треба да става акцент на постојано учење.

Кога една организација нуди обука и едукација на своите вработени, со тоа покажува дека ги цени вработените и нивниот допринос за постигнување на организациските цели. Со спроведување на обуки се согледува колку организацијата го цени општиот напредок и развојот на своите вработени. Знаењето и стручноста која се стекнува по пат на обуки и тренинзи не е доволна ако се случила само еднаш. Организацијата треба да се бори со знаење и да изгради конкуренција на пазарот.

Со учење и надградување се претпоставува ефективна и ефикасна акција. На тој начин постојаното образование се доживува како еден од најважните облици на управување и развој на човечки ресурси и нивниот потенцијал.²⁵

Вработените да научат и стекнат вештини за најразлични задачи во рамки на својата организација, треба организацијата да го развива концептот за флексибилен работник низ низа тренинзи и постојано учење.²⁶

4. Обука и работна стратегија

Работна стратегија е планот кој ги интегрира целите на организацијата, политиката и акцијата. Стратегијата влијае на тоа како компанијата го користи физичкиот, финансискиот и човечкиот капитал. Со развивање на стабилна работна стратегија се развиваат и активностите на организацијата за постигнување на конкретни цели. Целите се она што компанијата се надева да ги постигне на среден и долг рок.

Повеќето стратешки цели ги вклучуваат финансиските цели, меѓутоа компаниите имаат и други цели и планови кои се однесуваат на задоволството на вработените, конкурентноста и социјалната одговорност.²⁷

Менаџментот на човечки ресурси, како и топ менаџментот на една организација сè повеќе стануваат свесни за важноста на обуката и развојот на вработените како средство за поддршка на работната стратегија на организацијата, а тоа е профитабилност, удел на пазарот и квалитет. Постои директна и индиректна поврзаност меѓу обуките и компаниските стратегии и цели.

Обуките кои им помагаат на вработените да развијат вештини за извршување на работни активности директно влијаат на работењето. Можноста за учење и развој создава позитивно работно опкружување, која поддржува работна стратегија така што привлекува талентирани и мотивирани вработени.

²⁵ Babić, I. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidunum, pg. 6

²⁶ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing

²⁷ Noe, R. A. (2010). *Employee training & development*. McGraw-Hill/Irwin, pg. 55

Стратегијата која ја развива организацијата има влијание врз типот и фреквентоста на обуките кои треба да ги организира организацијата и влијае на ресурсите (пари, времето на обучувачите, развојната програма) кои треба да се вложат во обуката. Многу важно, стратегијата влијае на типот, степенот и разновидноста на вештини кои се потребни во компанијата.

Стратегијата особено влијае на одредувањето на²⁸:

- бројот на тренинзи насочени кон моменталните и идни потребни вештини за завршување на работата;
- до која мера се обуките прилагодени на посебни потреби на вработените или се развиени на основа на потребите на тимови, единици или сектори;
- дали се обуките ограничени на една група вработени или се од отворен тип за сите вработени;
- дали обуките се применуваат плански и системски, под услов само кога доаѓа до одреден проблем или континуирано се развиваат како резултат на зголемена конкурентност;
- важноста која се дава на обуките во однос на другите аспекти на менаџирање на човечките ресурси, на пример селекција и регрутација.

Иницијативата на стратешките обуки се акциите поврзани со учењето кои компанијата треба да ги преземе за да помогне при остварување на работната стратегија. Иницијативите се резултат на опкружувањето на микро/макро ниво, разбирање на целите и средствата на компанијата, на обуките и опциите за развој. Со ова се посочува како обуките како функција, ќе и помогнат на компанијата да ги постигне целите.

²⁸ Noe, R. A. (2010). *Employee training & development*. McGraw-Hill/Irwin.pg. 55

Импликациите на стратешките обуки и иницијативи за развој на практиките за обука се:

- **Диверсификација на учењето.** значи дека организацијата мора да обезбеди мноштво од можности за учење отколку само традиционални програми за обука. Под ова се подразбира неформалното учење и стекнување на знаење преку најразлична интеракција и комуникации со колегите, подредените и надредените, менторите и употребата на современа технологија и слично.
- **Проширување на знаењето на учесниците на обуките.** Вработените треба да посетуваат повеќе обуки од топ менаџерите имајќи во предвид дека се во постојан контакт со клиентите и се соочени со секојдневни надворешни влијанија и промени. Да се има успех на сите нивоа, компаниите мора да се носат со современите технолошки промени, со потребите на клиентите и светските пазари.
- **Забрзано темпо на учење,** подразбира дека компаниите мора повеќе да се потпираат на модернизирани електронски системи за поддршка на перформансите како и да им овозможат на вработените постојан пристап до информациите, совети и насоки.
- **Подобрување на услугите кои се пружаат** се однесува на тоа да вработените се перфектно запознаени со производите или услугите кои ги нудат, треба вработените да имаат вештини за соработка со клиентите, како и да им се даде одредена одговорност и автономија при работењето.
- **Усогласување на обуките со стратешките определби на компанијата** се особено важни да може да се обезбеди обука која допринесува за работните потреби. Менаџментот на компанијата треба да ги воочи способностите на вработените и кој вид на обука се адекватни за подобрување на истите.
- **Поддршката на работното опкружување е неопходна** за да вработените останат мотивирани да останат вклучени во едукативните активности, да го користат знаењето при работењето и да го споделуваат со колегите. Поддршката подразбира време и финансии за да се спроведат обуките. Од голема важност е психолошката поддршка во поглед на обуките од страна на менаџерите и колегите.

Да постои синхронизација на стратешките иницијативи за обука и развој со работната стратегија, неопходна е поддршката од сите нивоа и вработени, од топ менаџментот се до секторот за човечки ресурси. Топ менаџментот треба да издава јасни насоки за работата, важноста и потребата од надградување. Може да се случи да настане дискрепанца меѓу потребите од обука и работните потреби, ако не се вклучи топ менаџментот.

Овде повторно се појавува исказот ‘нужно зло’, кој за жал се појавува кога компанијата обуките ги третира како пропратна и неважна условна појава за остварување на стратешките и бизнис цели. Меѓутоа, ако се свесни за сите предности и бенефити од развојот на организациските перформанси и задоволството на вработените како и придонеси во образовниот процес, може да се очекува нивна целосна поддршка и вклученост.

Стручни лица од областа на менаџментот на човечки ресурси нудат неколку успешни тактики за интересен маркетинг во врска со обуките со цел вработените и менаџерите да се приближат до тие вредности (значењето на обуките):²⁹

- Вклучување на таргет група во развојот на образовните програми;
- Приказ на тоа како се користи обуката во рамки на компанијаа со цел да решат одредени специфични работни потреби;
- Идентификација на топ менаџери кои активно го поддржуваат процесот на обука;
- Слушање и реакција на информациите добиени од клиентите, менаџерите и вработените;
- Реклама на обуката преку е-маил, web страна;
- Да се одбере некој кој ќе биде претставник на обуките и кој ќе учествува во комуникацијата меѓу дизајнерот на обуката или тимот со работна единица која е купувач;
- Да се утврдат финансиските показатели кои се трошоците, колкава е добивката, како обуката и развојот можат да придонесат кон економијата на организацијата;
- Изразувањето при тој маркетиншки процес да е разбирлив за вработените и за менаџерите.

²⁹ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irvin, ppg. 89-90

Функцијата на управување со човечки ресурси т.е. функцијата на обуката нема да го оствари својот полн потенцијал се додека не се покаже каква и колкава е улогата во креирање на организациските вредности и колкав е повратокот на инвестициите.

Како што погоре е напоменато, обуката како функцијата на МЧР треба да е насочена кон усогласување на целите и работата на самата организација како и нејзината конкуренција. На овој начин организацијата се поттикнува да разумно и визионерски раководи со човечкиот капитал со цел да оствари зголемена конкурентност на пазарот. Неопходно е добро да се организира управувањето со човечките ресурси за тие да можат да играат важна улога во стратешкото планирање, односно вработените треба да се ефикасно ускладени со стратегијата која ја одредува раководството на компанијата.³⁰

SHRM (Strategic human resource management) теорија.

Областа на стратегијата на човечки ресурси се разликува од традиционалниот менаџмент на човечки ресурси во два важни начини. Прво SHRM се фокусира на организацискиот перформанс отколку на индивидуалниот. Второ, ја истакнува улогата на системите на менаџментот на човечките ресурси како солучија на бизнис проблемите (вклучувајќи ги позитивните и негативните комплементарности) отколку индивидуалниот менаџмент како решение на истите. Меѓутоа стратешки значи многу повеќе отколку системски фокус или финансиски перформанси. Стратегија е важна за градење на оддржлива конкурентска предност која во спротивно создава надпросечна финансиска состојба.

Мора да постои усогласување на стратегијата на секторите за човечки ресурси со стратегијата на организацијата. Менаџментот на ЧР мора да поставува соодветен кадар на работните позиции и пред сè да дефинира кое знаење, вештини и способности се потребни за да се допринесе кон работната стратегија на компанијата.

Менаџерите треба да го проценат влијанието врз организациската стратегија, да креираат програма за подобро управување со развојот на вработените пред да презентираат обуки и тренинзи.

³⁰ Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here. *Journal of Management*, 32, 905-906

Менаџерите треба да работат за две страни: вработените и топ менаџментот. Треба да е јасно дека обуката не се проценува на основа на бројот реализирани програми за обука и развој, туку на основа дали тие програми влијаат на се вкупниот напредок, подобрите перформанси, знаење, вештини и способности кои влијаат на перформансите на организацијата и задоволството на вработените.

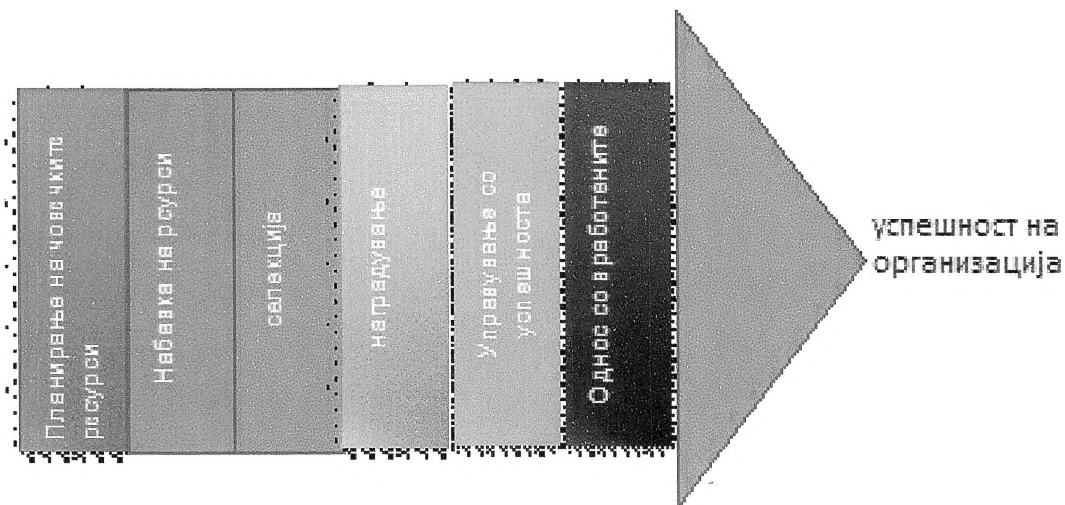
Дел од бизнис стратегијата треба да е создавање поволна клима во која знаењето ќе биде вреднувано, вработените мотивирани и каде менаџерите на човечки ресурси ќе бидат дел од стратешкиот менаџмент и рамноправно ќе учествуваат во дефинирање на работните стратегии и цели.

5. Менаџмент на човечки ресурси

Обуката и развојот се сметаат како еликсир за долговечност на организацијата затоа што обезбедуваат таа да е по флексибилна и способна да се соочува со предизвици и промени во опкружувањето. Обуката ќе влијае на перформансите ако се во согласност со целите и ако се интегрирани во функција на управување на човечките ресурси.

Менаџментот на ЧР се однесува на политиката на организацијата, праксата и системите кои влијаат на однесувањето, ставовите и перформансите на вработените. Улогата на менаџерите е да привлечат и мотивираат кадар кој ќе се надградува и задржи. Менаџментот на човечки ресурси има неколку функции како планирање, селекција, обука и развој, надградување и управување со успешноста на човечките ресурси, како и создавање на позитивна работна атмосфера.

Слика бр. 1: Графички приказ на функциите на менаџментот на човечки ресурси



Извор: Noe, A. R., Hollenback, R. J., Gehart, B., Wright, M. P. (2006). *Menadzment ljudskih poptencijala*, (3rd edition). Zagreb., Mate d.o.o.

МЧР во координација со секторските менаџери, ја одредува потребата од човечки ресурси, ги селектира и вработува според нивните перформанси на правилни работни места. МЧР ги проценува и мотивира вработените да се надградуваат во рамки на организациските потреби, ги ротира, односно прави доквалификации, преквалификации на кадрите.

На овој начин, со помош на најразлични тренинзи и обуки вработените имаат простор за развој на својата кариера. Се зголемува динамиката на организацијата т.е. со ротирање на кадрите организацијата може да ги слушне и земе во предвид идеите на вработените за новитети во работата.

5.1. Обука од аспект на менаџментот на човечките ресурси

Една од најважните активности на менаџментот на човечки ресурси е зголемување на кокурентноста на организацијата во поглед на останатите конкурентски организации. Со цел да се оствари јака конкуренција неопходно е да се развиваат и да се инвестира во посебните вештини на вработените, наспроти општите вештини на организацијата. Постојаното едуцирање на кадрите е предизвик на тимот на менаџери, кои покрај работење на напредокот и задоволството на вработените, ја зајакнуваат работната стратегија на организацијата.

Потребно е да се развие таканаречен систем на човечки ресурси кои ќе создадат синергетски ефект, а не сет независни, засебни функции на човечките ресурси.³¹

Резултатите од работата треба да се поголеми од збирот на поединечни резултати, а со комбинирање на поединечни способности да се добијат квалитативни нови организациски способности. Потребно е да се промени традиционалниот поглед на функциите на МЧР (регрутација, селекција, тренинг, оценување, развој и сл.) во поглед на тоа каде тие функции се гледаат како поврзани компоненти во поврзаниот систем, кои се комплементарни а не спротивставени, сегменти кои конкуренцијата не може никогаш да ги воочи и примени во рамки на својата организација. Овој однос ја зголемува конкурентската предност.³²

Бидејќи во овој труд се прикажува како обуката и образованието влијаат на перформансите и задоволството на вработените, се согледува како истите влијаат на меѓузависноста и комплементарноста на праксата на менаџментот на човечките ресурси. Оние кои прават регрутација на кадрите, имаат задача да работат на: намален број на квалификувана работна сила, важноста на “рата за таленти”³³ која е релевантна за организацијата која посакува да биде и остане лидер на пазарот, привлекување на различен тип на работна сила и слично.

Компанијата која објавува оглас, треба да има добар имиџ за да привлече квалитетни, способни и квалификувани ресурси. Влијанието на обуките врз имиџот на компанијата се гледаат во вниманието посветено на правилни, целни и квалитетни обуки кои ќе ги подобрат перформансите на вработените и ќе ја зголемат нивната мотивација. Ако топ менаџментот има позитивен став кон обуките, тоа ќе го чувствуваат и вработените, од целосната работна атмосфера која ќе ги мотивира да напредуваат и ќе сакаат да работат во организацијата, тоа ќе резултира со атрактивност и високо котирање на компанијата- како за клиентите така и за вработените. На самиот почеток, при селекцијата на кадрите, новите вработени поминуваат низ обука која им помага да се стекнат со основни работни вештини и

³¹ Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: *The role of human resource gaining competitive advantage*.

³² Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: *The role of human resource gaining competitive advantage*; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, & Wright, M. P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala* (3 ed.). Zagreb: MATE d.o.o.

³³ Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

знаење за извршување на работата. Исто така може да се обучат и личности кои се вработени преку регрутација на кадрите во рамки на организацијата. Менаџерите на човечки ресурси се обучуваат како ефективно да спроведат интервју и да изберат кандидати кои се компетентни врз основа на претходно утврдените листи. Неадекватното направена селекција значи дека ќе има потреба од корекција со помош на обуките.

Ако добро се спроведе обуката, вработените и нивните перформанси ќе бидат соодветно и правилно оценети. Ако перформансите на вработените, на основа на зададените критериуми, се добро оценети, значи дека целиот процес на обуки бил адекватен и квалитетно спроведен. Ако перформансите се со лоши оценки тоа сигнализира да се преиспита образовниот процес или да се направи нова програма.

Вработените не треба за да знаат како да сработат нешто, туку зошто и за кого, тоа ќе го поттикне развојот и примената на вештините кои ги поседуваат, кои можат да придонесат за работењето на компанијата.³⁴

За да се научи зошто и за кого се работи, потребно е постојано да се учи. Кога се добиваат резултатите од оценувањата, може да им се овозможи плус образование со целосен развој на нивната кариера. Одговорните за обука ќе ги едуцираат менаџерите во врска со важноста на поддршката која треба да им ја пружат на вработените.

Обуката е се повеќе поврзана со компензација на вработените со помош на системот на плаќање кој се темели на вештините³⁵. Во системите за плаќање на вработените кои се темелат на вештините, платата пред сè се дефинира во однос на знаењето и вештините кои ги поседуваат самите вработени, а не на знаењето и вештините кои се потребни за успешно работење. На тој начин вработените се мотивираат да ги посетуваат обуките. Овој систем на плаќање бара постојана процена на вештините и знаењето, т.н. перформансите, како би се постигнала сигурност дека вработените се квалификувани со помош на вештините кои ги научиле преку обуките. Како што може да се види, севкупната пракса на менаџментот на човечки ресурси треба да има холистички пристап кон работењето и да биде во

³⁴Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B,& Wright, M. P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala* (3 ed.). Zagreb: MATE d.o.o.str. 316-321.

³⁵ Ibid, str. 262

тесна врска затоа што само така ќе може да се подобрат организациските перформанси и постигне конкурентска предност.

6. Обука во рамки на организацијата

6.1. Теорија и пракса на обука

Во седумдесетите години од минатиот век Campbell напишал статија³⁶ во списанието *Annual Review of Psychology* за обуките кои се спроведуваат во организациите, анализирајќи литература која ја карактеризирал како ‘обемна, не емпириска, лошо напишана и досадна’³⁷. Исто така ја критикувал незрелоста на литературата и брзата промена на менување на методите за обука, пред сè не внимавајќи на основното прашање ‘што треба да се научи’. Укажал дека треба да се посвети внимание на проценка на потребите, на идентификација на содржината на обуките и редоследот на содржината.

Campbell потенцирал дека треба да се развијат теориски модели кои би предвиделе кога и зошто одредени видови активности на обуките ќе доведат до подобрени вештини, зголемено знаење и трансфер на истото.

По оваа статија, истражувањата во врска со обуките се зголемиле, што дале значаен придонес на праксата. Постојат истражувања кои се динамични, активни и релевантни за организациите. Tannenbaum & Yukl³⁸ во своето истражување, спроведено во почетокот на деведесетите години, се фокусирале на истражување на научната литература во врска со обуките и развојот во рамки на организацијата, насочувајќи се на дизајнот на обуките, изборот на методите, карактеристиките на учесниците, анализа на потребата од обука и евалуацијата.

³⁶ Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*

³⁷ Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), str. 565.

³⁸ Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.

Salas и Cannon-Browers³⁹ имаат став дека полето на обука и развој на кадрите не подразбира една дисциплина туку повеќе, како на пример когнитивни науки, индустриска/организациска психологија, менаџмент, образование итн.

Salas, Tannenbaum и др⁴⁰ во својот труд се насочиле да прикажат точни и јасни начела во врска со тоа што е важно да се прави и какво треба да е формирањето и спроведувањето на обуките. Сите овие истражувања придонесуваат кон проширување на сфаќањата за обуките во организациите, како на микро така и на макро ниво.

Може да се воочи дека има ограничено влијание на истражувањата спроведени во оваа област како и нивната примена во практиката. Многу е тешко да се најде на издржана теорија која е практично применета со вродени резултати. Затоа научниците од оваа област посочуваат дека треба да се развијат принципите, насоките и податоците како еден од начините да се пренесе теоријата во практиката. Целта е да постои взаемна, обострана или еквивалентна размена⁴¹. Ова значи како резултатите се применуваат и колку се желни истражувачите да ги објават своите истражувања за даден проблем од областа на обуката и развојот.

Од аспект на практичарите, реципроцитет значи да се има повратна информација кон истражувачите за стекнатото знаење за време на обуките. Авторите на разни текстови и статии користат сознанија кои се базираат на емпириски истражувања со цел разбирање на базичните механизми за стекнување на разни вештини⁴², зголемена мотивација, структури на знаењето, трансфер на истото, евалуација на самите обуки и потврда дека обуката е сложен систем на индивидуални и организациски варијабли кои меѓусебно делуваат динамично, независно од квалитетот на тренинзите, и создаваат корисни исходи од учењето на поединците, групите и организацијата, како целина.

³⁹ Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.

⁴⁰ Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), pg.75.

⁴¹ Salas, E., Cannon-Bowers, J.A., & Blickensderfer, E.L. (1997). Enhancing reciprocity between training, theory and practice: Principles, guidelines, and specifications. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum, str.292.

⁴² Rogers, W., Maurer, T, Salas, E., & Fisk, A. (1997). Task analysis and cognitive theory: Controlled and automatic processing task analytic methodology. (J.k. Ford, Ed.)(pp. 19-46, Mahwah, NJ: Erlbaum.

7. Активности пред спроведување на обуката

7.1. Утврдување/анализирање на потребите за обука

Образованието на вработените е еден мошне комплексен процес кој подразбира внимателно и правилно реализирање на секоја посебна фаза. Важно е да се истражат потребите за образование за да може да се продолжи со извршување на останатите фази од циклусот на сèвкупното организациско образование. Затоа е многу важно се да биде многу добро програмирано и систематизирано. Целта на утврдување на образовните потреби е да се одговори на прашањата: *со кое знаење и вештини треба да се стекнат вработените со посета на обуките, како и кои вработени треба да сеобучат за да се намали разликата помеѓу веќе постоечкото знаење и знаењето кое сметаме дека треба да се стекне од аспект на актуелните потреби за да се подобрат перформансите и зголеми конкурентноста.*

Многу често образовните активности се мешаат со проблемите на организацијата и затоа откривањето на образовните потреби не е едноставно. Образованието на вработените не ги решава структуралните проблеми на организацијата. Образованието мора да произлегува од специфичните потреби да се исправат недостатоците кои се препознаени во организацијата преку прецизна и детална анализа од страна на топ менаџментот

Утврдувањето на образовните потреби на една организација е основата за квалитетно спроведување на обуките. Утврдувањето се состои од утврдување на целите сè до евалуација на целиот процес, примена на знаењето и неговиот ефект. Анализата на потребите се спроведува прва за да може да се утврди зошто е потребно да се има обука, на кое ниво е знаењето, вештините и способностите кои треба да ги имаат вработените за успешно извршување на работата, кој треба да биде обучен и кои организациски цели треба да ги поддржи.

Аналитичарите на образовните потреби, независно дали се дел од топ менаџментот или се консултанти од страна, мора да имаат составено тим од стручни и внимателно одбрани лица од различни сектори, да се признаени лидери во својот оддел и да се насочени кон решавање на организациските проблеми.⁴³ Аналитичарот кој работи на проценката на потребата од обуки мора да ги собере сите расположливи податоци за организацијата. Податоците може да ги добие од разговори со топ менаџментот, од веќе постоечки документи поврзани со претходни анализи, од разговори со самите вработени, синдикатите и слично. За да се добијат точни проценки, неопходно е да се развие методологија за собирање и обработка на податоците кои ќе ја гарантираат точноста на истите.

Аналитичарот на образовните потреби мора да ги земе во предвид следните чекори при планирање на методите кои ќе се користат во процесот на проценка:⁴⁴

- Аналитичарот треба да е спремен на можни проблеми во врска со секој од различните методи и дизајни кои се користат за проценка на потребите. Претходно познавање на потенцијалните проблеми му овозможува на аналитичарот да ги избегне при креирањето на работната стратегија. На пример, може да им се посочи на оние кои ги прават анкетите да избегнат пристрасност која може да ги контаминира собраните податоци.
- Аналитичарот треба да располага со повеќе од една методологија при собирање на податоците затоа што секоја метода има свои добри и лоши страни, а со комбинација на методите може да се зголемат предностите на еден, а намалат негативностите на друг метод.
- Релевантни информации во врска со работата треба да се соберат од што повеќе извори затоа што на тој начин аналитичарот ја гледа големата слика на работењето на организацијата и знае како да ги осмисли обуките.
- Собирањето на материјали доаѓа од различни извори во текот на одреден временски период и неопходно е да се оформат системи кои овозможуваат документирање на добиените податоци во текот на процесот на проценка.

⁴³ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.40-41.

⁴⁴ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.

Може да се заклучи дека проценката треба да се гледа од повеќе аспекти, да се користат различни мислења, да се употребат различни методи за собирање на релевантни информации од различни извори затоа што на тој начин информациите се по сигурни и точни.

Успехот на проценката на образовните потреби зависи од поддршката на организацијата и нејзините членови, па затоа е неопходно да се создаде мрежа на односи и соработки со сите актери кои можат да влијаат и допринесат за квалитетот и успешноста на образовните програми и процеси. Ако вработените во организацијата веруваат дека обуките се организираат за нивно напредување и помош, во тој случај шансите за поддршка се поголеми кога би дошло до имплементација на програмите.

Постои значителен степен на усогласеност на авторите кои се занимаваат со теоријата за обука на организацијата дека фазата на утврдување на образовните потреби е основен чекор и основа за изведување на други фази во реализација на обуката и се состои од:

- Анализа на потребите од обука на ниво на организацијата
- Анализа на потребите од обука на ниво на работна позиција/задача
- Анализа на потребите од обука на индивидуално ниво

7.1.1. Анализа на организациите

По добиената поддршка од страна на организацијата, треба да се пристапи кон анализа на организацијата, која е насочена кон утврдување на образовните потреби и пред да се одбере обуката како решение за било која проблематична точка, мора да се размотри варијаблите кои директно влијаат на самиот процес на обука: која е насоката на организациските стратегии, кои се целите, почнувајќи од анализа на краткорочните и долгорочните цели, па се до трендовите кои можат да влијаат на тие цели, достапни потенцијали за обука и поддршка од менаџерите и колегите во активностите на обуката; исто така треба да се разгледаат образовните потреби од

аспект на организациските единици, култура, промени, ресурси и можности за образование, кој треба да биде обучен итн.⁴⁵

Стратешката варијабла вклучува испитување на важните работни цели и предизвици, идентификација на функциите и работните места кои највеќе влијаат на подобрување на перформансите на организацијата, т.е. на организацискиот успех. За да се имплементира стратегијата, неопходно е да на секој вработен му се пружи адекватна обука за да ги совлада новите знаења и вештини. Од особена важност е да се препознаат работните стратегии кои преовладуваат поради сигурноста дека организацијата одделува доволно средства од својот буџет за активностите на обуките со цел да вработените добијат обука во релевантната област.⁴⁶

Јасните организациски цели го олеснуваат планирањето и реализацијата на обуките. Ostroff & Ford⁴⁷ сметаат дека треба да се анализираат целите на индивидуално ниво, на ниво на работна група и на ниво на организација. Може да се случи само да се изврши анализа на целите за подготовка на обуката на ниво на одделот и вработените да сфатат дека таквата програма за обука нема потенцијал кој може да им помогне да ги постигнат своите цели, што доведува до демотивиција. Со ова обуката е неуспешна.

Многу е важно да се внимава кое ниво на потреби се анализира и да не се генерализираат анализите од едно ниво на друго, без соодветни и релевантни податоци.

Работната стратегија и одредување на целите не се доволни параметри на организациската анализа. Анализа на организациското/работно опкружување во кое се наоѓаат вработените е многу важен аспект. Оваа анализа вклучува дијагностика на работното опкружување за идентификација и евентуално отстранување на препреки кои можат да влијаат на ефективностa на обуките.

⁴⁵ Noe A. E.m Hollenback, R. J; Gehart, B., Wright, M.P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala* (3rd. ed.), Zagreb. MATE. D.o.o., str.12; Šiber-Bahtijarević, F. (1999). *Menadzment ljudskih potecijala*. Golden marketing, str. 728

⁴⁶Noe A. E.m Hollenback, R. J; Gehart, B., Wright, M.P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala* (3rd. ed.), Zagreb. MATE. D.o.o

⁴⁷ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations: Needs Aessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole, str.43.

Најчест проблем со кој се соочуваат вработените е дека она знаење што го стекнуваат за време на обуките го користат во друго опкружување (на работа).

Тоа е следна критична точка на организациската анализа каде што е неопходно да се утврди како организацијата го применува наученото. Неопходно е да се има позитивен став и точни инструкции од страна на менаџерите и колегите во врска со учествување во активностите поврзани со обуките. Исто така е многу важно да се применува она што вработените го стекнале како знаење, постојано под надзор на менаџерите кои ќе им помагаат како практично да го применуваат наученото.

Следни показатели за организациската клима се стапката на отсуство од работа, флукуации, конфликти, стапката на продуктивност на трудот итн., и таа анализа може да помогне да се одредат образовните потреби и развој затоа што често едукативните програми се фокусираат токму на проценката на ставовите, подобрување на меѓучовечки односи и комуникација, или подобрување на организациската клима.

Важен аспект на утврдување на образовните потреби на организациско ниво се ресурсите кои организација ги има за обука / образование (буџет, време, експертиза потребни за обука). Организациската анализа исто така вклучува детална анализа на човечките потенцијали во идентификување на јазот помеѓу постојните знаења и вештини, и знаење и вештини кои една организација би ги имала за да се постигнат стратегиските и бизнис цели. Анализа на ефикасноста на поединци, групи и организации содржи анализа на трошоци за работна сила, квалитет на производ/услуга, број на вработени, улога на знаење во додадената вредност и слично, каде организацијата ги поставува стандардите кои можат истовремено да се користат за проценка на ефективноста на програмата за обука.

Посебно место во организациската анализа имаат идните развојни образовни потреби. Организациите мора да се осврнат кон иднината и да предвидат какво знаење и вештини ќе бидат потребни за да се развие процесот на подготовка на луѓето за иднината.⁴⁸ Резултатите од организациските анализи можат да обезбедат сознанија за тоа како најдобро да се обучуваат во рамките на организацијата со цел зголемување на мотивацијата на учесниците и успехот на обуката.

⁴⁸Šiber-Bahtijarević, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing, str. 730.

Затоа, идентификацијата и анализата на образовните потреби на организациско ниво имплицира анализа на целиот систем и сите компоненти на организацијата, вклучувајќи стратегија, цели на организацијата, ресурси со кои располагаат, организациска клима и култура, внатрешни и надворешни ограничувања кои постојат во животната средина и се многу влијателни на целиот процес на образование во организацијата. Сепак, потребни се повеќе истражувања за да се развијат критички и дијагностички алатки за одредување на организацискиот контекст запотребите од обука. По детална организациска анализа, може да се направи анализа на ниво на задача/ работно место.

7.1.2. Анализа на потребите од обука на ниво на работното место

Последниот чекор во одредувањето на потребите за обука се фокусира на вработените на кои им е потребна обука и на типот на обука. Во оваа фаза на проценка на потребите, аналитичарот потребата од обука веќе ја има проценето преку организациски анализи и е поставена општа рамка на потреби и насоки. Анализа на задачите обезбедува податоци за кое знаења и вештини се потребни за успешно извршување на работата, како и податоци за анализа на вработените, вклучувајќи и информации дали знаењето, вештините и способностите треба да се научат претходно, на работа, за време на обуката итн. Во анализата на вработените, акцентот не е да се утврди кое знаење е потребно, туку да се процени дали вработените поседуваат за да можат да ги извршуваат работните задачи.

Еве го одговорот на две прашања:

- *Кој во рамките на организацијата треба да се обучува?*
- *Каков вид обука треба да се обезбеди?*

Се согледува нивото на знаење и способности во однос на идните потреби и анализи на работните резултати од актуелните работни активности.

Информации за тоа кому му е потребна обука може да се собере од следните извори:

- Мислења предлози од менаџерите кои утврдуваат кој, како и колку образование му е потребно за да се постигне индивидуална, групна и организациска успешност;
- Мислења и сугестии од вработените кои се стекнуваат преку различни анкети и кои даваат дополнителна информација за образовните потреби;
- Проверка на актуелните знаења и вештини преку различни тестови;
- Следење на инцидентни ситуации кои пружаат информации неопходни за организацијата со цел намалување на таквите ситуации.

Потребно е да се истакне дека лошите резултати од работењето не се секогаш резултат на незнаење или недостаток на вештини, туку често се резултат на слаба мотивација, нејасни работни задачи и лош однос со колегите и надредените. Според ова, треба да се идентификува проблемот и да се превземат соодветни мерки. Обуката не е секогаш решение за корекција на лошите резултати.

Анализата на учесниците може да се користи за тестирање на индивидуалните карактеристики (на пример, целна ориентација, особини на личноста) кои можат да влијаат на ефективноста на различните стратегии за обука. Различни индивидуални променливи можат да предвидат дали поединците ќе имаат придобивкае од обуката. Овие варијабли може да се мерат за време на анализата на индивидуално ниво.

Оваа анализаоже да ги открие карактеристиките на потенцијалните слушатели и затоа води до подобри одлуки за содржината и испораката на обуките⁴⁹.

Иако акцентот е ставен на јазот помеѓу проценката на индивидуалните потреби за обука очекуван и реалниот успех, секогаш треба да се има на ум потребата да се зголеми знаењето на вработените во функција на унапредување и развој на кариерата, како и идните барања или нови работни места кои постојано се наметнуваат од конкурентското опкружување.

⁴⁹ Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), pp.75-101

Процесот на оценување на потребите за обука на вработените обезбедува информации за тоа кој треба да биде обучен, каков вид на обука треба да се организира, кои обучувачи треба бидат вклучени, односно кои знаења, вештини, способности, однесувања треба да ги имаат за да ги исполнат барањата на работата која води до подобрувања во организациските перформанси. Не постои одреден ред во врска со анализа на потребите. Имајќи предвид дека анализата на организацијата е поврзана со признавањето дали обуката е во согласност со стратегијата и целите на самата организација, се препорачува прво да се направи оваа анализа, особено што врз основа на резултатите од оваа анализа, компаниите одлучуваат дали да одвојат пари и средства за обука.

Анализа на потребите на ниво на работа/задача и анализата на вработените треба да се направи истовремено. Со цел да се обезбеди ефикасност на образовните активности и ефектите врз организациските перформанси, првиот чекор во реализацијата на обуката е да се идентификуваат / анализираат образовните потреби. Се состои од три чекори: *анализа на организацијата, организација на задачи и анализа на индивидуа*. Постојат различни методи за да се направат овие анализи: интервјуа, набљудување, прашалници, итн, и секој од овие методи има свои предности и недостатоци. Анализата на организацијата вклучува дефинирање на стратегија, цели, финансии обезбедени од страна на компанијата за обуки, организациско опкружување и поддршка од менаџерите и вработените. Анализата на задачата вклучува идентификување на задачата и неопходната обука за да вработените стекнат знаења, вештини и способности за извршување на истата.

Анализата на индивидуите (вработените) се фокусира на идентификување докази дека обуката е решение за надминување проблеми, кој треба да оди на обука, без разлика дали вработените веќе имаат вештини, верувања и ставови потребни за надминување на содржината на програмата за обука. Менаџерите и обучувачите треба да ги знаат факторите на мотивација пред почетокот на обуката, со цел да ги зголемат, а во исто време да обезбедат трансфер на знаењето.

Овој прв чекор во обуката е сложен процес кој сите учесници треба да го сфатат исклучително професионално, ако сакаат ефектот од обуката да влијае на задоволството и работата на вработените, а со тоа и на перформансите на организацијата.

Со цел вработените да стекнат знаења и вештини во програмата за обука и да го применуваат наученото на нивното работно место, неопходно е да се создадат услови кои ќе го забрзаат процесот на учење и инкорпорирање во работата.

7.2. Дизајнирање на средината за учење

Организацијата треба да превземе цела низа дополнителни активности за да се зголеми ефикасноста во обуката: неопходно е да се создаде работно опкружување кое ќе овозможи постојано учење; подигнување на самодовербата и личната ефикасност на вработените; зајакнување на инструменталноста на образованието и обуката; да се обезбедат основни предуслови за учење и подобрување; развивање на организациската култура на учење.

Највисокото раководство игра клучна улога заедно со линиските менаџери и функциите на човечките ресурси. Одговорноста на врвниот менаџмент би била⁵⁰: да дадат јасни насоки за учење; да го охрабрат учењето и да обезбедат ресурси за тоа; да имаат активна улога во дефинирањето на целите и задачите на образовните програми и методите за мерење на ефективноста на обуката; да се поттикне развојот на нови програми кои позитивно ќе влијаат на вработените и на организациските перформанси; да послужи како модел кој покажува подготвеност за постојано учење; да се промовира средина која ги наградува перформансите врз основа на совесно учење; да се овозможи движење на вработените во компанијата и да им овозможи на вработените да добијат увид во целиот бизнис; итн.

Линиските менаџери имаат важна улога во издигнувањето на мотивацијата за учење и подобрување, во отстранувањето на сите објективни пречки кои можат да ги намалат перформансите во задачата и да создадат добри меѓучовечки односи и соработка во групата што ја водат. Тие влијаат врз ставовите на вработените во однос на учеството во образовните програми преку раскажување за придобивките од обуката за развој на потенцијалите на вработените, влијание врз задоволство, кариера и плата. Исто така е и нивна одговорност да се создаде култура фокусирана на учење, знаење и клима во која постојано се учи за нешто ново и го пренесува знаењето.

⁵⁰Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin. str.70.

Управувањето со човечките ресурси, со своите практики и во рамките на своите одговорности, ќе влијае на активностите за зголемување на ефективната обука.

Постојат три клучни прашања во однос на средината која олеснува учењето и пренос на научените⁵¹:

- Првото прашање се однесува на развивање на ефективен дизајн за обука кој вклучува: развивање на цели за обука за тоа што да се научи за време на обуката; креирање наставна програма која детално објаснува како и во кој редослед содржината на обуката ќе биде испорачана вклучувајќи ги принципите за учење во програма за обука која ќе доведе до зголемување на шансите за учење.

- Второто прашање е поврзано со разбирање на тоа како учениците/вработените може да влијаат на ефективната на дизајните за обука, имајќи предвид дека постојат различни искуства во една организација која создава одредени ставови релевантни за специфични активности за време на обуката. Оние кои ќе бидат обучувани, мора да бидат подготвени да учат или да ги имаат потребните предуслови (ниво на знаења, вештини и способности) за совладување на презентираниот материјал, како и високо ниво на мотивација што го одредува успехот/ неуспехот на усовршување и пренесување на образовната програма.

- Третиот проблем се однесува на фактори кои можат да влијаат на степенот до кој се пренесува учењето стекнато преку обука и влијае на подобрувањето на перформансите. На учесниците треба да им се даде можност да го применуваат наученото на работното место, што ќе биде овозможено ако климата во организацијата е таква што им дава на знаење на учесниците дека нивното знаење се вреднува.

Salas, Tannenbaum и други автори⁵² заклучиле дека, следејќи ги истражувањата/ трудовите на други автори, треба да постојат активности што треба да се преземат кои се однесуваат на опкружувањето, пред да се одржи обуката:

⁵¹ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). Training in organizations: *Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole, str.86.

⁵² Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), Pp.83-84.

- да се објаснат очекувањата во врска со обуката кои можат да влијаат на учењето. Треба да им биде јасно на учесниците дека обуката што ја посетуваат е релевантна за успехот на работната позиција; да им се прикаже реална слика од содржината на обуката и да се објасни начинот на кој ќе биде изведена; треба да им се објасни на вработените што може да се очекува затоа што кога би имале високи очекувања, а не се исполнат за време на обуката, нивната мотивираност и активност се намалува;
- да се обезбеди правилна, ефикасна комуникација пред обуката. Треба да се нагласи дека обуката ќе "следи" што ја зголемува намерата на учесниците да го користат она што го научиле. Ако обуката е опишана како "можност" за напредувањето во кариерата, а не како "тест" на овој начин го поттикнува напорот кој влијае на подобрувањето на учењето и ја намалува анксиозноста што може да се појави кај учесниците.
- да се воспостави соодветна политика за обука, земајќи го предвид балансот помеѓу задолжителната и изборната обука. Tannenbaum и Yukl⁵³ заклучиле дека на задолжителната обука може да се гледа по позитивно од обуката по избор, доколку една организација има позитивен став кон обука и самата ја сигнализира важноста на присуството. Ако учесниците се прашаат на која обука би сакале да присуствуваат, така организацијата ги слуша нивните желби, многу е полошо отколку што не ги прашува за саканата обука воопшто.

Способноста за избор на обука ја зголемува мотивацијата за учење, предизвикува подобро учење и позитивни реакции на учесниците, наместо кога е потребна обука.

- да се подготват охрабрат супервизори, ментори, тимски лидери и сите други релевантни поединци да имаат ефективни интервјуа со учесниците пред да се обучат. Организацијата треба да им ги обезбеди сите потребни информации за насочување на учениците до вистинската обука, објаснување на нивните очекувања, нивно подготвување и зајакнување на целите за учење. Тие треба да бидат вклучени од самиот почеток, односно од анализа на потребите од обуката што самите ја разбираат потребата за обука и можат да обезбедат точни информации што имаат мотивациски ефект. За жал, лидерите на тимот

⁵³Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of Psychology*, 43(1), 399-441.

често сонегативен коментар, лошо влијаат на учесниците и на тој начин ги елиминираатсите ефекти што обуката ги има врз учесниците, што може да се избегне со горенаведените постапки.

- Да се овозможи примена на наученото веднаш по обуката или во случај да не дојде до непосредна примена по обуката, да се обезбеди обука за повторување на наученото. Падот на знаењето веднаш по обуката е минимално, но ако по една година не се организира примена, процентот се зголемува за повеќе од 90%. Затоа, потребно е внимателно да се разгледа времето кога е организирана обуката, дека треба да биде кога учесниците можат веднаш да го применат она што го научиле и на тој начин ќе ја избегнат "атрофијата" на знаењето.

Со други зборови, на учениците треба да им се даде шанса да го користат знаењето пред да го изгубат.

За успехот на обуката и нејзините резултати, одговорни се вработените. Тие се под влијание на бизнисот, животната средина, како и климата во организацијата. Од карактеристиките на учесниците во обуката, односно нивните само-ефикасност, подготвеност за обука, мотивација, контрола на фокусот, посветеност кон кариера зависи планирањето, програмирањето и реализацијата на образовните активности.

7.3. Карактеристики на учесниците во обуките

‘Треба да се потсети дека учесниците не паѓаат од некои магични кошеви од небото, тие веројатно веќе имаат доста долги и различни организациони истории зад себе, во кои се создадени одредени ставови, вредности и однесувања со специфични искуства за обука.’⁵⁴

На ефикасноста на обуките влијаат не само анализите на потребата од обуките, туку подготвеноста на вработените да научат дали тие самите имаат карактеристики, способности, вештини, мотивација, ставови и очекувања потребни

⁵⁴ Cambell J.P. (1989). The agenda for training theory and research. In I.L. Goldstein (Ed.) *Training and development in organizations* (pp. 469-486), San Francisco: Jossey-Bas.

за стекнување на знаење и дали тие можат да го применат стекнатото знаење при извршување на работните активности.

Одредувањето на специфични индивидуални карактеристики е од најголемо значење за да се зголеми веројатноста за промена на однесувањето и подобрување на перформансите што резултира со учество во програми за обука.

Спремност за обука-trainability = $f(\text{Ability, Motivation})$ ⁵⁵ е опишана како функција на вештините и мотивацијата на учесниците во обуката, или до кој степен се учесниците во обуката спремни да го научат и применат материјалот што е во програмата. Може да биде корисно за да разберат зошто учењето, промената во однесувањето и подобрените перформанси варираат меѓу учесниците. Когнитивните и психомоторните вештини кои учениците ги имаат директно влијание дали ќе можат да ја разберат и усовршат содржината на програмата. Перципирањето и сфаќањето на способностите на учениците има важни импликации врз формирањето образовни програма. Постојат тест/ примерок задачи, пред почетокот на обуката, кои ги мерат нивоата на знаење, вештини и способности потребни за водење бизнис. Целта е да на релевантниот примерок од задачи се предвиди подоцнежен ефект врз обуката или на работа. Проценка на потребите дава информации потребни за дизајнирање наставна програма. Мерење на знаењето на студентите порано од обуката почнува да дава информации кои покажуваат дали еден од учесниците владее со материјалот и врз основа на тоа се утврдува кој бара корективна работа од учесниците, а кој е подготвен за обука.

Потоа, резултатите од пред-тестот може да служат за да се споредат сорезултатите од тестовите спроведени по обуката и да се оцени квалитетот на обуката. Значи, тестирање пред почетокот на обуката може да се направи со избирање на учесниците, како и мерење на нивото на постојната подготвеност на учесниците и соодветно да се креира содржината на наставата програма.⁵⁶

⁵⁵ Wexley and Latham во делот на Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, стр. 498.

⁵⁶ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole, стр. 110-115

Мотивација за учење/ обука - Мотивација за учење е желбата на учесниците да ја усвојат содржината на програма за обука и е поврзана со стекнување знаења, промена на однесување или стекнување вештини преку програмите за обука⁵⁷. Мотивацијата за учење е важна пред, за време и по обуката и учесниците треба да се охрабруваат за време на образовниот процес.

Кога се оценуваат потребите на индивидуално ниво, што му претходат на образовниот процес, мотивацијата е важна во овој дел од процесот и влијае на инпути, аутпути, резултати и повратни информации. Со цел учесниците да бидат мотивирани, тие мора да бидат запознаени со нивните слаби и силни страни, односно да разберат дека постои врска помеѓу знаењето што го поседуваат и потребното знаење за да ја завршат работата. Овие информации се добиваат по оценувањето на перформансите. Менаџерите пред тоа треба да им објаснат на вработените за едукативна програма, врската помеѓу стекнатото знаење на обуката и подобрувањето на нивните слабости и перформанси, и дека само по примената на наученото на работното место може да очекуваат било каков напредок и подобра заработка. Исто така, важно е да се зборува отворено за тоа земајќи ги предвид желбите и ставовите на вработените во однос на нивните лични цели и ставови поврзани со развојот на кариерата. Оние кои посетувале обука, треба да им посочат на колегите колку се задоволни, како се подобриле нивните перформанси и како тоа резултирало со унапредување и поголеми бенефиции.

Учесниците во обуката доаѓаат во средина за учење и со себе носат одредени ставови и очекувања кои можат да помогнат/ да се откажат за време на процесот на учење. Учесници кои имаат позитивни очекувања и висока мотивација се повеќе достапни за обука и имаат позитивни резултати и обратно, учесниците кои имаат негативен став и не се многу мотивирани ќе имаат потешкотии за време на обуката. Затоа, во овој последен случај е многу важно да се пронајде причината и да се отстрани пред почетокот на обуката.

⁵⁷ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala* (3 ed.). Zagreb MATE d.o.o., str 200

Примена на теоријата за мотивација во средина на обуката може да го подобри разбирањето на ефективната обука. Во една студија спроведена во Норвешка⁵⁸, за да се истражи на што учесниците гледаат како награда по обуката, поставено е прашањето дали сметаат дека нивното учество во обуката придонело со некои резултати. Фактор анализа идентификува три димензии на корист од обука: мотивација за учење (на пример, обука), развој на кариерата (на пример, зголемена самодоверба) и психолошки развој.

Индивидуални и ситуациони карактеристики влијаат на мотивацијата за учење⁵⁹: демографски варијабли како старост, образование, работно искуство: фактори на личноста како контрола, самоефикасност, валенција, когнитивни способности, ориентираност; варијабли поврзани со работата и кариерата: организациска клима и поддршка.

Успехот на обуката, според тоа, го одредува не само квалитетот на обуката (ефективноста на одредени методи), но зависи и од меѓучовечките, социјалните и структурните карактеристики што го одразуваат ставот на учесниците во обуката и самата програма за обука во поширок организациски контекст.

Само-ефикасност - Само-ефикасност е верување на вработените дека успешно можат да ја научат содржината од обука. Само-ефикасноста е верување во способноста да се изврши одредена задача, што е исто така централен концепт во теоријата на социјалното учење. Само-ефикасноста се гледа како претходник на ефикасноста на обуката, бидејќи лица со висока само-ефикасност имаат тенденција да ги надминат луѓето со ниска самодоверба. Луѓето кои доаѓаат на обука веруваат дека можат да ги совладаат едукативните содржини и дека најверојатно ќе научат повеќе за време на обуката⁶⁰.

⁵⁸ Tannenbaum, S.I. & Yukl, G. (1992). *Training and development in work organizations. Annual review of psychology*. Str. 414

⁵⁹ Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, str 678; Salas, E., Tannenbaum, S. I., Yukl, G. (1992). The science of training and development in organizations. *Annual review of psychology*.; Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*;

⁶⁰ (Tannenbaum, 1992)

Поединци се потпираат на многу сигнали во зависност од ситуацијата кога го согледуваат сопственото ниво на само-ефикасност. Можеби најважниот сигнал е повратна информација за претходниот ефект од исти или слични работи / обуки. Ако претходните перформанси биле успешни, ќе дојде до високо ниво на само-ефикасност, а ако не, тие ќе доведат до спротивното, ниско ниво.

Атрибутите на евалуацијата на повратните информации го зголемуваат или намалуваат ефектот на повратни информации поврзани со само-ефикасноста.

Организацијата може да го зголеми нивото на само-ефикасност на вработените на следниот начин⁶¹:

- Да се известат вработените дека целта на обуката е да ги подобрат своите перформанси во работата, наместо наведените области во кои вработените не се квалификувани;
- Да се обезбедат повеќе информации за програмата за обука и целта на обуката пред одржување;
- Да им се каже вработените за успехот на нивните колеги кои се на истата работна позиција;
- Да се обезбедат повратни информации од вработените дека учењето е под нивна контрола и да имаат способност и одговорност да ги надминат сите тешкотии во учењето коишто ги искусуваат во текот на програмата.

Локус контрола - Локусот на контролата е очекување дека внатрешните или надворешните фактори, влијаат врз резултатите од работењето. Луѓето кои мислат дека се заслужни за сопствените особини и однесување доаѓаат до посакуваната цел на работа, превземаат активна позиција во слични идни ситуации, се повеќе мотивирани да се залагаат за надминување на сите пречки и се позадоволни од самите себе.

Доброто знаење и перцепција на индивидуалните разлики меѓу вработените е првиот чекор во нивната заедничка и успешна мотивација, меѓутоа со задоволување на индивидуалните разлики не може да се опфати широк спектар, затоа што ниту

⁶¹Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala* (3 ed.). Zagreb MATE d.o.o, Zagreb, str 220

една компанија не нуди повеќе од возможното, туку ја профилира својата понуда со оглед на она што се очекува од вработениот.

Во процесот на регрутирање и селекција, како еден од критериумите за избор на кандидати претставува дали тоа што компанијата го нуди на работникот како награда за неговата работа, е интересна и важна за него.

За луѓето со внатрешна контрола, дополнителна мотивација претставува ако можат тие да изберат вид на награда и однапред знаат како се постигнува наградата и дека внатре постои конзистентност во тој поглед, со цел да се има чувство дека сè зависи од повеќето вработени или само од самите себе. Поточно, локацијата на внатрешната контрола која не е проследена со соодветни надлежности, со лична ефикасност и конкретни способности, наведува одредено лице кон нервоза, анксиозност и депресија. Од друга страна, луѓето со надворешен локус на контрола имаат пониски очекувања и можат да водат мирен и среќен живот, освен ако, се разбира, не се егзистенцијално загрозени или слично.

Луѓето со внатрешен локус на контрола имаат високо ниво на мотивација за усовршување на содржината, лесно прифаќаат повратни информации и преземаат мерки за да ги насочат своите перформанси кон подобро. Спротивно на нив, луѓето кои мислат дека резултатите доаѓаат случајно, односно дека е благодарение на другите, развиваат пасивен став, се помалку мотивирани да се борат и да го совладаат материјалот за обука. Затоа од најголема важност е организацијата да има јасни критериуми при селекцијата на вработени, вреднување на перформансите на работата, регрутација и надоградување на работните места, приходи, отпуштања, итн.

Ако овие критериуми се јасни и базирани врз работата и објективните потреби на организацијата, нивната примена влијае на согледување на нивната улога и значењето на нивните способности или неспособноста во остварување на подобри резултати.

Кариерна посветеност и развој – за да вработените се мотивирани да учествуваат во програмите, треба да бидат свесни за предностите и слабостите на нивните вештини и за влијанието што го има програмата за обука во подобрување на нивните перформанси. Учесниците вклучени во планирањето на својата кариера

знаат дека ќе имаат корист од обуката и ќе бидат повеќе мотивирани да учат поради ова стекнато знаење помагајќи им да имаат подобри работни места, повисоки плати и други придобивки. Одговорност за поддршка од таков тип на мотивација сигурно ќе му даде практика на менаџментот која се занимава со управување со кариерата на вработените. Ова е задача/функција на менаџерите на човечките ресурси, т.е. професионалци кои се вклучени во овој бизнис, и менаџерите во организацијата.

Тие се особено одговорни за поврзување на содржината и целите на обуката со кариерните планови и цели.

Постојат три различни бенефити кои вработените ги добиваат од учеството во програмите за обука⁶²:

- **Развој на мотивација за учење** (желба да учествувате во повеќе обуки и желба за учење),
- **Развој на кариерата** (подобрување и повеќе интересни задачи) и
- **Психосоцијален развој** (само-актуелизација).

Мотивацијата за учење е подобрена кога вработените добиваат реални информации за карактеристиките и придобивките од развојните активности кои влијаат на задоволство на вработените.

Имено, мотивацијата и задоволството се взаемно корисни, иако не може да се зборува за директното влијание на задоволството од мотивацијата. Во секој случај, задоволувањето на развојните потреби на поединците преку обука и образование влијае на цела низа мотивациони фактори, како што се само-актуелизација, самоувереност, сигурност, итн. Посебно е важно задоволството при отворањето на нови професионални можности, поефикасното и побрзо извршување на работните задачи, враќање на приходи, безбедност на работното место, и уживање самодоверба и благодарност од околината.

Теоретската основа за задоволство од работата е *Локовата теорија на вредност*. Според оваа теорија, задоволството од работата постои во иста мера во која тие се задоволни со исходот од самата работа. Штом поединецот добива повеќе

⁶² Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology*, str.293.

од она што го цени, тој ќе биде повеќе задоволен. Значи, задоволството не зависи само од големината на наградата, туку и од типот на наградата, т.е дали вработениот добива награда која ја сака по вложениот труд.

Затоа, да може да се предвиди нечие задоволство од работата, мора да се земе во предвид не само задоволството од поединечни аспекти на работата туку и неговите очекувања од самата работа.

Целокупното задоволство од работата е засегнато од неусогласеноста или отстапувањата од задоволствата, од очекувањата во поглед на засебни аспекти на работата, а не нивото на задоволство од тие аспекти сами по себе. Ова значи дека задоволство ќе биде присутно ако очекувањата се исполнети и дека на вработените нивната обука и образование вродат плод односно ќе имаат придобивки. Некој може да биде незадоволен од работата иако има висока плата, што значи дека незадоволството е насочено кон можностите за напредување во кариерата. Теоријата на Лок е насочена кон уште еден важен феномен. Луѓето имаат тенденција нивото на задоволство од одредени аспекти на работата да го поврзат со несогласувњето меѓу очекувањата и задоволство. Истражувањата покажале дека вработените се најнезадоволни од аспектите на работата во којашто има најголемо неусогласување и обратно⁶³.

Што може да направи организацијата, односно менаџментот на човечките ресурси, за зголемување на задоволството на вработените е следново:

- да креираат работни места кои се покреативни, предизвикувачки кои ќе ги поттикнат вработените да го користат своето знаење, вештини и способности;
- дека за време на вработувањето, ќе се изберат луѓе кои со своите карактеристики ќе создадат пријатна атмосфера, особено кога се бираат луѓе за тимска работа каде што компатабилноста е од есенцијално значење за остварување на резултатите;
- да влијаат со своите политики да создадат пријатни услови за работа и да се мотиватори; да се предизвика поттик и мотив за извршување на работни задачи и постигнување успех на работа;

⁶³ Janićijević, N. (2008). *Organizaciono Ponašanje*. Belgrad

- за да ја согледаат правичноста на системот на наградување затоа што исходот на материјално или нематеријално наградување, влијае врз задоволството на вработените. Тоа треба да ги земе предвид мотиваторите кои влијаат на вработените да ја направат наградата да биде во функција на зголемено задоволство, бидејќи задоволен работник влијае на ефикасноста на компанијата и профитот;
- дека квалитативните и квантитативните критериуми треба да бидат земени предвид при мерењето на перформансите;

Карактеристики на работната средина- Перцепцијата на вработените за карактеристиките на работната средина – ограничувања зависни од ситуацијата и социјална поддршка- се критични детерминанти на мотивацијата за учење. Ограничувања зависни од ситуацијата се однесуваат на нарушувањата на околината што ги попречуваат или го ограничуваат работењето на поединецот, како што е недостатокот на адекватни информации поврзани со бизнис, алатки и опрема, финансиска поддршка, материјали и потрошен материјал, време ...Ограничувањата можат да влијаат на два начина: а) ограничувањата можат да влијаат на мотивација на поединецот пред почетокот на тренингот ако не верува дека ќе може да го искористи она што го научил и б) ќе влијае на степенот до кој ќе се аплицира наученото при извршување на работата.⁶⁴

Социјалната поддршка се однесува на работната средина која мотивира и дава повратна информација до работникот. Учесници кои доаѓаат од средина во која се поддржани целите на обуката ќе бидат повеќе мотивирани ако можат да изберат обука која ќе ја посетуваат. Присилното присуство на обука негативно се одразува на мотивацијата за учење и примена на наученото.

Colquitt, LePine и Noe⁶⁵ направиле мета-анализа на различни истражувања (над 100 истражувачки трудови) за да се испита односот помеѓу карактеристиките на учесниците во обуката, мотивацијата за учење и резултатите. Тие изградиле интегративна теорија за мотивација поврзана со обуката кој ги содржи теориите за мотивација кои се релевантни за оваа теорија: потребата за мотивација теорија;

⁶⁴Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*. Стр. 193-221.

⁶⁵ Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, стр. 678-707.

когнитивна теорија, како што е теоријата на очекувањата на Vroom. Тие откриле дека постои силна врска помеѓу контролниот локус и мотивацијата за учење (учесниците во обуката со јака внатрешна контрола биле повеќе мотивирани).

Постои силна корелација меѓу анксиозноста која била негативна од сите анализирани резултати од обуката. Многу вознемирени учесници се помалку мотивирани за учење и само-ефикасност. Променливи поврзани со работа, кариера и планирањето на кариерата и организациската посветеност, се во позитивна врска со мотивација за обука, реакција, посттренинг, само-ефикасност, трансфер на знаењето. Когнитивните способности покажуваат дека тие се силен индикатор за исходите од обуката, тие имаат особено силна поврзаност со традиционалните резултати од учењето (декларативно знаење и стекнување вештини) и послаби со реакции или само-ефикасност по тренинг. Овие резултати укажуваат на тоа дека оценувањето на личноста на учесниците во обуката мора да биде витален дел од анализата при изборот на лицата кои би учествувале во обуката.

Возраста е исто така поврзана со мотивацијата за учење. Повозрасните учесници на обуката се помалку мотивирани, помалку учат и се помалку самоефикасни по обуката. Ова покажува дека треба да се земат во предвид при организирањето на обуката и изборот на методот на учење новите технологии со кои постарите учесници се помалку запознаени.

Исто така треба да се покаже трпеливост во совладувањето на образовните содржини кога повозрасните учесници се присутни во обуката.

Во однос на ситуационите карактеристики, Colquitt и др. покажале дека климата во однос на поддршката на колегите и претпоставените имаат позитивни врски со мотивацијата за учење. Резултатите покажуваат дека мерењето на карактеристики е критичен аспект на анализата кога зборуваме за проценка на потребите за обука.

Организациските обучувачи треба да препознаат различни фактори кои влијаат на нивото на мотивација кај вработените и дека овие фактори можеби не се исти за сите индивидуално. Многу е важно да се користат што е можно повеќе мотивациони променливи во средината за учење, со цел да се зајакне учењето. Од друга страна, луѓето кои се веќе мотивирани при почетокот на програмата, имаат предност од

самиот почеток. Бројни истражувачи обезбедиле докази што укажуваат на позитивна корелација помеѓу мотивацијата и учењето кај учесниците во обуката⁶⁶.

Со цел подобро да бидат разбрани механизмите поврзани со мотивацијата, неопходно е да се има добро познавање на тоа како луѓето учат и кои се тие теории за учење кои придонесуваат за позитивни резултати од учењето.

7.4. Теориски модели на учењето

Тајната на успехот во создавање на квалитетна работна средина лежи во разбирањето на процесот на учење. Од особена важност е пред сè, да се признае дека сите учат и работат на различен начин. Организацијата која ги препознава овие разновидности има поголеми шанси да биде успешна во обучувањето на поединци за да ги откријат своите потенцијали. Тоа подразбира обврзување дека на секого ќе му се овозможи да управува со сопствениот развој и да го поддржува процесот преку учење, давање повратни информации и подобрување на перформансите.

Еден од најважните фактори при планирањето и реализирањето на обуката е да се сфати и разбере како луѓето учат. Учењето е свесна и намерна активност насочена кон стекнување знаења и вештини.

Учењето предизвикува релативно трајни промени кај човечките вештини, знаење и однесување создадени според праксата или искуството. Промени во способностите се резултатите од учењето кои можат да се случат во пет основни форми⁶⁷:

- Интелектуални способности- вештини кои вклучуваат концепти, правила и процедура, а понекогаш се нарекува процедурално знаење и се користи за да се реши проблем, производство на производи, итн;
- Когнитивните стратегии- го регулираат процесот на учење, бидејќи тие се однесуваат на одлуката на поединецот за тоа кои информации се важни, како да ги запомни и како да го реши проблемот;

⁶⁶ Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, стр. 193-221.; Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), стр. 497-523.

⁶⁷ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and Evaluation*. (4th ed.). Wadsworth. Стр. 88.

- Вербални информации- оваа категорија понекогаш се нарекува декларативна информација и се однесува на способноста на поединецот да ги наведе фактите, специјализираното знаење и слично, кои се неопходни на работното место;
- Ставови- преференци на учениците за одредени активности кои често рефлектираат разлики во ставовите;
- Моторни способности- овие вештини се однесуваат на најочигледните човечки компетенции, како што се пишување, читање, користење на алатки, итн;

Овие пет категории јасно укажуваат на тоа дека постојат различни видови на човечки способности што би можело да се развијат кај учениците. Категоризација на резултатите од учењето, исто така, сугерира дека постои различен сет на услови за учење за секоја категорија да развие ефективна и ефикасна обука.

При планирањето и спроведувањето на обуките, обучувачите треба да ја знаат основната мотивација и емоционални аспекти на функционирањето на вработените со цел да се создаде едукативна средина и пристап кој ќе поттикне вклучување на вработените во процесот на учење. Knowles, кој исто така е креатор на **теоријата на учење на возрасни**⁶⁸, нагласува дека при дизајнирањето на програмата за обука на возрасни треба да се земе предвид следново:

- Потребата да се знае целта на учењето- на возрасните учесници им е особено важно да сфатат каква корист ќе имаат од учењето, поточно зошто мораат да научат нешто пред да се вложат.
- Да се самосвесни- возрасните имаат сопствен концепт и сфаќања за својата професионална и општествена одговорност. Важно им е други личности да се вклучени во образовниот процес и опкружување, да препознаат како некој е способен за превземање на одговорности и учење. Одбивни им се ситуациите кога другите им наметнуваат ставови и цели. Поради тоа, предавачите треба да поттикнат чувство и да создадат услови за да можат возрасните да поминат покрај одредени ставови.

⁶⁸ Knowles S.M., Holton F.E., Swanson A.R. (2008): *The Adult learning 6th edition: The definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (8thed.). Routledge.

- Животно искуство- возрасните се вклучуваат во процесот на учење со веќе претходно стекнати вештини, знаење, работно искуство и изградени ментални модели. Така, кај возрасните се појавува широк спектар на индивидуални разлики поради кои треба да дојде до индивидуализација на наставата, да има посебни пристапи и стратегии за да се пронајде адекватен начин на учење.
- Мотивација- возрасните лица се вклучуваат во образовниот процес очекувајќи дека ќе имаат практична корист како подобра работа, унапредување, поголема плата и слично, меѓутоа најголем мотиватор е од внатрешната природа- зголемување на задоволството од работата, квалитетот на живот, личниот развој и усовршувањето.

За да се зголеми мотивацијата и ефикасноста потребно е да се консултираат учесниците околу содржината на програмата, да се дознае повеќе за нивните претходни искуства и да се вклучат преку примери од програмата, да развијат програм кој е прилагоден на нивните интереси и компетентност, како и да се фокусираат на одреден проблем во процесот на учење.

Бројни истражувања докажале цврста врска помеѓу поединецот и типот на учење, т.е. на кој начин интровертни или екстровертни личности го поднесуваат казнувањето или наградувањето. Луѓето различно реагираат на долги или кратки предавања и лекции. На пример, екстровертните луѓе, кои се сметаат за темпераментни и креативни, сакаат кратки лекции и се мотивираат со награди. Од друга страна, интровертите по лесно поднесуваат долги предавања и лекции и толерираат казни.

Студии, кои се базирани на Maters-Brigg-овата класификација на личноста, докажале дека на екстровертните личности повеќе им лежи учење во кое се активно вклучени и имаат можност да поставуваат прашања. На интровертите повеќе им одговара тип на учење каде што можат да се организираат во мали групи, или индивидуално. Што се однесува до тренерите и учениците, и тука постои специфичност. Доколку тренерот е екстровертен тип, ќе постигне подобри резултати ако членовите се динамични, енергични, активно партиципираат во работата. Овие тренери помалку сакаат интровертни ученици, кои се склони на пасивност.

Природата на процесот на учење го објаснува големиот број на теории поврзани со учењето (обучувањето) и различните аспекти на процесот. Се имаат појавено

различни теории во зависност од тоа какво учење се преферира и која цел треба да се постигне.

Во продолжение ќе бидат објаснети најважните теории на учење, како⁶⁹: теоријата на оперативно условување, теоријата на општествено учење, теорија на потребите, теорија на цели, теорија на очекувања, и теорија на достигнувања.

7.4.1. Теорија на оперативно условување

Генерално, оваа теорија се базира на претпоставката дека луѓето се мотивирани да се однесуваат на одреден начин, т.е. да избегнуваат одредено однесување затоа што ја препознават поврзаноста помеѓу своето претходно однесување и последиците од истото. Однесувањето е поттикнато од надворешни влијанија, не од внатрешни.

Што се однесува до влијанието на оваа теорија на организацијата на работните обуки, тренерот треба да препознае последици кои учесниците ги сметаат за позитивни односно негативни и да ги поврзе со усвојување на одредено знаење, вештини или однесување.

Позитивните последици од обуките за учесниците можат да се⁷⁰:

- Поврзани со работата- учење полесни или по интересни начини на извршување на работните обврски,
- Поврзани со луѓето- средба со останатите вработени кои можат да се од помош кога се јавува одреден проблем,
- Поврзани со кариерата- зголемени шанси за унапредување.

Оваа теорија води кон значењето и потребата од поврзување на обуката и наградата која поединецот ја добива со совладување на обуката. Наградата треба да е презентирана, воочлива и да следи по обуката. Тоа значи дека вработените треба точно да знаат какви бенефити следат по обуката, како на пример колку ќе им се зголеми платата, кое работно место ќе го имаат и слично.

⁶⁹ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole, стр. 120-126.

⁷⁰ Bogićević, B. (2003). *Menađment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet Beograd. стр. 156

Овде во преден план се надворешните мотиви. Оваа теорија ги нагласува краткорочните и брзи реакции на организацијата за да вработените се мотивирани на обучување, а ги занемарува долгорочните бенефити од развојот на потенцијалот, задоволување на потребите за зголемено знаење и сопствен развој, самоактуелизација и други внатрешни мотиви. Во секој случај, треба да се има во предвид дека луѓето се различни, имаат различни ставови и се мотивирани од различни работи. Затоа менаџерот треба добро да ги препознае карактерите на вработените и да пружи широк спектар на мотивациски фактори.

7.4.2. Теорија на општествено учење

Теоријата на општествено или социјално учење се базира на претпоставката дека луѓето учат со тоа што ги набљудуваат другите за кои веруваат дека имаат кредибилитет и големо знаење и претпоставуваат дека однесувањето што е наградено или охрабрено, се повторува⁷¹. Учењето е под влијание на индивидуална само-ефикасност каде што само-ефикасноста е индивидуална проценка за тоа дали индивидуата може успешно да научи одредена содржина или вештина и дали е во корелација со подготвеноста за учење.

Оваа теорија прикажува дека во текот на учењето се одвиваат четири процеси⁷²:

- Процес на привлекување внимание - поединецот не е во можност да научи со набљудување ако не е свесен за важните аспекти на перформансите на моделот на однесување. На вниманието влијаат како и карактеристиките на учесниците во обуката, така и карактеристиките на одбраниот модел на однесување кој мора да има вистински кредибилитет. Учењето би било повеќе изразено ако поединецот претходно научил некои вештини со следење на моделот;
- Процес на меморија- меморија на однесувањето и вештините кои се надгледуваат преку нивното кодирање; организирање и складирање во меморијата за да во даден момент учесникот се повика на нив кога е потребно;

⁷¹Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.

⁷²Bogićević B. (2003), *Menadžment ljudskih resura*. Ekonomski fakultet Beograd. стр.158.

- Процес на моторна репродукција- обид да се репродуцира однесувањето за да се види дали ќе се дадат истите резултати. Потребна е практика како и повратни информации во која насока да се менува/корегира однесувањето по терк на моделот;
- Процес на засилување- поединци би биле подготвени да усвојат одредено однесување ако тоа предизвикува позитивни реакции или води кон избегнување на негативни коментари.

Оваа теорија влијаела врз развојот на мултимедијалните програми на обуките, односно употребата на филмови, видеа, презентации во дизајнот на програмата.

Оние учесници со високо ниво на самоефикасност даваат сè од себе да го совладаат материјот дури и да не им е погодно опкружувањето. Оние особи кои се со ниска самоефикасност се несигурни во себе околу совладување на материјалот и многу е веројатно дека полесно ќе се разочараат и повлечат. Овој тип на интровертни и не ефикасни учесници, обучувачот треба да ги поттикне, мотивира, да им ги покаже задачите кои веќе ги има совладано, треба да им посочи да разговараат со други вработени кои веќе биле на слична обука⁷³.

Самоефикасноста може да се зголеми со обука. Се има покажано дека со обуките се зголемува компетентноста и перформансот на тренингот насочен за изведба⁷⁴. Тоа значи дека обуката која доведува до зголемена компетентност може да се смета како инвестиција, а не трошок. Тоа е така затоа што компетентноста влијае на самоефикасноста и перформансите на вработените, кои на крајот водат кон позитивни организациски резултати, зголемена конкурентност и слично.

7.4.3. Теорија на цели

Теоријата на поставување цели (Edwin Lock, Latham) е најпопуларна и најмногу истражувана теорија за мотивација во организациската психологија. Се формирала за да се објасни однесувањето во работното опкружување. Оваа теорија

⁷³Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

⁷⁴Stevens, C. K., & Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms?. *Personnel Psychology*. Стр. 955.

подразбира дека одредено однесување е резултат на индивидуалните цели и намери⁷⁵. Истражувањата покажале дека прецизно дефинирани цели даваат подобри резултати во перформансите на вработените отколку нејасни цели⁷⁶.

Посветеноста на целта е голема која преку комплицирани и сложени задачи постои висока самоефикасност и очекување дека целта ќе биде остварена, т.е. вработените се помалку посветени на остварување на целите ако веруваат дека е тешко да се достигне. Секој поединец се става во позиција да ги спореди своите способности со оние кои му се потребни за да ги оствари целите.

Вработените се многу подобро мотивирани и насочени кога имаат конкретно дефинирана цел, отколку да им се каже да го направат она што најдобро знаат да го направат. Кога им е посочена јасна цел, вработените знаат точно колку труд и време треба да посветат, какви методи да употребат за остварување. Употребата на оваа теорија е можна кај оние кои ги одбираат методите, но и при одбирање на дизајнот на обуките. Постојат два типа на луѓе во поглед на односот према целта кога станува збор за учење: учесници кои сакаат да ја зголемат компетентноста и оние кои сакаат да ги подобрат перформансите на работното место.

Оние учесници кои се насочени кон учење, а не примена на знаењето, пред себе поставуваат повеќе цели, заинтересирани се за учење и вложуваат повеќе во самиот процес, бараат дополнителни обуки и повратна информација за нивниот напредок. Тие своите грешки ги гледаат како процес на учење. Од друга страна, учесниците кои се ориентирани кон работните перформанси тежнеат кон усовршување на реализацијата и поради тоа исходот им е важен дел.

Покрај другите работи избегнуваат да прават грешки поради кои стануваат анксиозни и вложуваат помалку напор во учењето.

Оваа теорија нуди увид во тоа како луѓето ја вложуваат својата енергија доколку тие се насочени кон целите. Теоријата укажува на потребата од јасно дефинирање на целите за учење и обука, со цел да се управува енергијата во саканата насока и со тоа да се зголеми само-ефикасноста. Во исто време, теоријата

⁷⁵ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist* (57), стр. 705.

⁷⁶ Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, стр. 125.

на целите ги потврдува нашите претпоставки дека поврзувањето на обука со целите на вработените, како што се приходите, безбедноста на работното место, побрзиот напредок и многу повеќе, се еден од клучните услови за зголемување на ефикасноста на обуката и постигнување на организациските цели, како и целосната изведба. Оваа теорија јасно покажува дека обуката и образованието имаат ефект само ако е инкорпориран во контекст на организациските и индивидуалните цели на вработените.

7.4.4. Теорија на очекувања

Теоријата на очекувања (Vroom⁷⁷, Porter-Lower), доаѓа од претпоставката дека луѓето се мотивирани ако можат да го работат она кое ќе им помогне да ги остварат своите желби. Ова се базира на три фактори: очекувања-верување дека вложениот труд ќе доведе до резултати; инструменталност- верување дека работата ќе биде наградена; валентност-перципирана вредност на наградата за оној кој ја прима.

Оваа теорија првенствено ни кажува дека работникот има увид во образовната програма, за да ги процени своите можности за совладување на истата како и евентуалните бенефити од обуките, како и дека придобивките од нив имаат вредност. Програмите за обука имаат променлива вредност за секој поединец, ако се смета дека програмата ќе му овозможи да постигне други резултати. Вработените ќе бидат мотивирани да го совладаат наставниот план тогаш кога ќе веруваат дека се способни за тоа (очекување), кога учењето е за постигнување на резултати, бидејќи тие ќе добијат подобри перформанси за работа, унапредување или покачување на платата - (инструментализација), и кога вработените се грижат за добиените резултати (валентност)⁷⁸.

Vroom⁷⁹ очекувањето го дефинира како *‘моментално уверување кое се однесува на веројатноста дека на одреден акт му претходи одреден исход’*. Подобрените перформанси доведуваат до два вида награди: внатрешни (intrinsic) и надворешни (extrinsic). Внатрешните се нематеријални- чувство на исполнетост, задоволство, кариерно остварување и слично, а надворешните награди се опишани

⁷⁷Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.

⁷⁸ Bogičević B. (2003). *Menadžment ljudskih resura*. Ekonomski fakultet Beograd, str. 160.

⁷⁹ Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 197.

резултати како плата или унапредување. Vroom признава дека поединците бараат предност во своите работи така што задоволството од работата одразува до која мерка добиената награда му одговара на вработениот и дали воопшто треба да ја добие. Наведува дека што е поголема разликата меѓу овие две вредности, толку е помала рамнотежата.

Оваа теорија укажува дека образованието и обуката треба да се интегрираат во сите процеси на менаџментот на човечките ресурси. Обуката не треба да се користи само за задоволување на интересите на организациските цели, туку како инструмент за остварување на индивидуалните потреби и цели. Тие индивидуални цели треба да се перципираат како достижни така што ќе се имплементираат во критериумите за напредување во кариерата, вреднување на успешноста во работата, заработување и сигурноста на платата. Образованието не може да биде изолирано од останатите процеси. Тоа е инструмент за остварување на индивидуални и организациски цели. За да се зголеми желбата за учество во обука, треба да се постават значајни бенефити за вработените, како што и обуката мора содржински да биде прилагодена на учесниците, за да бидат сигурни во својата способност за совладување на програмите.

Врз основа на теоријата на очекувања, истражувачите докажале дека валентноста или уверувањето на поединците кое се однесува на посакуваните резултати со учествување на обуките, поврзана е со успехот на самата обука. Така Mathieu и др⁸⁰. потврдиле дека мотивацијата е во функцијата на перцепцијата која ја зголемува вложеноста на работното место, води до чувство на високо достигнување, поголема плата, можност за напредување, мотив и развој.

Учесниците кои ги ценат исходите поврзани со учењето покажале дека зголеменото ниво на мотивација е резултат на трудот кој го вложило во обуката, кој резултирал со подобри перформанси, а и зголемена ефикасност на целата компанија.

⁸⁰ Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193-221

7.4.5. Теорија на достигнување

Теоријата на достигнување⁸¹ е насочена кон една потреба- потреба од постигнување на резултати. Фокусот е во мотивацијата за работа која се состои од три основни потреби: потреба од постигнување која е поврзана со изборот на задачи за кои е потребна лична одговорност, инвентивност и независност.

Оваа теорија претпоставува дека потребата од достигнување резултати има два аспекти: ориентација кон остварување на задачите и ориентација кон избегнување на работните задачи.

Првиот аспект е поврзан со потребите од достигнувања во кои се појавува натпреварувачкиот дух, а анксиозноста влијае на ориентацијата кон избегнување на задачи. Потребата за остварување цели му претставува потврда на човекот за да постигне успех во она што го прави. Задоволството кое едно лице го чувствува за успешно завршување на работата произлегува од задоволување на оваа потреба. Поради оваа потреба, самата работа може да биде силен фактор на мотивација. Другите две потреби се: потребата за моќ, што се рефлектира на потреба човекот да го контролира однесувањето на луѓето за да се залагаат повеќе за успех и да бидат претпазливи; оваа потреба е важна за оние на раководните позиции.

Потребата од здружување зборува за потребата од припадност кон групата. Со обуката се задоволува потребата за достигнување со тоа што им се овозможува на вработените совладување на предизвикувачките задачи, само-сертификација и напредување во кариерата и подобри работни резултати, а со тоа и поголем личен и професионален успех. Бидејќи знаењето е еден од примарните извори на моќ, образованието е стекнување лична моќ.

Покрај тоа, вообичаено се случуваат едукативни активности во групи, кои за време на обуката развиваат одредена динамика и чувство на припадност и социјално поврзување.

Оваа теорија укажува на фактот дека вработените имаат позитивен став и верувања кон екстра знаењето затоа што се свесни дека на тој начин стекнуваат стручно знаење и на тој начин се зголемува професионалниот успех.

⁸¹McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: D Van Nostrand Reinhold.

Тие разбираат дека новото знаење и вештини им овозможуваат задоволување на личните потреби за развој, учењето добива значајно местово нивниот живот и станува потреба. Успешното дополнително образование ја носи општата вредност, ориентација на поединецот според која постојаното подобрување на нивото на лична вредност станува нов мотиватор за подобро и поквалитетно однесување на работа.

Многу е важно правилата да важат за сите различни типови на луѓе кои се вработени во организацијата, затоа што секој човек има различен пристап и однос кон учењето: на некои треба да им се пружи можност да воочат кој тип на учење највеќе им одговара, да им се овозможи избор меѓу различните техники на учење и да се развие потребата од непречено учење, да колегите си помагаат меѓусебно и да го претворат кругот на учење во една бесконечна спирала на учење. Често се говори околу способностите и квалификациите на вработените, но треба да се говори и за мотивацијата како значаен фактор кој има свои директни и индиректни влијанија на успешното извршување на работните задачи, подобрување на работните перформанси, продуктивноста и ефикасноста на организацијата. Оние кои се запознаени со теориите за мотивација, знаат дека тоа им го олеснува процесот на организирање на обуките, како и понатамошното совладување на знаењето и трансфер на наученото. Сето ова укажува на успешноста/неуспешноста на обуките.

Во денешно време, во свет на модерно менаџирање со ресурсите, континуирано учење и обучување, усовршувањето и мотивирањето на вработените станува еден од најважните форми на управување и развој на човечкиот потенцијал кој е и треба да се смета за највреден капитал на компанијата, со кој може да се постигнат бизнис и стратешките цели, како и конкурентската предност.

Теориите за учење нудат низа објаснувања за човечкото однесување во процесот на учење и на тој начин даваат патоказ за создавање на ефикасен систем за обука и едукација во организацијата.

Секоја од горенаведените теории го разјаснува феноменот *мотивација за учење* и го дава сето тоа заедно со широка основа за ефективно креирање на системи за обука кои се клучни за процесот на управување со човечките ресурси и за развојот на индивидуалните и организациските перформанси.

8. Спроведување на активности во текот на обуката

8.1. Дефинирање на целите на обуките

По традиционалните сфаќања, развојот и успехот на кариерата се дефинирани во смисла на работен успех кој може лесно и јасно да се измери. Денес е потребно да се осмисли нов модел, затоа што кариерата има сè повеќе цикличен карактер, поточно, кариерата опфаќа периоди на почетното запознавање со вештините, совладување и преминување на нови. Развојот на кариерата често се состои од латерално отколку вертикално движење, а искуството од повеќе различни области е неопходно за совладување на широк спектар на способности.

Во современо време, конечната цел е психолошкиот успех, чувството на гордост и лично самоостварување кое доаѓа од постигнување на најважните цели во животот, без разлика на тоа дали се успеси, семејна среќа или внатрешен мир.

За постигнување на одредена цел, потребно е планирање и програмирање на образовните активности во организацијата, предводено од резултатите од анализите на образовните потреби. Организацијата треба да се фокусира да одбере образовни стратегии кои содржат дефинирање на образовните исходи и цели, реализацијата на образовните содржини, избор на методи, избор на учесници, спремност за обука и слично. Обуката може да биде добро осмислена кога се гледа од аспект на процесот на планирање на развојот на вработените, кој поддржува учење.

По идентификација и анализа на потребите за обука, за да постои максимален ефект, неопходно е јасно да се дефинираат целите на обуките кои се од непроценлива важност за дефинирање на релевантни критериуми при евалуација на обуките.

Треба детално да се опишат целите и тоа на таков начин да во описот стои што треба учесниците да знаат, кои вештини да ги поседуваат, односно кој став треба да го имаат по завршувањето на обуката. Во зависност од анализираните потреби ќе се развијат конкретни цели од аспект на оној сегмент од работата или знаењето кое треба да се промени или унапреди.

Постојат некои општи цели на обуките⁸²:

- Зголемување на општото образование на ниво на организацијата со цел зголемена конкуренција;
- Прилагодување на новата технологија каде се усогласуваат и унапредуваат постоечките знаења и вештини;
- Образование на вработените за извршување на актуелните и сложени задачи (насочување на новите вработени, прескокнување на јазот меѓу знаењето и вештините кои вработените треба да ги поседуваат за извршување на задачите);
- Задоволување на индивидуалните потреби за развој на кариерата;
- Промени во однесувањето со цел поткревање на успехот при работа (промена на ставови, зголемена креативност и креативно решавање на проблемите, ефикасно управување со времето, промена на ставовите итн.)

Целите треба да се прилагодени на целната група и насочени кон оној сегмент на работни резултати (оперативни цели) или однесување (бихевиористички цели) кои треба да се унапредат и подобрат. Како и сите други цели и образовните цели треба да бидат SMART т.е. специфични (specific), мерливи (measurable), достижни (achievable), реални (realistic) и временско прецизирани (time based). Целите на обуката кои се базираат на претходно извршени анализи, им помагаат на вработените побрзо да ја сфатат потребата и бенефитот од обуките.

Целите на обуките имаат три компоненти⁸³:

- Приказ на она што се очекува на работа- резултати
- Приказ на прифатлив квалитет или ниво на извршување на работата- критериуми
- Приказ на условите под кои се очекува учесниците да го постигнат посакуваниот резултат- услови.

⁸²Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", str. 224; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, str. 738-741.

⁸³Noe, A. R., Hollenback, R. J., Gehart, B., Wright, M. P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala* (3 ed.). Zagreb: Mate d.o.o Zagreb. str. 224.

Целите се формален опис на она што учесниците треба да го направат по завршувањето на обуките. Оние кои имаат потреба да спроведат обука во организацијата, како на пример менаџерите на човечки ресурси, треба да обезбедат основа за креирање на наставен план, да обезбедат круг за развој на содржината на образовниот програм и база за проценка на достигнувањата на учесниците. Обуката треба да биде јасна за сите учесници. Плановите треба да вклучуваат наставни активности и потребно време за нивна реализација.

Следен чекор е поставување на јасни, добро дефинирани, конкретни цели на образовните програми. Во оваа фаза се поставуваат линии по кои треба да се води и применува образовниот програм, означувајќи особено кои карактеристики треба да ги прифати организацијата за да се развива широко знаење во неа.

8.2. Содржина на програмите за обука

Под цели за креирање на добри програми се подразбира одредување целни групи, дефинирање на типот на знаење потребно за учесниците и најадекватните методи за примена на програмите.

Првото ниво на образовниот процес се состои од оспособување на вработените за актуелните задачи и отргнување на јазот помеѓу реалната и очекуваната успешност. Второто ниво е важно за ширење на индивидуалното знаење и вештини на вработените, односно зголемување на можностите и оспособување за извршување различни задачи во рамки на организацискиот ранг.

Припрема на вработените за сложени задачи се одвива во т.н. трето ниво и вообичаено се однесува на повисоко ниво на група од талентирани и способни вработени. Четвртото ниво на образовни потреби е поврзано со иднината, за нови визии и стратегии кои организацијата сака и планира да ги воведе. Секое ниво од горенаведените подразбира различни пристапи кога станува збор за програмите и содржините.⁸⁴

⁸⁴ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str. 741

Имајќи ги во предвид нивоата на образовните потреби во организацијата и барањата кои современото менаџирање ги подразбира, содржината може да биде сместена во четири категории⁸⁵:

- Основно знаење и вештини (писменост, компјутерска писменост, читање нацрти, познавање на јазици)
- Технички, односно стручни вештини (методи и техники поврзани со одредена струка, пресметување на плата, данок и придонеси, законски прописи)
- Интерперсонални вештини (комуникација, преговарање, јавен настап, тимска работа)
- Концептуални вештини (стратешко планирање, лидерство, управување со промени);

Контекстот на обуките се однесува на физичкото, интелектуално и емоционално опкружување во кое се одвива обуката. Некои корисни техники кои можат да послужат во убедување на учесниците за смислата и корисноста на програмата и содржината на обуката ги предлага Noe⁸⁶:

- Разговори за успехите на другите луѓе за да се применат во содржината на обуките, особено за поранешни учесници;
- Објаснување за тоа како обуката се рефлектира на целите и стратегијата на компанијата;
- Наведување примери како учесниците можат да ги искористат идеите и содржината на обуката при работење;
- Дискутирање со учесниците за примерите кои потсетуваат на добра или лоша работа која ја виделе;
- Приложување докази за ефикасноста на знаењето, вештините и однесувањето;
- Овозможување на учесниците да изберат начин како сакаат содржината на обуката да биде претставена (визуелно, вербално, презентација заоснована на решавање проблеми, комбиниран пристап и слично).

⁸⁵ Przulj, Z. (2007). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije I Danica Karić, str. 226.

⁸⁶Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str. 156

Различните категории на образовните потреби подразбираат и посебни програми. За да може да се гарантира поврзаност помеѓу стратешките избори и проблеми кои треба да се решат со образовните програми, и да може да се создаде таков програм кој би ги задоволил сите страни, се препорачува дека во креирањето на програмите треба да учествуваат и самите вработени.

Потребно е да се усогласат сите заинтересирани страни и нивните цели, треба да се информираат за датумот за почеток на курсот, времетраењето и причината, односно кои недостатоци треба да се корегираат. На крај треба да се дискутира за евентуалните последици кои ги предвидува организацијата, доколку поединци не се во можност или не сакаат да учествуваат на сите обуки кои се планирани со образовните програми.

Ефикасна образовна програма треба да ги има предвид личните афинитети и активноста на вработените за кои програмата е наменета, т.е. колку е поголема мотивацијата на учесниците за учество на обуките толку е поголема шансата за подобрување на перформансите кои ќе доведат до остварување на организациските цели.

Плановите и програмите на обуките треба да ги презентираат менаџерите и да обезбедат нивна усогласеност. Со ваков пристап организацијата се прикажува во добро светло и доста сериозно, затоа што им дава поддршка за реализација на бизнис целите.

Образовната програма треба да постави најголема сличност помеѓу она што се учи и она што идното работно опкружување ќе го бара. Важно е да се обезбедат услови за практично вежбање и повторување на она што е научено на курсот, така што организацијата би обезбедила услови за примена на наученото.

Практичното вежбање се однесува на физичка или ментална употреба на задачите, знаење и вештини за да се постигне стручност во извршување на задачите. Праксата подразбира вработените да умеат да ги покажат научените способности истакнати во поставување на целите на обуката под условите и стандардите опишани во програмите на обуката⁸⁷.

⁸⁷ Ibid, str 157

Да би кажале дека праксата е делотворна, учесниците треба активно да се вклучат, да се постави рок и одредена количина на материјал кој треба да се совлада. Практиката треба да е релевантна за целите на обуката и да се вклучени комбинации од примери и пракса затоа што тоа помага да се избегне оптеретување на меморијата на учесниците, при што ќе се ослободат когнитивните процеси за учење. Постојат различни методи за практично учење како: студија на случај, симулации, игра со улоги, усни и пишани прашања.

Додека се одвива обуката неопходно е да се даваат повратни информации на учесниците за тоа како ги исполнуваат целите на обуката (добро/лошо). Повратни информации треба да се даваат веднаш и да се насочат учесниците на специфични ситуации.

Добрата координација на активностите спроведени пред, за време и по образовната програма гарантира квалитетно изведена обука. Широк спектар на фактори влијаат на успешноста на обуката, така што при креирање на концептот на обуката треба да се води сметка на следните елементи⁸⁸:

- Целосна обука од самиот почеток, со акцент на оние квалитети по кои сака организацијата да се разликува од другите;
- Сите вработени да се третираат еднакво како луѓе кои сакаат да изградат кариера;
- Неопходна е редовна обука;
- Се трошат пари и време. Можноста за редовно користење на слободни часови е сигнал дека работодавачот е сериозно заинтересиран за усовршување на своите вработени;
- Обука спроведена низ пракса исто претставува обука;
- Можноста да се пренесе знаењето на другите треба да е неограничено;
- Обуката развива обврска и одговорност према новите стратешки чекори на организацијата;
- На обуката треба да се инсистира и во време на криза;
- Суштината на комплетна обука е во базата;

⁸⁸Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", str. 227.

- Обуката служи да вработените се запознаат со визијата и системот на вредности на компанијата.

Образовните потреби и цели на обуките ја условуваат содржината на образовните активности, како и методите на обука и образование.

8.3. Методи на обука

За да се реализира една образовна програма организацијата може да избира меѓу различни методи и техники. Исто така, треба да се напомене дека не постои еден тип на методологија која е најдобра. Меѓу нив се и некои, чие прифаќање најдобро одговара на типот образовни цели кои треба да се постигнат, со карактеристиките на организацијата, со луѓето за кого е наменета обуката на кои се гледа како поединци и како група, со текот на времето и ресурсите кои ја водат образовната програма што организацијата ја прави достапна.

Во зависност од образовните цели се одредуваат методите, што значи кога еднаш ќе се дефинира содржината на образовните активности, се пристапува со идентификација на најсоодветните методи. Клучното прашање при изборот на методи е она што е потребно да се научи и да се овозможи совпаѓање на целите и содржината, како и условите под кои се одвива обука.

Најсоодветниот метод мора да ги задоволи следните критериуми⁸⁹:

- Мотивирање на учесниците да ја подобрат својата успешност
- Јасна илустрација на посакуваните вештини и знаење
- Да се обезбеди активно учество на учесниците
- Да се обезбеди можност за вежбање на наученото
- Да се пружа повратна информација за успешноста во текот на учењето
- Добро да се структурира образовниот програм од едноставни кон комплексни задачи
- Да се прилагоди обуката со конкретни проблеми кои ги засегаат учесниците
- Да се обезбеди клима за трансфер на наученото во работното опкружување.

⁸⁹Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. str. 753.

Се случува некоја одредена методологија да се користи често во рамки на организацијата при што се притиска на употребата на тие техники при примена на образовната програма. Се занемарува фактот дека така се губат време и пари, како и енергија на сите луѓе вклучени во целиот образовен процес.

Во денешно време организациите применуваат бројни методи за усовршување на вработените затоа што работата станува сè покомплексна и бара осамостојување на вработените, организацијата сè повеќе се насочува кон интерактивни методи. Методите се генерално поврзани со специфични цели и програми на обуката и образованието. Обично општото и стручно знаење се стекнува вон организацијата, додека одредени вештини и способности се развиваат со практика на работното место.

Во современата литература постои несогласување помеѓу авторите во врска со класификацијата на методите. Најчести класификации се⁹⁰:

1) За критериумите на активноста на учесниците:

а) Методи кои не бараат висок степен на активност и применуваат код за промена на знаењето и разбирањето: теоретско предавање, текстуален метод, програмирани упатства, метод за презентација на филм, метод разговор, метод на дискусија.

б) Методи кои бараат висок степен на студентска активност и се применуваат кај промени во разбирањето, ставовите и способностите: полемички дискусии, метод на случај, лабораториски метод, игра со улоги, проектна метода.

2) Околу критериумот насочен кон содржината, овие методи се класифицирани во:

а) Теориски, во кои се изнесуваат теориски сознанија и одредени инструкции

б) Применети кои бараат конкретни демонстрации и примена било во лабораториски или реални услови

⁹⁰ Milosavljević, G.(2008). *Trening i razvoj*. Newpress-Smederevo, str. 170.

3) Во зависност од местото каде се одвива обуката:

- а) Обука на работа
- б) Обука вон работа

Треба да се напомене дека методите за обука можат да бидат соодветно класифицирани само во контекстот во кој тие се применуваат и нивниот успех зависи од обучувачот, карактеристиките на учесниците, материјалот, содржината што се обработува, опремата, ситуацијата во која се применува, и така натаму. Што се однесува до обуката, во основа се базира на два принципи: прво, учење при работа, што значи стекнувањето знаење се базира на изведување конкретни активности со кои вработените добиваат побогати професионални и лични искуства. Вториот принцип е да се превземе поголема одговорност, односно да се постават цели на вработените кои потешко се постигнуваат, на таков начин што овие цели можат да предизвикаат постојан поттик и мотивација за стекнување на знаење, колку што е потребно за идните, нови цели.

Обуката на работа се состои од директно стекнување на знаења, преку искуство од соодветни области кои се способни да се развијат и зголемат, не само знаење и вештини, туку и однос кон заеднички вредности (премолчена обука). Резултатот е дека таква техника настрана го прави лицето подготвено да ги извршува своите задачи, овозможува пренос и одржување на колективното знаење на организацијата, која се состои не само од знаење, туку од општи вредности и упатства што ги споделуваат сите нејзини членови, со што се поттикнува организациската интеграција и стабилност.

Првиот чекор во извршувањето на обуката на работа е да се идентификува вистинската личност што добро ја знае својата работа на таков начин што може да го пренесе своето знаење и искуство на другите, што е способно да ја покрие улогата на инструкторите. Иако модерните компании зборуваат за важноста на овој тип обука и сметаат дека секое лице во контакт со одредена работа аналогно совладува сè, не секогаш е точно.

Различни променливи варијабли влијаат на вистинската ефективност на овој вид обука: степенот на интеракција помеѓу организациските задачи, организациската клима, достапноста на колегите за да го споделат своето знаење со другите, улогите

на надредениот, присуството на можни задачи што треба да ги извршуваат оние кои се обучени; најважно во фокусот на организацијата е да се развие професионализам.

Главната предност која се припишува на обуката на работното место произлегува од фактот дека тоа е обука назначена за менаџер или експерт, што значи дека лицето кое добро го познава лицето што го подучува, може подобро да го мотивира да учи. Од друга страна да се додели улогата на инструктор на непосредниот менаџер на лицето што треба да се обучува може да биде неповолно, бидејќи неговата повисока хиерархиска позиција може да ја наруши атмосферата во која се спроведува обука.

8.3.1. Методи за обука на работното место

Учењето директно преку работата е специфична форма на учење, во која не можеме да се применуваат некои од горенаведените методи. На работа може да се применат различни специфични методи за обука, како што се⁹¹:

- Индивидуални инструкции со помош на стручни експерти значи дека едно лице има улога на инструктор што го обучува работникот на работното место, укажувајќи на тоа и покажувајќи му како да изврши некоја активност или задача. На овој начин, вработените добиваат директни информации и коментари за начинот на кој вршат одредени активности со минималните трошоци за опрема и материјали.
- Доделувањето на специјални задачи исто така се состои од упатства, но од страна на директен менаџер каде што работникот треба да ги совлада должностите кои се многу важни.
- Ротација на работното место подразбира дека вработените стекнуваат искуство во извршувањето различни видови на специјализирани работни задачи со промена на работни позиции во одреден временски период и на тој начин се стекнуваат со разновидно искуство. Ова најчесто се случува кај менаџерите и новодојдените на почетокот на нивната кариера. Со ротирање се води сметка дека некој вработен (менаџер) ја следи работата ротирачки и

⁹¹Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, str. 747-748.

некој се грижи за него некое време по завршувањето на ротацијата. Оваа техника има предност што вработените стануваат сè повеќе разновидни од професионална гледна точка, фирмата користи подобри способности на овој начин на вработените и влијае на поголемо задоволство и мотивација⁹². Се разбира, техниката има свои недостатоци и една од најчестите е во текот на нејзината примена тие можат да се мешаат во секојдневните активности што можат да предизвикаат опаѓање на продуктивноста сè додека не се совладаат сите активности.

- Стручна пракса е вид на обука која е поврзана со професии кои во процесот на обучување првата корелација помеѓу теоријата и практиката. Ова најчесто се прави за занаетчиски интереси каде што е неопходно обучување за работата. Стручната пракса може да се примени и за високостручни едукатори кои, по крајот на нивното образование ќе добијат работно искуство кое ќе им биде од корист во иднина.
- Менторството обично се користи за да се дружат новодојдените кога еден поискусен работник советува и помага во личниот развој на нов работник. Во пракса, менторот има широк спектар на улоги за учење и поддршка, од постојан преглед и критики до однесување кое служи како модел, да им помогне на луѓето да разберат што сакаат да постигнат и како да планираат да направат нешто да се постигне. Менторството е неформална помош на едно лице на друго постигнувајќи значајни промени во знаењето, работата и размислувањето. Истражувањето покажа дека менторството е поврзано со успехот во кариерата: ако луѓето учат преку менторство, напредуваат повеќе и добиваат поголеми награди.

Менторството може да се организира формално и неформално. Денес многу организации воспоставуваат формален однос на менторство како поорганизиран трансфер на знаење и на овој начин ќе обезбедуваат побрз развој на млади експерти.

Обуката на работа е неопходна за новодојдените, но исто така и за повеќе искусни работници во промена на технологијата, стандарди, кога станува збор за релокација, подобрување, итн. Зборувајќи за таква обука, организациите мора јасно

⁹²Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.

да ги дефинираат политиките поврзани со обуките и наведат кој ќе биде одговорен за спроведување и успех.

8.3.2. Методи за обука надвор од работното место

Менаџерите се обидуваат да ги обезбедат вработените и да организираат разни обуки вон работното место и време користејќи образовни капацитети во организацијата или вон неа. Се трудат да го направат опкружувањето слично на работното, затоа што сметаат дека така доаѓа до трансфер на знаењето. За обука се ангажираат сопствени обучувачи од самата организација, надворешни консултанти, а некои пак соработуваат со универзитети да ги одржуваат обуките.

Во продолжение се наведени и елаборирани неколку примери за спроведување обука вон работното место.

→ Метод на предавање и конференција⁹³: овој метод се смета за наједноставен и ефтин метод за пренос на знаење. Предавачот усно пренесува соодветни информации и знаење за одредена аргументална група на учесници во образовниот процес. Односот е еднонаочен, од предавач до учесник, каде што предавачот ја одредува содржината и движењето на обуката. Кај учесникот не постои можност за интервенирање, односно улогата е пасивна, насочена само на слушање. Иако овој метод е многу присутен во примената, тој има одредени недостатоци.

Прво, учесниците можеби немаат соодветни вештини за обука, така што тие не се во можност да интервенираат во дискусии со презентирање на нивните идеи кои можат да бидат спротивни на оние што ги дава обучувачот. Второ, во предавањата, прашањата поврзани со појаснувања се единствената форма на интервенција достапна за учесниците, секогаш се ставаат во финалниот дел што негативно влијае врз понатамошното следење на предавањата. Овој метод е погоден за пренесување на теоретско знаење и концептуално знаење на принципи. Тоа е прифатено од вработените кои немаат вербални вештини и искуство во јавноста изразувајќи ги своите идеи и способности. Предавањето не треба да трае подолго од 30-40 минути

⁹³ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole.; Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

затоа што во спротивно, може лошо да влијае на намалување на концентрацијата на учесниците. Покрај предавања, исто така постојат и семинари како метод на образование каде учесниците активно учествуваат во дискусии и соочување со нивните идеи и искуства. Учесниците стануваат активни, а тие не само што усвојуваат ново знаење преку меѓусебна размена на знаење и идеи, но од нив и очекуваат да поседуваат приближно исто ниво на познавање на материјата, бидејќи инаку учесниците не би можеле да учествуваат во различните дискусии и дебати и да интервенираат кога и како треба. Предноста на овој метод е тоа што овозможува брз одговор.

→ Метод на студија на случај: Предавачот им дава на учесниците случај, т.е. писмен опис на вистински ситуации во организацијата да се анализираат и идентификуваат, врз основа на лично искуство, евентуални проблеми и да се обезбедат можни решенија за одреден проблем. Учесниците активно се вклучуваат преку дискусија и размена на мислења. Целта на овој метод е да учесниците развиваат аналитички капацитети, за да научат да ги проценат и организираат информациите, да ја оценуваат важноста, да ја разликуваат причината и симптомите, да ги препознаваат можните алтернативни решенија и да знаат дека на секое решение постојат позитивни и негативни страни. Студија на случај е генерално метод наменет за групата, бидејќи доаѓа во контакт со различни идеи, каде учесниците ги бранат сопствените ставови или ги напуштаат, при што развиваат комуникациски вештини⁹⁴.

Бројот на членови на групата не треба да биде премногу голем или премногу мал, бидејќи ако има премногу, нема да има ефективна конфронтација на мислење и искуство со темата за која се дискутира.

Спротивно на тоа, би било тешко да се спроведе дискусија бидејќи учесникот ризикувал да го повтори аналогното размислување само во поинаква форма. Пожелно е членовите на групата да бидат исти или на слично хиерархиско ниво да нема проблем во комуникацијата и мислењата. Учесниците активно се вклучени во решавањето студии на случај и вредноста на секој придонес во случајот не зависи само од неговата оригиналност и флексибилност, туку како се приклучува во

⁹⁴ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.; Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole

дискусија со групата. Улогата на обучувачите е да создадат позитивна клима во која секој има слобода да го изрази своето мислење, тогаш им помага на учесниците да го откријат самостојно проблемот на случајот, за да може да се најде можно решение, кое не мора да биде во согласност со други решенија. Овој метод најчесто се фокусира на подобрување вештини за решавање на проблеми, групна одлука и мониторинг на групната динамика. Многу е популарен и се користи во образовниот процес особено за сложени професионални работни места.

→ Метод на симулација: се однесува на образование и обука на симулирано работно место и ситуација со симулирана опрема. Симулацијата е приод кон обуката каде што се поставува место на обука што е идентично на работното место. Во овие околности, учесниците можат да учат под услови кои се идентични со реалноста, но без притисок од работното место. Новите технологии дополнително помагаат во развојот на виртуелната реалност, видот на симулацијата, што уште повеќе ја имитира работната средина

→ Аудиовизуелни техники: овој метод сè повеќе се користи во образовните процеси (филмови, видеа, телевизија). Особено популарни се образовните филмови кои на забавен начин ги обучуваат учесниците за процедури и техники за решавање на различни проблеми. Тие често се користат во обуки за ориентација за да ја запознаат организацијата, нејзината бизнис клима и слично.

8.4. Е-учење (E-learning)

Современиот начин на живот и современото општество кое се карактеризира со постојана технолошка и општествена еволуција создава можности во кои постои непрекинлива и континуирана потреба за учење; знаењето и информациите како и професионалните вештини брзо застаруваат, така што на организациите им станува сè потешко да ги решат проблемите со образованието на своите вработени. Од друга страна пак, напредната технологија, особено широката употреба на интернетот предизвикува прекин на временските и просторни граници, дозволувајќи пристап до знаењето на поголем број корисници поврзани со интернет. Пристапот кон интернетот и порастот на мрежи радикално го менуваат начинот на обучување и учење, начин на работа и комуникација во организацијата.

Во извештајот за 2016 година, Training Industry Report⁹⁵ известува дека:

- 30,4 % од часовите биле испорачани преку онлајн или преку компјутерски технологии, повеќе од 26,4 % од минатата година.
- Виртуелна училница / Веб-емисија изнесува 16,4% од часови испорачани, малку повисоки од 16 % минатата година.
- 27,5% од часовите се испорачани со мешани техники на учење, малку помалку од минатата 2015 година, 31,9%
- 2,9% од часовите за обука биле спроведени преку мобилни уреди, за 1,8 % повеќе од 2015, додека пак околу 24% од компаниите велат дека користат социјални услуги за учење до одреден степен

Современиот начин на работа не може да се замисли без нај напредна технологија и компјутери. Многу е важно да се имаат правите информации во право време, а тоа најдобро се следи преку интернет. За да можат вработените да ги користат правилно информациите кои стигнуваат до нив, компанијата мора да развие методи и начини со кои ќе се управува знаењето како и пренесува.

Е-учењето претставува иновативен метод на учење, каде дистрибуцијата на содржината и активностите од обуките се реализираат со употреба на нова мултимедијална технологија. Корисниците можат да и пристапат на обуката од било каде и од било кое место. Покрај другото, се овозможува обнова на динамиката на реалниот курс и можат да планираат интеракција не само помеѓу учениците и предавачот, туку и помеѓу предавачот и целата мрежа. E-learning е нов термин во светот на учење на далечина, преку мрежа. Електронското учење го подразбира секој облик на едукација во кој образовната содржина се испорачува во електронска форма. Обуката се одржува во виртуелни замислени училници кои се состојат од целата комуникациска група, работен простор и просторија кои се изградени од комплексен и интуитивен софтвер.

Познати се две основни категории учење на далечина: синхрони и асинхрони⁹⁶. Кај синхрониот модел се бара истовремено учество на обучувачите и учесниците во процесот на обука. На овој начин, користејќи соодветна образовна технологија и

⁹⁵https://trainingmag.com/sites/default/files/images/Training_Industry_Report_2016.pdf, посетено на 25.12.2017

⁹⁶Salopek, J. J. (2000). Digital collaboration. *Training & Development*, pp. 39-43.

медиуми, ефектот се постигнува со учење во реално време. Асинхрониот модел на далечинско учење не бара истовремено учество на обучувачи и учесници. Учесниците се слободни да изберат време за учество во програмата за обука. Иако синхрони активности треба да бидат само оние кои се извршени во исто време, понекогаш овој термин се користи за активности кои се "синхронизирани", односно, што треба да се направи за одреден час, ден или недела за време на е-учењето. Синхроната дискусија се одвива токму во закажаното време.

Членовите на групата можат да напредуваат, да ги усогласат нивните неделни работни обврски едни со други, така што сите во исто време да "се појавуваат" внатре во виртуелна училишница. Со оглед на зголемената пропусност на опсегот на глобалната мрежа, процесот на учење во виртуелните училишници се доближува до класичните часови на кои сите се научени.

Асинхрони интеракции се случуваат во различни периоди, т.е. без дефинирана кратки целни временски интервали. Ако се спроведува постојано, асинхроната дискусија може да биде подеднакво ефективна како дискусија за време на класичен час.

Покрај тоа, за оние кои побавно ги артикулираат своите мисли и ставови или се плашат да усвојат што мислат, безличните он-лајн дискусии се многу поефективни и подостапни за учење. Асинхрониот модел е пофлексибилен од синхрониот, и како посебна предност се покажало дека во некои случаи ги охрабрува и поддржува виртуелни заедници. Виртуелни заедници покажаа добри резултати во размената на стекнатото знаење меѓу учесниците. Претставници на асинхрона технологија се:

- *E-mail*- се користи за прашања и дискусија
- *Listservers*- во основа се користи за истовремено праќање на лекции на сите учесници
- *Web forum*- форум за дискусија; најчест начин за интеракција во Online обуките
- *News groups*- јавни форуми кои користат Usenet системи.

Денешните менаџери се растргнати помеѓу два различни аспекта: еден претставува континуирано зголемување на барањата за едукација на вработените во компанијата и друг проблем е отсуството навработените поради учење и обука.

Честопати се појавуваат дополнителни трошоци поради отсуство од работното место, при што менаџерите избегнуваат обука на вработените. На овој начин несвесно се губи голем потенцијал на кадар кој ако е современо обучен е спремен да се вклучи во борба со конкуретските фирми.

Користењето на e-learning овозможува заштеда на време и пари и можност за моментално ширење нови знаења во просторно неограничени услови. Користење на технологијата за подобрување на учењето започнува со истражување како луѓето учат, односно како тие учат поефикасно и успешно. Традиционалниот концепт на обуки во училищата постепено ја губи доминантната улога која била до скоро присутна. Е-учењето би претставувало нова парадигма за изучување.

Онлајн учењето може да ја олесни поголемата социјална интеракција помеѓу учесниците отколку методите за учење во живо, затоа што учесниците се повеќе достапни од инструкторите. Постојат повеќе методи преку кои учесниците на обуката остваруваат интеракција, како што се: e-mail, групни проекти, chat соби итн. Исто така, учесниците може да бидат повеќе мотивирани за учество, бидејќи се избегнува чувство на ниска самодоверба, што може да го отежнеи учеството на обуките во живо.

Обуката што се изведува на овој начин има многу смисла, особено за вработените кои се на други географски места во однос на своите матични компании. Обуки преку нова технологија помагаат, како при учењето, така и при пренесувањето на знаењето. Преносот на знаење може да биде поедноставен затоа што учесниците бираат темпо, место и начин на испорака на содржини и имаат можност да ги добијат саканите информации и знаење во врска со учењето од ажурираната база во која се сместени сите содржини на обуките по електронски пат.

Образовните потреби и целите на обуката и образованието ги одредуваат содржините на едукативни активности, како и методите на образование и обуки. Што повеќе образовните содржини се потпираат на работните барања и целите на компаниите, успехот на образованието и примената на знаењето во практиката се поголеми. Во суштина, методите за обука не можат да бидат соодветно класифицирани и оценети од контекстот во кој се применуваат. Одредени методи се добри или лоши во зависност од специфична ситуација. Успешноста на методата

зависи од обучувачот, од карактеристиките на учесниците, од содржината на материјалите што се презентираат, ситуациите во која се и на која се применува, итн.

Информациско-комуникациските технологии отвараат нова област во образованието и обуката со помош на едукација преку интернет. Сè повеќе се инсистира на "tailor made"/скроени по мерка обуки, така што обучувачот со информациите кои ги има за учесниците треба да состави цел систем и методи за да ја спроведе обуката и да ги оствари крајните цели. Сè повеќе се користи таканаречениот blended learning или комбинирање на е-технологија со класичните методи кои се користат при предавање во живо затоа што се воочило дека така се постигнуваат најдобри резултати кои водат до остварување на организациските и стратешки цели.

9. Активности по обуката

9.1 Трансфер на знаењето стекнато од обуките

Финалната фаза на спроведувањето обуки е кога ќе се утврди трансфер на знаењето стекнато при обуките. Ако добро е направена анализа на потребата за обука и е направен трансфер на знаењето, не постои сомнеж дека обуката е корисна за остварување на целта за подобрување на продуктивноста, постои зголемена мотивација и задоволство на вработените, како и намалување на губитокот, туку се бара решение како да се подобри преносот на знаењето стекнато на обуките. Компаниите трошат милиони долари секоја година на обуки за своите вработени, а истражувањата покажале дека по обуките, во 10% од случаите доаѓа до промена во однесувањето, а 40% од учесниците не успеваат да го пренесат наученото веднаш по обуките. 70% не успеваат ни година дена по обуките, и на крајот само 50% од инвестициите во обуката доведува до индивидуален и организациски напредок.⁹⁷

Имајќи ги во предвид овие процени, јасно е дека трансферот на стекнатото знаење станува суштинско прашање со кои се бават, како теоретичари, така и практичари затоа што се свесни дека трансферот на знаење е важен за економска одржливост на организацијата која зависи од мотивирани, задоволни и ефикасни

⁹⁷ Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), str. 263

вработени. На трансферот на знаењето влијаат⁹⁸: карактеристиките на учесниците, дизајн на обуката и работното опкружување. Обуката станува бескорисна ако не може да се пренесе во перформансите на организацијата.

Секој денар вложен во обуката која не се пренесува на работата е пропадната инвестиција за организациските лимитирани ресурси.

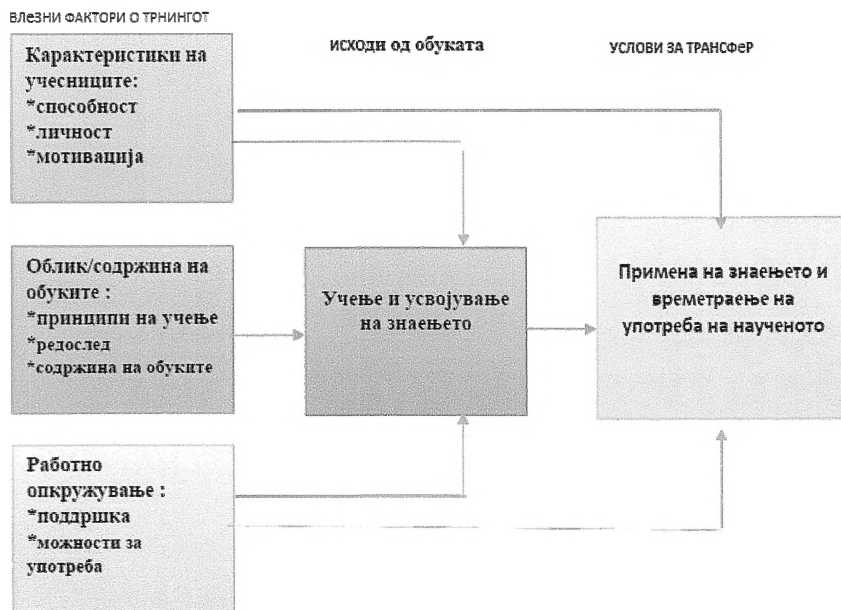
Ова би значело дека организацијата мора да научи да носи одлуки, да избира решенија кои ќе се применуваат и кои ќе бидат под нивна контрола, а ќе овозможат најдобра вредност за својата инвестиција.

Baldwin & Ford предложиле модел за трансферот на обуките и идентификувале фактори кои влијаат на него, како: карактеристики на учесниците, форма и содржина на обуките и работното опкружување. Карактерните особини на учесниците се состојат од нивните способности и вештини, мотивација, личност,, самоефикасност, разбирање за користа од наученото за извршување на работните активности.

Главни фактори за дизајнирање на обуката се вградување на принципите на учење, уредување на материјали за обучување и релевантноста на содржината на обуката за работа, повратната информација, учењето на грешки. Baldwin & Ford создале модел на директни и индиректни фактори кои влијаат на преносот и се прикажани на сликата подолу.

⁹⁸ Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.; Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.; Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. zu Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M., & Abt, M. (2009). Towards a new training transfer portfolio: A review of training-related studies in the last decade. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 288-311.

Слика бр. 2: Модел на директни и индиректни фактори кои влијаат на трансферна знаењето



Извор: прилагодено по Baldwin, T. T. & Ford, I. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*. 41 (1), str 65

Моделот на Baldwin & Ford прикажан на слика 2 претставува база за тоа како влезните фактори на обука, исходот од обуките и шесте врски помеѓу нив кои влијаат на директен или индиректен начин на условите за трансфер на знаењето. Услови за трансфер на наученото се примената на наученото од обуките во контекст на работата (generalization) како и добро усогласување на наученото со тек на работењето (maintenance). Овие автори, како и повеќето стручни лица од областа на менаџментот на човечките ресурси, сметаат дека трансферот на знаењето е повеќе од сеќавање на знаењето, вештините и однесувањето научени во текот на образовните програми. Оние кои учествуваат мора да го научат материјалот и техниките кои се презентираат, да ги усвојат вештините и однесувањето, и да ги применат на работното место на по долг рок.⁹⁹

Во оваа анализа, земена е во предвид една од карактеристиките/ факторите, истражувани и докажани емпириски од еминентни автори од оваа област, кои имаат влијание и кои се во корелација со позитивниот трансфер на знаењето од обуките.

⁹⁹ Kirkpatrick, 1967 во Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), str. 65.

9.1.1. Карактеристики на учесниците

Во предвид се земени некои карактеристики на учесниците кои се важни за трансферот на знаењето, а практичарите и теоретичарите докажале корелација со трансферот на знаењето, и тоа: когнитивни способности, самоефикасност, мотивација, перцепција на вредности на обуката.

Учесниците кои имаат поголеми когнитивни способности имаат повеќе успех во работата, усвојување на знаењето и примена. Затоа е многу важно да вработените кои се занимаваат со обуки добро да соработуваат со другите аспекти на МЧР, во овој случај со регрутација и селекција на вработените чија надлежност е да одбираат нови вработени кои се најсоодветни за работното место. Организацијата треба да знае дека кога вработените поседуваат јаки когнитивни способности се од голема важност за успехот на самиот програм на обуките, а и доказ за тоа се истражувањата.¹⁰⁰

Како што е веќе напоменето, самоефикасноста е верување дека вработените можат добро и успешно да го научат материјалот од обуките и не се однесува само на одредени вештини, туку и на разбирање што ќе се случува со нивна примена¹⁰¹. Луѓето кои имаат поголема самоефикасност веруваат повеќе во себе и своите способности да го совладаат материјалот, и полесно се впуштаат во примена на наученото. Не се плашат од предизвици и подобро се фокусираат на надминување на проблемите. Истражувањата покажуваат дека самоефикасноста е поврзана и со успешноста на обуката. Кога вработените имаат поголема самоефикасност тие се мотивирани успешно да партиципираат во обуките и постои поголем трансфер на знаењето и примена на истото. Ваквите вработени претставуваат најдобро средство за зголемување на конкурентноста на организацијата.

¹⁰⁰ Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.; Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.

¹⁰¹ Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Мотивацијата за учење може да се согледа од повеќе аспекти. Од една страна вработените се мотивираат да учат повеќе за да можат подобро да ја разберат работата и да го применат наученото. Од друга страна, мотивацијата поттекнува од желбата за поголема финансиска сигурност, затоа што често вработените размислуваат дека ако се обучуваат за нова работа и знаење дека ќе добијат повисока позиција и поголема плата. Мотивацијата пред, за време и по обуките има важно влијание врз трансферот на знаењето. Мотивацијата за трансфер на знаењето се дефинира како намера на учесниците да стекнатото знаење, вештини и способности ги применат во широк спектар на работни задачи. Од голема важност е да се разбере зошто треба да им се овозможи на вработените избор на обуки и различни програми кои ќе доведат до максимизација на мотивацијата за учење и трансфер на знаењето од обуките.

9.1.2. Организација која учи

Да се обезбеди ефикасно учење и можност вработените да ги применуваат стекнатите знаења на работа, како и дека менаџерите го поддржуваат учењето и ги мотивираат вработените за учење, многу организации се стремат да создадат работно окружување кое би било поттик за учење - да се создаде организација која учи. Таа може да се третира како организација која има капацитет за учење, прилагодување и промени¹⁰².

Концептот на системски пристап влијае на Сенгеовите размислувања на почетокот на деведесетите во книгата “Петта дисциплина: принципи и пракса на организацијата која учи¹⁰³”, каде системското размислување се идентификува како основна сила за креирање на организација која учи и вели дека организациите кои учат се оние во кои луѓето постојано го градат својот капацитет за создавање и постигнување резултати кои вистински сакаат да се остварат, каде се градат нови ставови и размислувања, а вработените постојано учат заедно и разменуваат ставови и искуства.

¹⁰² Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.

¹⁰³ Senge P. (2003). Peta Disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči.

Основните карактеристики на организацијата која учи се гледаат во следното¹⁰⁴:

→ **Поттикнување во околината за учење:**

- Психолошка сигурност- да може да се учи вработените треба да се чувствуваат сигурно во истражувањата на своите мисли за работата, во врска со поставување прашања, кога нема согласување на менаџерите со направените грешки
- Уважување на разлики- Различни функционални и културни перспективи. Учењето се случува кога луѓето стануваат свесни дека постојат различни ставови и мислења и дека таа разлика води до зголемена динамика и мотивација која може да поттикне brainstorming, креирање на нови идеи и иновации.
- Отвореност кон нови идеи- Учењето не е само исправување на грешките и решавање на проблемите. Вработените се охрабруваат да превземат ризик, да се занимаваат со иновации, да истражуваат работи кои се непознати и непроверени, како и да развиваат нови производи и услуги.

→ **Процеси и пракса на учењето**- процесите на учење вклучуваат создавање, собирање, толкување и ширење информации. За максимален ефект, знаењето мора да се подели на системски и јасно дефиниран начин. Поделбата на знаењето може да се одвива меѓу поединци, групи и цели организации.

→ **Водството го подобрува учењето** - Организацииското учење е под силно влијание на однот на менаџментот. Кога лидерите поставуваат прашања и активно слушаат одговори на своите вработени, и кога се води конструктивен дијалог, луѓето се охрабруваат да учат. Ако лидерите сигнализираат дека вреди да се потроши време за идентификација на проблемот, трансфер на знаење и на пост-ревизија на добиените резултати, активностите ќе напредуваат.

Кога врвниот менаџмент го наградува, промовира и поддржува учењето и покажува дека се анимира со алтернативни гледишта, вработените се чувствуваат охрабрани да понудат нови идеи и можности.

¹⁰⁴ Garvin, A. G., Edmondson, A. C. & Gino, F. (from March 2008). Retrieved January 08, 2018 from <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Во организација која учи вработените постојано разменуваат знаења помеѓу себе и работата ја користат како основа за примена и стекнување нови знаења. Организацијата ги поттикнува вработените да размислуваат на нов начин и да ги проверуваат почетните претпоставки. Се создава таква култура во која учењето е основа за наградување и унапредување, која е поддржана од организациската стратегија и од страна на менаџментот. Се охрабрува флексибилност и експериментирање, се вреднуваат вработените со тоа што организацијата создава организациски системи и клима која поттикнува развој на секој вработен¹⁰⁵. Во ваквите организации менаџментот на човечки ресурси добива полна афирмација за својата работа.

10. Влијанието на обуките врз перформансите на организацијата

Во денешно време, организациите ја користат обуката како моќно алатка за постигнување конкурентска предност. Организациите сè повеќе се навикнуваат на промените на денешницата предизвикани од глобализацијата, употребата на модерна технологија, брзиот развој на знаење и мораат да се активираат и да превземат чекори за вработување и развивање на квалитетен кадар, како основа за квалитетна организација. Со вложување во вработените преку обуки, не само што се вложува во нив и нивната мотивација, задоволство, способности и вештини, туку се влијае и вложува во “здравјето” на самата организација. Се зголемува продуктивноста, финансиите, иновативноста и услугите, се намалува интерната и екстерната флукуација на кадрите и се зголемува посветеноста.

Нема сомнение дека општото задоволство и посветеност на вработените мора да е во согласност со стратешките и бизнис цели на организацијата, интегрирани во функцијата на менаџерите на човечките ресурси, и дека сите чекори кои водат до обуката и креирање на образовните програми мора да се претходно темелно и прецизно обмислени, припремени и имплементирани (анализа на образовните потреби, избор на учесниците и мотивација, образовна содржина, методи, евалуација, трансфер на знаењето).

¹⁰⁵ Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.

Литературата за стратешкото управување со човечките ресурси обезбедува голем број на модели кои објаснуваат како обуката може да доведе до позитивни резултати. Од многуте теории и модели, ќе ги издвоиме трите модели важни за разбирање на односот помеѓу обуките и организациските перформанси, поставени од страна на Wright & McMahan¹⁰⁶.

*Теорија заоснована на ресурсите на фирмата*¹⁰⁷-вклучува физички капитал, човечки капитал и организациски капитал кои овозможува фирмата да ја подобри ефикасноста и ефективноста. Според оваа теорија, ресурсите на една организација можат да се извор на конкурентска предност на долга патека и за да постои тоа треба да имаат четири својства: да се вредни, да се единствени (уникатни), да имаат несовершена имитациска способност и да не можат да се заменат со други ресурси од страна на конкурентските компании. Со ова обуката може да се гледа како инвестиција во човечкиот капитал која може да обезбеди знаење, вештини и способности кои ѝ додаваат на вредноста на компанијата и овозможуваат атмосфера за постигнување на цели.

Модел заоснован на бихевиористички перспективи- Schuler & Jackson¹⁰⁸ веруваат дека однесувањето на вработените има улога на посредник помеѓу стратегијата и резултатите на фирмата. Овие модели не се фокусираат на знаењето, вештините и способностите туку на ставовите, однесувањето и посветеноста на вработените како главен инструмент за создавање и зајакнување на конкурентска предност. Овој модел, основан на бихевиористички перспективи, сугерира дека обуката ќе дава позитивни резултати доколку однесувањето на вработените е во согласност со стратегиите на организацијата.

*Кибернетички модел на системот на човечки ресурси*¹⁰⁹- ова е скап модел т.е. инпут (знаење, вештини, способности на човечките ресурси), пропусност/проток (однесување на човечките ресурси) и аутпут/резултати (продажба, продуктивност,

¹⁰⁶ Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

¹⁰⁷ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99- 120

¹⁰⁸ Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

¹⁰⁹ Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi level theory, research, and methods in organizations* (pp. 157–210). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

задоволство од работата..). Значи, обуката би требало да влијае на подобрувањето на компетентноста која го обликува однесувањето на вработените што како краен резултат има позитивни исходи за организацијата.

Сите на кратко опишани теории укажуваат дека обуката има особено влијание врз постигнување на организациските резултати под директно влијание на ставовите на вработените, однесувањето и знаењето, вештините и способностите.

Ostroff & Bowen¹¹⁰ мислат дека “системот на човечки ресурси е комплексен сет на практики наменети да влијаат на вештините, однесувањето, ставовите, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените.’

Со овие својства вработените претставуваат посреднички механизам кој ги поврзува праксата на човечките ресурси и перформансите на организацијата”. За да може организацијата да ги подобри своите перформанси и да ги оствари своите цели, потребно е да има јака работна сила т.е. обучени и квалификувани ресурси. Затоа обуката е важен дел од политиката и праксата на управување со човечките ресурси затоа што игра важна улога во подобрувањето на квалитетот на работната сила.

Со редовни и соодветни обуки доаѓа до промена на ставовите на вработените, однесувањето и посветеноста на работата. Со ваков исход може само да се очекува подобрување на перформансите на самата организација како и финансиската состојба на истата.

Во финансиска смисла резултатите се гледаат низ: враќање на инвестициите (ROI), враќање на средствата (ROA), враќање на капиталот (ROE), стапката на заработка, зголемена продуктивност, зголемена продажба итн. Bartel¹¹¹, Doty & Delery со своите истражувања докажале дека тренинзите имаат позитивен ефект на ROI и ROE.

¹¹⁰ Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. Ostroff, Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

¹¹¹ Bartel, A. P. (1991). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *National Bureau of Economic Research*. ; Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 39(3), 502-524.

Tharenou, Saks & Moore¹¹² направиле мета анализа на 67 истражувачки трудови, што е и воедно првото истражување за исходот од обуките на ниво на организација, во релација обука-организациски перформанси. Резултатите покажале дека обуката е во позитивна корелација со исходот на човечките ресурси и перформансите на организацијата.

Што се однесува до нефинансиските резултати, тие се гледаат преку флукуацијата на вработените, отсуството, иновативноста, задоволството на вработените, подобрата организациска клима итн. Овие фактори се од големо значење за работната стратегија на организацијата. Aragon-Sanches и др.¹¹³ спровеле анкета во мали и средни претпријатија во Велика Британија, Холандија, Португалија, Финска и Шпанија. Истражувањето собирало податоци за методите за тренинг, карактеристиките на обуките, активностите и вложениот труд. Што се однесува на работните резултати, ја мереле ефективноста и профитабилноста од обуките. Сфатиле дека обуката позитивно влијае на продуктивноста, флукуацијата, финансиските резултати, квалитетот, и дека различните типови на обука имаат различно влијание на работните резултати. Што се однесува до работните резултати, се потврдило дека обуката во рамки на организацијата од страна на надворешни обучувачи донела позитивни резултати, додека пак резултатите биле уште поголеми со обуката спроведена на самото работно место. Конкретните активности од обуките не влијаат на материјалните резултати, меѓутоа се постигнува резултат во ефективноста, во зависност од тренинзите.

Во продолжение следи табела со податоци од голем примерок од хетерогени фирми кои се објавени во релевантни списанија во периодот од 1991-2007, а кои укажуваат на влијанието на обуката врз перформансите на организацијата.¹¹⁴

¹¹² Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational- level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

¹¹³ Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.str. 975-976.

¹¹⁴ Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45.; Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational- level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

Табела бр. 2: Истражување на односот помеѓу обуката и перформансите на организацијата



Табела: Истражување на односот помеѓу обуката и перформансите на организацијата				
Бр.	Автор/Истражувач	Број на примероци	Стапка на одговори (%)	Перформански на организацијата
1	Ahmad & Schroeder (2003)	107	50	Обуката има позитивни ефекти на посветеноста ($r=52^{**}$) и оперативната ефикасност ($r = .37^{**}$).
2	Aragon- Sanchez et al. (2003)	457	9	Обуката има позитивен ефект на квалитетот и профитабилноста
3	Ballot, Fakhfakh & Taymaz (2001)	290	Архивски податоци	Обуката довела до зголемување на ROI (288 % во Франција и 441% во Шведска
4	Ballot, et al. (2006)	350	Архивски податоци	Обуката има позитивен ефект на додатна вредност по работник (17,3% во Франција, 7,3% во Шведска)
5	Barrett & O'Connell (2001)	215	33,5	Општата обука има значаен позитивен ефект на растот на продуктивноста
6	Bartel (1994)	495	Архивски податоци	Имплементација на формална обука ја зголемува продуктивноста за 6% годишно
7	Barling, Weber & Kelloway (1996)	20	N/A	Обуката довела до зголемена продажба на кредитни картички
8	Bernthal & Wellins (2006)	127	N/A	Обуката има позитивни ефекти на оперативниот cash flow/нето продажба, оперативниот паричен тек/ вкупен имот, профитни маржи, ROA, ROI
9	Birley & Westhead (1990)	249	Архивски податоци	Обуката ја зголемила продажбата
10	Bishop (1991)	2,594	75	100 часа формална обука за ново вработените довело до зголемување на ROI во опсег од 11% до 38% и има позитивен ефект на флукуацијата
11	Black & Lynch (1996)	2,945	64	Со 10% повеќе образование ќе доведе до 3,5% зголемена продуктивност и 12,7% во не-производстао
12	Boon & van der Eijken (1998)	173	N/A	Обуката ја подигнала вредноста на вработените и на бруто производството
13	Bracker & Cohen (1992)	73	45	Тренингот довел до зголемување на продажбата, приходите и вредноста на фирмата
14	Cappelli & Neumark (2001)	1,304	72	Обуката има позитивни ефекти на продажбата по вработен, продуктивноста и ROA
15	Cho, et al. (2006)	78	36	Обуката има позитивни ефекти на флукуацијата, продуктивноста и ROA
16	Delaney & Huselid (1996)	590	65	Обуката има позитивни ефекти врз резултатите на фирмата и позицијата на пазарот
17	Deng, Menguc & Benson (2003)	97	54	Обуката го подигнала интензитетот на извоз
18	Ely (2004)	486	100	Обуката има позитивни ефекти на нов приход од продажбата, продуктивноста, задоволството на купувачите, квалитетот и брзината
19	Faems, et al. (2005)	416	28	Обуката има позитивни ефекти на нер профитабилноста, доброволната флукуација и продуктивноста

Табела: Истражување на односот помеѓу обуката и перформансите на организацијата				
Бр.	Автор/Истражувач	Број на примероци	Стапка на одговори (%)	Перформански на организацијата
20	Fey & Bjorkman (2001)	101	28	Технички и не-технички тренингот има позитивни ефекти на севкупните резултати на фирмата
21	Fey & Bjorkman (2000)	101	28	Технички и не-технички тренингот има позитивни ефекти на HR исходите и целокупните резултати на фирмата
22	Garcia (2005)	78	19	Обуката доведе до зголемување на продажбата по вработен, задоволството на вработените, задоволството на клиентите, задоволството на сопствениците/акционерите
23	Gelade & Ivery (2003)	137	49	Обуката има позитивни ефекти на продажбата и задоволство на клиентите
24	Ghebreorgis & Karsten (2007)	82	42	Обуката има позитивни ефекти на продажбата по вработен ($p=0,1$), доброволната флукувација ($p=25$) и отсуство од работа ($p=0,1$)
25	Guerrero & Barraud-Didier (2004)	180	12	Обуката има позитивни ефекти на продуктивноста ($p=0,2$), објективната профитбилност ($p=,04$) и квалитетот на производот и услугата
26	Harel & Tzafrir (1999)	76	35	Обуката го поддигнува нивото на пазарот
27	Horgan & Muhlau (2006)	315	36	Обуката има позитивни ефекти на работниците, соработката и дисциплината
28	Huang (2000)	315	36	Обуката има позитивни ефекти на растот на продажбата, растот на профитот, ROI, ROS, прометот и уделот на пазарот
29	Ichniowski, et al. (1997)	36	50	Обуката има позитивни ефекти на производната линија и целокупното задоволство на клиентите
30	Kalleberg & Moody (1994)	668	Архивски податоци	Обуката има позитивни ефекти на уделот на пазарот ($p=22$), на квалитетот на производи ($p=18$), задоволството на купувачите ($p=01$) и односот помеѓу вработените.

□

Извор: прилагодена од Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45.; Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.;

Она што може да се воочи од табелата погоре, е дека обуката има влијание на перформансите на организацијата така што има позитивни ефекти на ROI, ROE, нето добивката, продуктивноста, зголемената продажба, задоволството на купувачите, задоволството на вработените, работната дисциплина итн.

Праксата и употребата на знаењето на вработените имаат големо влијание на колективното знаење и вештини на фирмата. Ова може да постои со регрутирање и селекција на вработените со високи способности. Вештините можат да се развиваат низ формални и неформални активности. Зголемени и проширени работни должности преку различни тимски структури ги поттикнува вработените да развиваат нови технички и меѓучовечки вештини.

Програми базирани на вештините, наградување на вработените за вештините кои ги поседуваат, сето тоа директно влијае на стекнување на појаки вештини. Фирмите со јак интересен пазар на трудот пружаат можности за развој на кариерата. Интерниот пазар може да ја зголеми посветеноста и потенцијалот, да влијае врз зголемената продуктивност и постигнување на цели. Со ова организациите нудат сигурно работно место и избегнуваат отпуштања, при што се создава позитивна работна атмосфера и чувство на припадност. Исто така, кога вработените имаат право на глас, автономност, право на саморасудување во одредени комплицирани ситуации, ги мотивира и им дава на значење. Сето ова влијае на мотивацијата на вработените. Како додатна мотивација се смета и можноста за напредување достапна во рамки на организацијата, и сè што може да влијае на исходот.

Системот на човечки ресурси е многу комплексен сет на практики кои влијаат врз вештините, однесувањето, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените. Овие атрибути на вработените може да бидат посреднички механизам кој ги поврзува практиките на човечките ресурси и перформансите на организацијата. Истражувањата покажале дека обуката влијае на перформансите на организацијата, сè уште е една од практиките на човечките ресурси кои не може да дејствуваат независно без поддршка на други практики, бидејќи само во меѓусебната врска, практиките за човечки ресурси можат да придонесат за конкурентна предност на компанијата.

За да може обуката да влијае на перформансите и задоволството на вработените, за да се гледа како инвестиција, а не како трошок, треба да се интегрира во функцијата на управувањето на човечките ресурси. Треба да постои усогласување со стратешките и бизнис цели на организацијата, како и да постои координација на активностите од обуките со потребите на самата организација и вработените.

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е влијанието на обуката и едукацијата врз квалитетот на организацијата и перформансите на вработените. Важно е да се посочи дека знаењето е моќ кое влијае на основниот капитал и човечката потреба за мотивација.

Истражувањето се изврши во рамки на една градежна организација во која се проверија бенефитите од едукација и обуки, како и нивното влијание врз задоволството на вработените. Воедно, се изврши проверка на факторите кои го одредуваат влијанието. Во овој труд проверивме дали вложените средства во разни обуки претставуваат инвестиција, која понатака резултира со конкурентска предност, или се гледа на нив како неповратен трошок¹¹⁵. Иако сè повеќе се говори за човечкиот капитал како највреден, често се занемарува фактот дека ако е погрешно активиран, организацијата губи.

Од сето ова произлегува дека менаџментот, почнувајќи од топ-менаџментот, па се до секторот за човечки ресурси потребно е да внимава како и кого вработува, како ги мотивира и моделира вработените. Негувањето на човечкиот капитал има потреба од постојани промени, следење на работата, доквалификација, преквалификација, обуки и развој на истиот.

Becker¹¹⁶ дава систематско објаснување како вложувањето во човечкиот капитал има поврзаност со продуктивноста, платата и мобилноста на вработените. Такво вложување дава можност за зголемена иновација што оди во прилог на самата организација.¹¹⁷

¹¹⁵ Carnavale, A.P., & Schulz, E.R. (1990). Return of Investment: Accounting for Training. *Training and Development journal*, 44(7).

¹¹⁶ Becker, G. S. (1962). Investment in human capital. A theoretical analysis. *The journal of political economy*, 9-49

¹¹⁷ Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499

Целта на ова истражување беше да се потврди дали постојаните обуки допринесуваат за успешноста на организацијата при што треба да станат дел од нејзините стратешки и бизнис цели. Несомнено, важно е да се утврди како тоа влијае на ефикасноста и ефективноста на работењето на долг рок, како и нивната мотивираност.

2. Хипотези

Врз основа на теоретската рамка и детално објаснетата цел на истражувањето, прикажана е главната хипотеза:

Обуката и едукацијата влијаат врз перформансите на организацијата ако се во согласност со стратешките цели на организацијата и се инкорпорирани во функцијата на управување со човечките ресурси.

Во продолжение се наведени поединечните (независни) хипотези:

- Работата на менаџментот на човечки ресурси во организацијата влијае врз реализацијата на обуката што се одразува врз позитивниот став на вработените према обуката и нејзината улога во доброто функционирање на организацијата;
- Мотивацијата и задоволството на вработените е иницирано од позитивното влијание на обуката;
- Доколку обуката и едукацијата не се усогласени со стратешките цели на организацијата, може да се гледа на нив како трошок;
- Ставот на организацијата кон обуките како и условите за едуцирање влијаат врз ставот на вработените према обуките генерално
- Обуките и едукацијата влијаат на ставот на вработените кон постигнувањето на успеси и достигнување на цели во склоп со стратешките и бизнис цели

3. Методологија на истражувањето

Овој магистерски труд е изработен според современи принципи на научно истражувачка дејност. Основата на трудот се наоѓа во достапна литература од домашни и странски автори како и релевантни светски и домашни автори од областа на Менаџментот на човечки ресурси, теории на човечки капитал, организациско однесување и теорија на учење.

Истражувањето, односно тестирањето на поставените хипотези е конформативно базирано на програма која ги опфаќа сите важни индикатори за испитување на влијанието на тренинзите/обуките врз перформансите на организацијата. Истражувањето е спроведено по пат на интернет анкета доставена до вработените во една градежна организација.

Во текот на истражувањето направена е компаративна анализа. Во поглед на теориска анализа се употребени следните методи: анализа на домашна и странска литература, дескриптивен метод, компаративен метод, анализа и синтеза, дедукција и индукција. За одговарање на истражувачките прашања ова истражување се потпира на мешан методолошки пристап- консекутивно користење на квантитативен и квалитативен метод, поточно спроведување на анкети. Со овој методолошки пристап се идентификува феноменот од интерес, неговото присуство и дистрибуција, но и влијанието на социо-културните фактори.¹¹⁸

При интерпретирање на податоците, комбинацијата од резултатите на двата методи е направена за да се постигне комплементарност¹¹⁹- третирање на квантитативни и квалитативни резултати како различни, а сепак надополнувачки.

¹¹⁸ Kelle, U. (2006), *Combining Qualitative and Quantitative Methods in Research Practice: Purposes and Advantages*, Journal Qualitative Research in Psychology vol. 3 issue 4, 293-311

¹¹⁹ Brannen, J. (2006), *NCRM Methods Review Papers*, NCRM/005. *Mixed Methods Research: A Discussion Paper*, p. 176

4. Организирање и реализирање на истражувањето

Истражувањето е спроведено во период од 80 дена по пат на интернет анкета (https://docs.google.com/forms/d/1_GnzCSmaMzH_76lpMEkt_M7Zti-EBS6_pZomC9pdAkg/edit), по случаен стратификуван примерок кој го пополниле 85 испитаници, активно вработени. Линкот е пратен до 200 испитаници, на кој одговориле 85, односно 42,5%.

За потребата на истражувањето е составен анкетен лист во координација со предметот на истражување, целите и хипотезите на трудот, кои ги опфаќа социодемографските варијабли и податоците за компанијата во која е спроведено истражувањето, содржи 51 прашање на кои одговорите се споредуваат на петтостепена Ликертова скала. За анализа на резултатите е употребена дескриптивна статистика и анализа на варијаблите.

4.1. Варијабли на истражување

Независни варијабли

- 1) Социодемографска варијабла
 - а) Пол
 - б) Возраст
 - в) Образование
 - г) Работна позиција во компанијата
 - д) Стаж во компанијата
- 2) Структура на организацијата
 - а) Големина на компанијата (мала, средна, голема)
 - б) Структура на сопственост

3) Структура и развиеност на секторот за човечки ресурси

а) Постои или не служба за човечки ресурси

б) Развиеност на служба за човечки ресурси (преку пет прашања во прашалникот се разгледува ставот на испитаниците за одделот за човечки ресурси во рамките на нивната компанија и неговата улога, со цел да се утврди придонесот и влијанието на услугите за човечки ресурси во планирањето целите на компанијата, во постигнување на подобри резултати, во идентификувањето, организирањето и реализација на обуки, како и следење на развојот на кариерата на вработените)

4) Ставот на вработените за менаџментот на компанијата (во рамки на петте прашања во испитуваниот прашалник испитан е ставот на испитаниците за менаџментот, поточно колку раководството ги разбира јаките и слаби страни на компанијата, колку го поттикнува развојот на заедничката визија и поставува цели и вредности, доколку постапките и однесувањето на менаџментот ја поддржува бизнис политиката, и колку тие го насочуваат развојот и мотивацијата на вработените кон постигнување на овие заеднички цели)

5) Ставот на вработените за целите на компанијата (проценка на испитаниците во четири прашања за разбирање на основната визија и мисија на компанијата во која тие работат, до кој степен им е јасно објаснето, како и колку со нивната работа секој вработен може да придонесе за реализација на бизнис цели и до кој степен тоа се очекува)

Зависни варијабли

1) Гледиштето на вработените спрема обуките

а) Адекватност на обуката (став на испитаниците за тоа во која мрка добиваат неопходна обука и колку се задоволни)

б) Влијанието на обуките врз мотивацијата (ставот на испитаниците за тоа колку обуките влијаат на нивната мотивација, сигурноста, подобрата заработка и разбирање на сопствениот допринос кон успехот на компанијата)

в) Влијанието на обуките врз перформансите на работење (прашања за тоа како влијаат обуките врз нивниот личен и кариерен развој, и колку се подобриле нивните перформанси при работење)

г) Целта на обуките

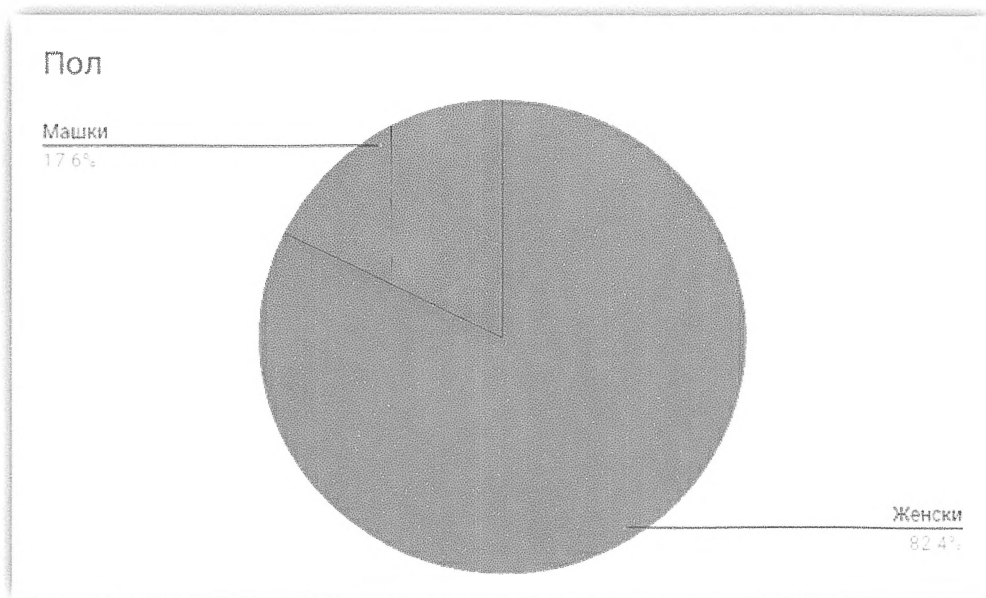
д) Можностите за обука

5. Резултати од истражувањето и дискусија

Социодемографски варијабли

Од вкупниот број на испитаници кои учествувале во истражувањето, 82,4% се од женски, а 17,6% од машки пол.

Графикон бр. 1: Пол на испитаниците



Анкетата ја пополниле многу повеќе жени (82,4%) отколку мажи, што би можело да се објасни со природата на работната позиција од која доаѓаат сите испитаници.

Иако во градежниот сектор има повеќе вработени мажи отколку жени, можно е жените да биле повеќе заинтересирани за пополнување на анкетата отколку мажите.

- Постои значајна разлика помеѓу мажите и жените кога е во прашање ставот за обуките, со оглед на тоа дека жените имаат попозитивен став према обуките отколку мажите. Жените се чувствуваат сигурно кога посетуваат обука, веруваат дека ќе имаат финансиски бенефит по поминатите обуки, за разлика од мажите кои имаат природна тенденција да избегнуваат најразлични обуки затоа што повеќето не сакаат кога некој ги поддучува, критикува и слично.
- Мажите исто така имаат позитивен став према менаџментот на компанијата за разлика од жените, поточно во поголем број сметаат дека менаџментот постигнува и поддржува развој и работна политика на компанијата во насока кон остварување на заедничките цели.

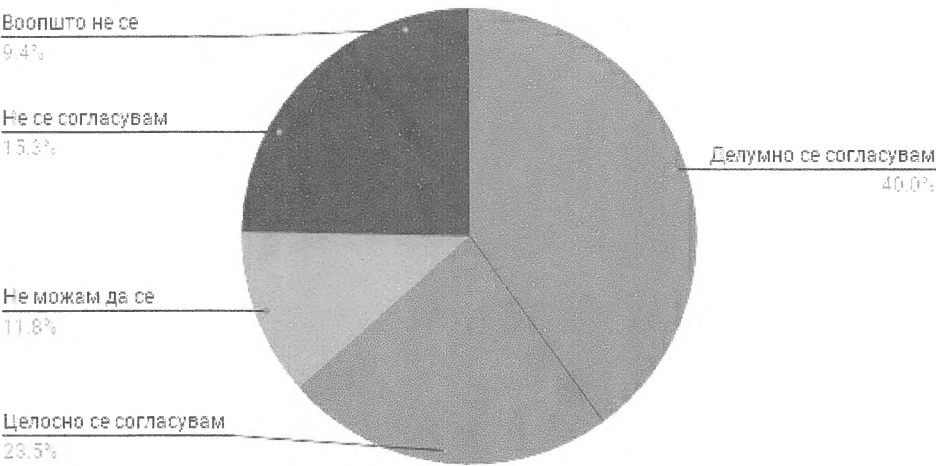
Најголем број од испитаниците се на возраст до 30 години, што укажува на фактот дека младите вработени имаат став за тоа како организацијата е поставена кон обуките и колку тие сакаат да прогресираат во својата кариера.

Улогата и функцијата на секторот за човечки ресурси

Организацијата има сектор за човечки ресурси, кој е задолжен за сите правни прашања во организацијата. 40% од вработените веруваат дека секторот за човечки ресурси делумно ги зголемува работните резултати на организацијата, додека пак 23,5% целосно се согласуваат.

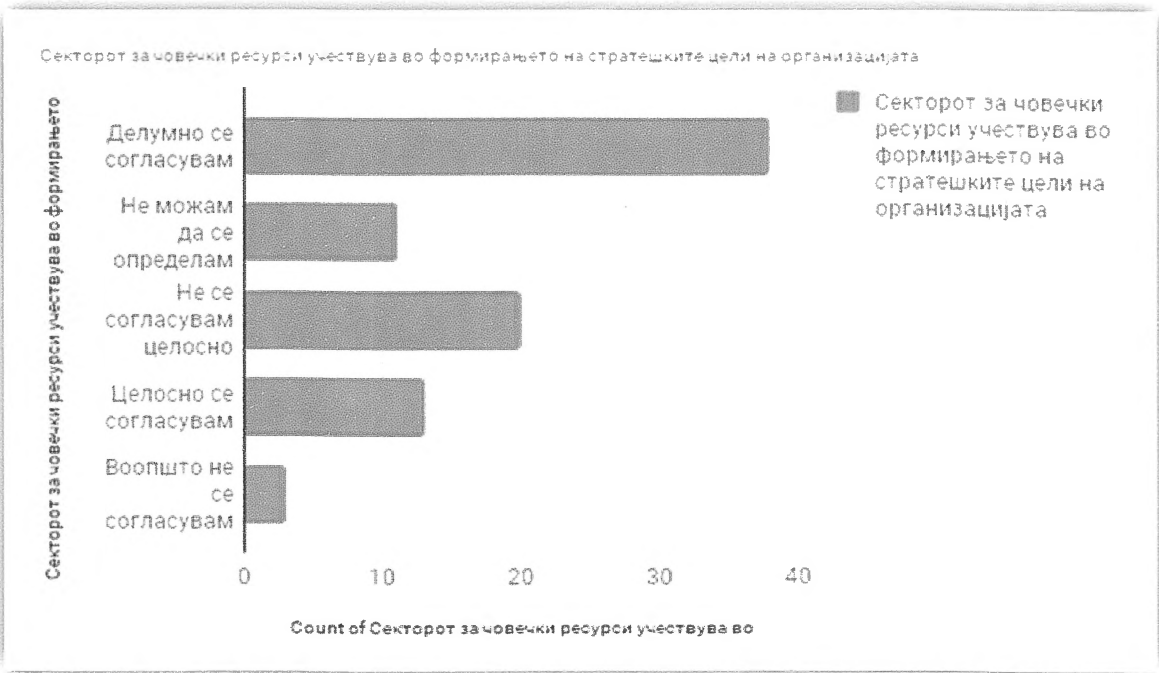
Графикон бр. 2: Влијанието на секторот за човечки ресурси во зголемувањето на работните резултати на организацијата

Секторот за човечки ресурси ги зголемува работните резултати на организацијата



58,8% од испитаниците се дел од оперативниот тим, т.е. се оперативни извршители кои сметаат дека секторот за ЧР делумно учествува во формирањето на стратешките цели на организацијата, 23,5% не се согласуваат целосно, а 15,3% целосно се согласуваат.

Графикон бр. 3: Колку секторот за човечки ресурси учествува во формирањето на стратешките цели на организацијата

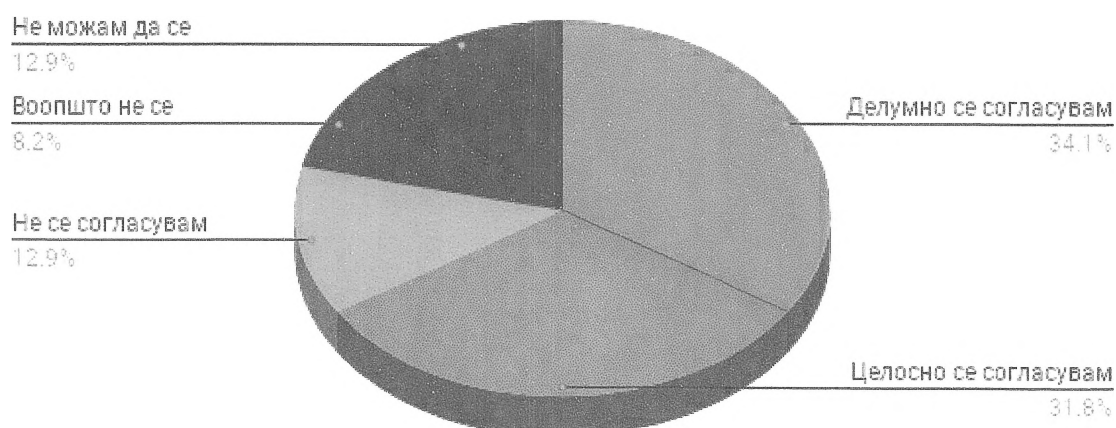


Во поглед на организирање и реализација на обуките и дали тие се усогласени со целите и стратегијата на организацијата, мала е разликата помеѓу оние кои мислат дека делумно или целосно се усогласени, поточно 34,1% мислат дека се делумно а 31,8% целосно. Усогласувањето на обуките со стратегијата и визијата на компанијата претставува еден од основните предуслови за влијанието на обуките врз перформансите на организацијата. Меѓутоа, нешто повеќе од третина од испитаниците (31,8%) сметаат дека е присутно усогласувањето во организацијата, додека пак 34,1% делумно се согласуваат. Од сèвкупниот број испитаници, 12,9% се неопределени и исто толку немаат позитивно мислење, што е претставено на графиконот во продолжение.

Ова позитивно мислење на испитаниците во врска со реализацијата на обуката е во согласност со стратегијата и визијата на компанијата и укажува дека менаџерите на човечки ресурси се добро поставени и имаат полн легитимитет од страна на топ менаџментот за да спроведат реализација на стратегијата преку образовни активности.

Графикон бр. 4: Организација и реализацијана обуките и тренинзите усогласени со целите и стратегиите на организацијата

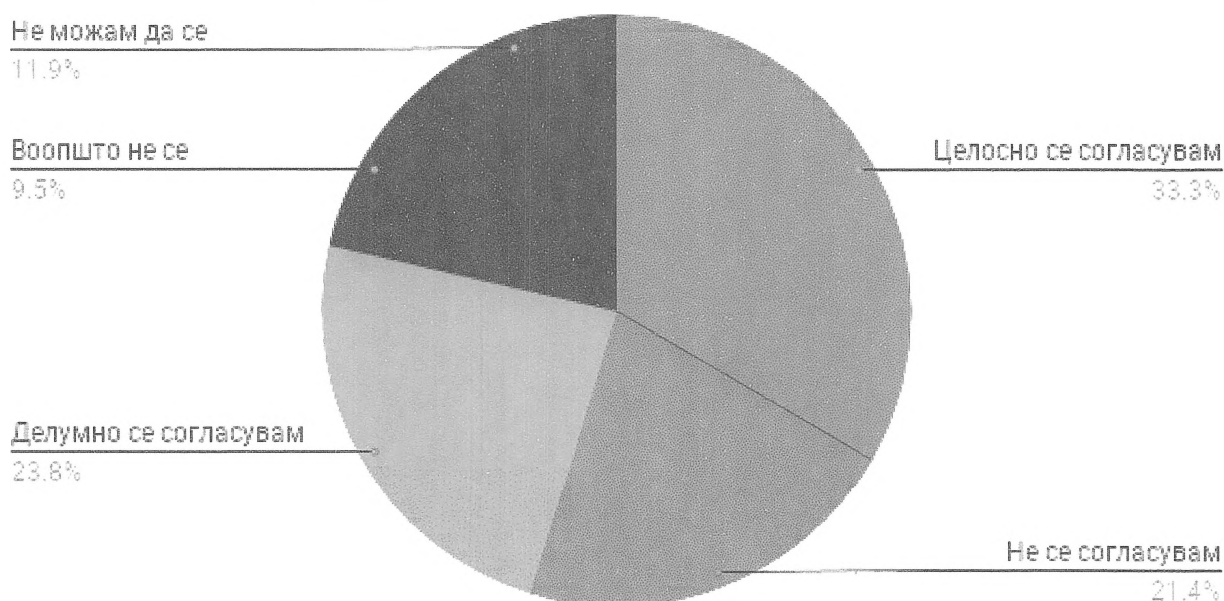
Секторот за човечки ресурси ги организира и реализира обуките и тренинзите усогласени со целите и стратегијата



Добра и редовна проценка на потребите од обука е еден од клучните предуслови за ефикасност и ефективност на овој процес, што се покажа и со остварената теориска анализа за потребите на овој труд. Оваа активност е вообичаена во доменот на функцијата за управување со човечките ресурси. Како испитаниците ја перципираат работата на секторот за човечки ресурси при правење на проценка за потребите од обука е прикажано на графиконот број 5.

Графикон бр. 5: Секторот за човечки ресурси редовно прави проценка на потребите за обука

Секторот за човечки ресурси редовно прави проценка за потребите за обука

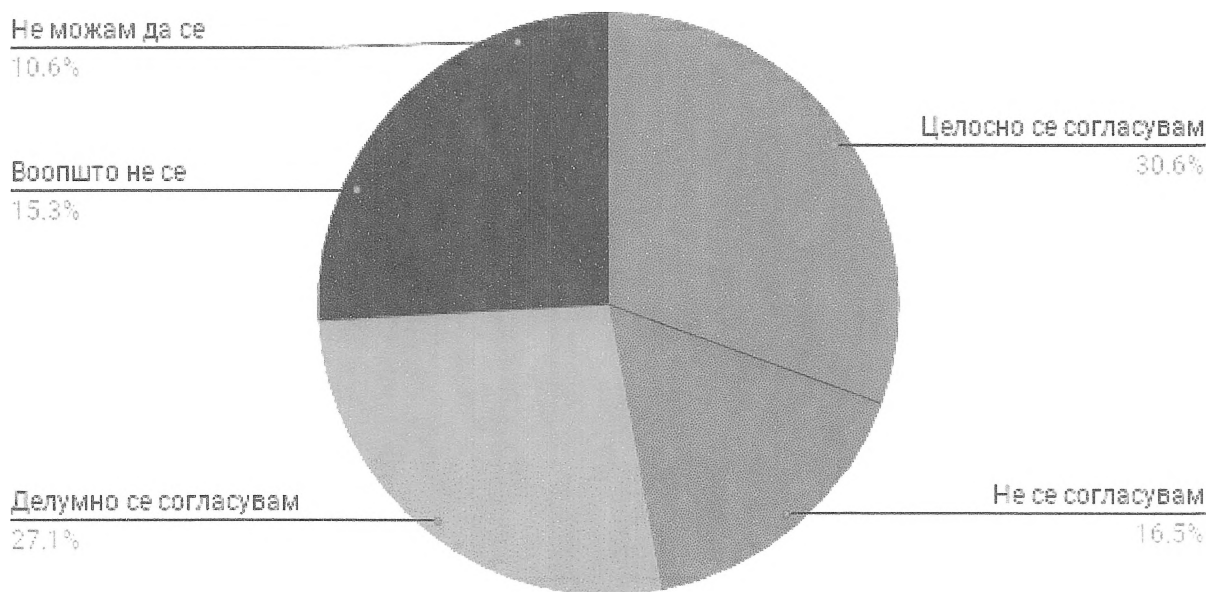


Согледувањето околу редовната проценка на потребите од обука од страна на човечките ресурси покажа дека вработените имаат различен став. На ова прашање 33,3% од испитаниците одговориле дека целосно се согласуваат, 23,8% делумно се согласуваат, додека пак 21,4% не се согласуваат целосно. Мал е процентот на оние кои воопшто не се согласуваат, односно 9,5%. Ова значи дека активноста во нивната организација редовно се спроведува.

Теориската анализа укажа на важноста на имплементирањето на обуките во процесот на управување со човечките ресурси, што е услов за вработените да видат корист од овие активности за сопствениот развој на кариерата. Ова истражување покажува дека испитаниците во недоволен процент (30,6%) сметаат дека нивната организација го следи и поттикнува развојот на кариерите во рамки на Функцијата управување со човечки ресурси, што се гледа на графикон број 6.

Графикон бр. 6: Секторот за човечки ресурси го прави и поттикнува развојот на кариерата на вработување

Секторот за човечки ресурси го прати и поттикнува развојот на кариерите на вработување



Најголем број одговориле дека целосно се согласуваат, 30,6% дека организацијата се грижи за вработени и нивниот индивидуален развој со крајна цел-зголемена компетентност и конкурентност.

Процентот на оние кои воопшто не мислат дека менаџментот работи на нивниот развој е 15,3%, што е за 5,8% помалку од претходното прашање. Ова значи дека во оваа организација, менаџментот до одреден степен се грижи и работи на развивање и подобрување на одредени перформанси на вработените меѓутоа недоволно да предизвика целосно задоволство кое е основен фактор за мотивација за спроведување на нивното знаење.

Ставот на вработените спрема топ-менаџментот на организацијата

За да може поконкретно да се одреди ставот на вработените спрема топ-менаџментот на организацијата се поставени 5 прашања кои се насочени кон добивање информација колку менаџментот ги разбира јаките и слаби страни на компанијата, поставува цели и вредности за развој на заедничките визии.

Ако менаџментот знае кои се слаби а кои јаки страни на компанијата, ќе знае како да постави цели кои би довеле до одржлива конкурентност, создавање на заеднички визии со вработените кои се главни носители на тие резултати.

Ако самите менаџери даваат свој максимум и покажуваат високо ниво на посветеност во остварување на позитивните резултати, тогаш вработените ќе ги следат затоа што ќе бидат мотивирани на различни начини во согласност со личните и организациски перформанси. Ваквото работно опкружување, начинот на управување со вработените, задоволството и мотивацијата ќе создадат еден вид синергија помеѓу работодавачот и вработените.

Ставот на вработените према менаџментот во компанијата покажува ниво на доверба према менаџментот, кој се одразува на учесниците во обуката. Во продолжение, резултатите од горенаведените прашања се табеларно прикажани и изразени во проценти.

Табела 3: Ставот на вработените спрема топ-менаџментот на организацијата

Прашања/Одговори (%)	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
Менаџментот ги разбира јаките и слабите страни на компанијата	3,6%	11,9%	6%	42,9%	35,7%
Менаџментот ги поставува целите и вредностите за развој на заедничките визии	1,2%	15,3%	8,2%	35,3%	40%
Однесувањето и постапките на менаџментот се во согласност со политиката на организацијата	1,2%	9,5%	8,3%	31%	50%
Менаџерите на сите нивоа се советени кон остварување на целите	3,5%	12,9%	8,2%	32,9%	42,4%
Менаџментот се грижи стратешките и организациските цели да се остваруваат преку континуиран развој и мотивација на вработените	7,1%	16,5%	9,4%	27,1%	40%

Според резултатите во табелата може да се заклучи дека вработените имаат позитивен став спрема работата на менаџментот во организацијата. Средна вредност на прашањето “целосно се согласувам” изнесува 41,62%, што значи дека менаџерите се постојано активни и работат на заеднички развој на цели, вредности и визии, како на вработените така и на самата организација. 3,32% е средната вредност на одговорите на вработените кои воопшто не се согласуваат со работата на менаџментот.

Во ваков случај, менаџерите треба да состават дополнителен прашалник за оние кои имаат негативен став за нивната работа, за да утврдат кој е проблемот и дали можат самите тие да се подобрат. Иако менаџерите се тие кои организираат, дејствуваат, решаваат проблеми, треба и да се отворени кон критики, предлози и идеи за унапредување на нивната работа.

Може да се воочи дека е мал процентот на неопределени, т.е. 8,02% од вработените не можат да се определат за работата на менаџментот. Средната вредност на оние кои делумно се согласуваат со одговорите на петте прашања е 33,82%, а 13,22% од вработените не се согласуваат целосно со тоа како работат менаџерите. Кога би ги собрале овие средни вредности на одговори (75,46%) може да се заклучи дека поголем е бројот на вработени кои имаат нецелосен позитивен односно негативен став кон менаџментот и неговата работа.

Генерално земено, скоро половина од испитаниците сметаат дека службата за ЧР учествува во планирањето на целите што е добро од аспект на практично применување на обуките, што е тема на овој труд, затоа што во ваков случај, обуката може да даде позитивни резултати.

Ставот на вработените спрема стратешките и бизнис цели на организацијата

Во овој дел од истражувањето се поставени 4 прашања за да се одреди каков став имаат вработените према стратешките и бизнис цели на организацијата, односно: колку вработените ги разбираат базичните елементи на мисијата на организацијата, колку им е дозволено да допринесат во креирање и остварување на стратегиите со својата работа, дали постои очекување дека секој може да ги остварува работните цели и дали на сите вработени од различни нивоа во организацијата им е објаснето што се очекува од нив и нивната работа.

Табела бр. 4: Ставот на вработените спрема стратешките и бизнис цели на организацијата

Прашања/Одговори (%)	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
Вработените ги разбираат базичните елементи на мисијата на организацијата	3,5%	10,6%	7,1%	50,6%	38,2%
На вработените ни е дозволено да допринесат во креирање и остварување на стратегиите со својата работа	10,6%	16,5%	5,9%	28,2%	38,8%
Постои очекување дека секој може да ги остварува работните цели	3,5%	8,2%	8,2%	34,1%	45,9%
На вработените на сите нивоа во организацијата им е објаснето што се очекува од нивната работа	2,4%	5,9%	5,9%	29,4%	56,5%
Средна вредност:	5%	10,3%	6,8%	35,9%	42,35%

Јасните визији и мисија на компанијата како и предочени цели кои организацијата сака да ги оствари и давање на можност на вработените да со својата работа помогнат во реализирање на стратегијата, создаваат опкружување кое многу допринесува за мотивација и задоволство на вработените.

Кога се во прашање целите на компанијата, скоро половина од вработените (42,35%) целосно се согласуваат дека постои разбирање на работата и целите на самата организација, дека знаат што треба да работат, дека им е објаснето што се очекува од нивната работа и дека имаат одреден комодитет да креираат и остваруваат стратегии преку својата работа. 35,9% од нив делумно се согласуваат дека ги разбираат основните елементи на визијата и мисијата на организацијата, 6,8% се неодлучни, 10,3% не се согласуваат целосно, додека пак само 5% од испитаниците имаат негативен став (табела број 4).

Ставовите према обуката ја изразуваат перцепцијата на вработените за значењето и бенефитот од посетата на обуки. Во ова истражување тие ставови се приближни на ставовите према целите и менаџментот во компанијата.

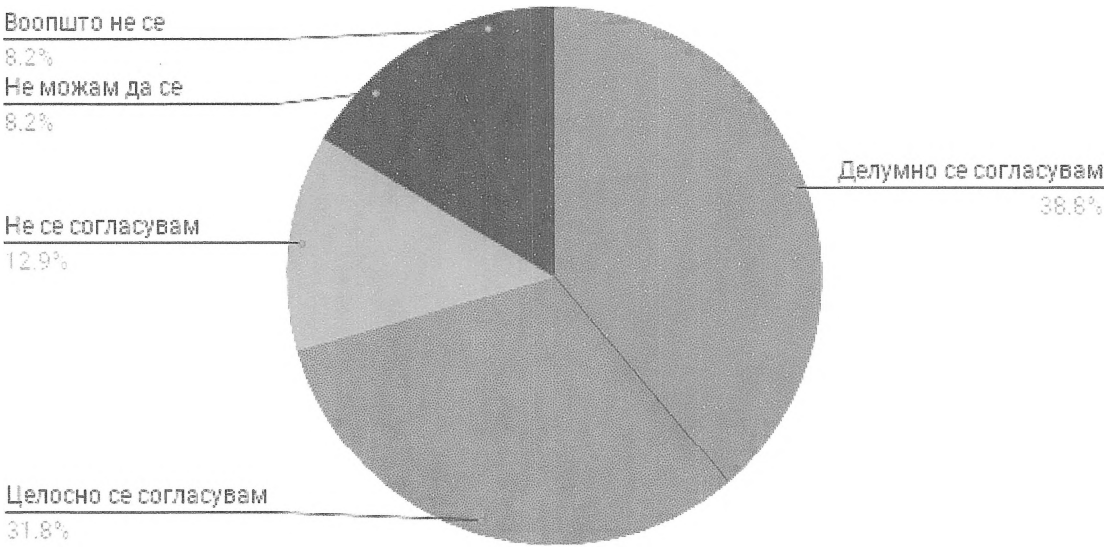
Ставот на вработените према обуката во компанијата

Во последниот дел од истражувањето се испитува ставот на вработените према обуката, односно која е нивната придобивка од обуките.

На прашањето дали вработените добиваат неопходна обука за подобро остварување на работните обврски апсолутно испитаниците се изјаснија дека целосно или делумно се согласуваат дека добиваат неопходна обука. 31,8% од нив целосно се согласуваат, додека пак 38,8% делумно се согласуваат. Процентот на оние кои сметаат дека не добиваат соодветна обука и на оние кои немаат став, поточно неможат да се определат е 8,2% (графикон број 7).

Графикон бр. 7: Добивање неопходна обука за остварување на работните обврски

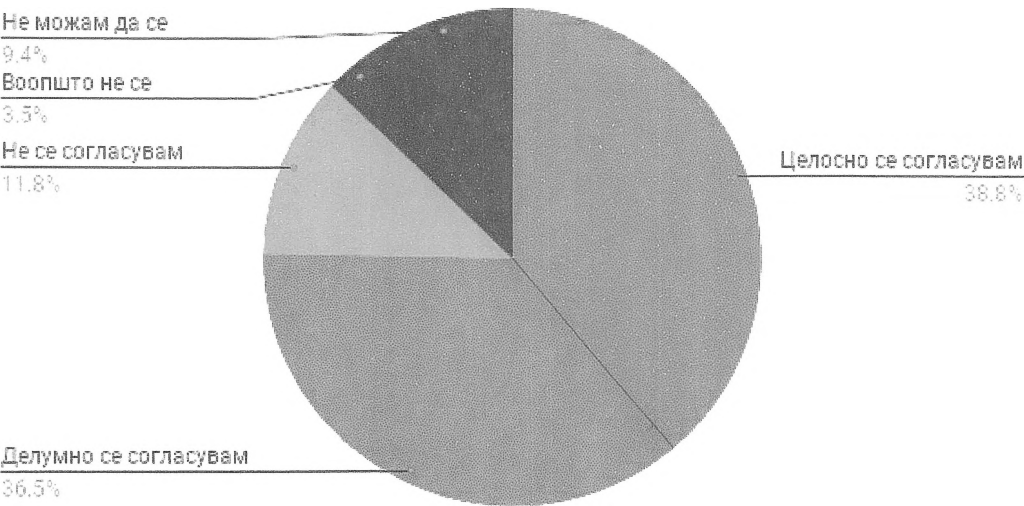
Добивам неопходна обука за подобро остварување на работните обврски



На прашањето дали обуката влијае на некаков начин врз разбирањето на целите на компанијата, испитаниците се изјаснија дека 38,8% целосно веруваат односно се согласуваат дека обуката влијае на разбирање на целите и концептот на организацијата, 36,5% делумно се согласуваат, додека пак само 3,5% воопшто не се согласуваат.

Графикон бр. 8: Дали обуката влијае врз разбирањето на целите на компанијата

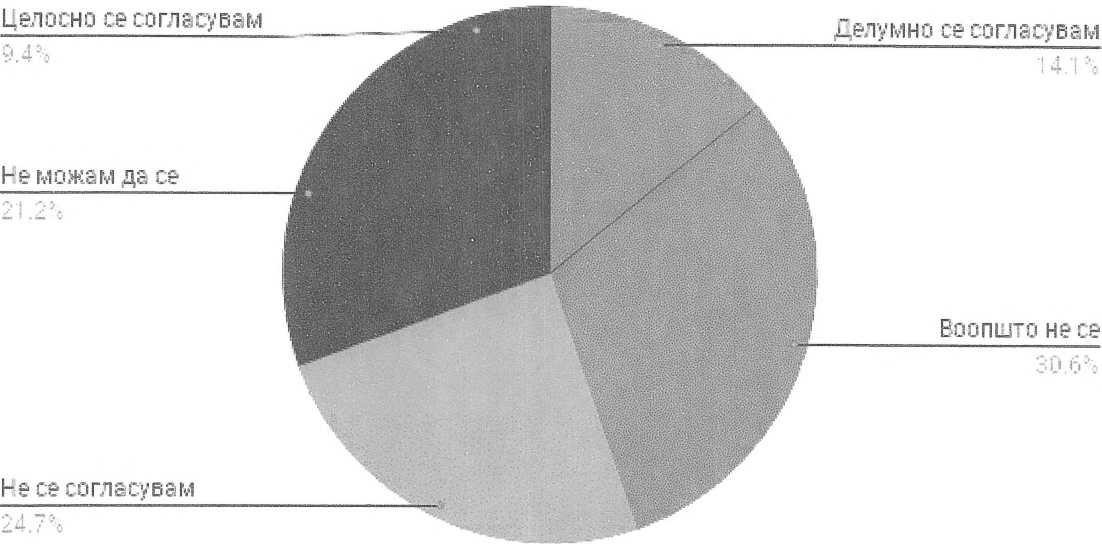
Верувам дека обуката влијае врз разбирањето на целите на компанијата



Овие резултати се поврзуваат и со изјаснувањето на вработените по прашањето дали нивната заработка е поголема од другите вработени поради посетувањето на обуки. Токму ова прашање резултираше со неочекувани податоци и со самото тоа се истакна како репер за одреден сегмент во односот работодавец-вработен. На ова прашање 30,6% одговориле дека не постои разлика помеѓу оние кои посетуваат и оние кои не посетуваат обука. Само 9,4% целосно се согласуваат дека добиле унапредување или зголемена плата. Од нив 24,7 проценти не се согласуваат целосно, 21,2% не можат да се определат, а 14,1% делумно се согласуваат (графикон број 9). Ова укажува на фактот дека организацијата вложува во обуките и вработените меѓутоа не го разграничува и валоризира нивното напредување, надоградување и развој на кариерата. Со тоа менаџментот покажува дека најважно е да се обучат вработените за да работат подобро со цел да се подобри организацијата, а не задоволството и мотивацијата на самите вработени.

Графикон бр. 9: Заработка по проследените обуки

Мојата заработка е поголема од другите вработени поради обуките кои сум ги имал/а



Во продолжение следува табеларен приказ на измереното задоволство на вработените по посетата на обуките, изразено во проценти. Од резултатите може да се согледа дека генерално вработените се задоволни од обуките и односот на организацијата кон обуките. Скоро на сите прашања кои го детектираат задоволството на вработените, има висок процент на согласување односно, 34% од испитаниците на овие прашања одговориле дека целосно се согласуваат, додека пак 32,2% делумно се согласуваат. Ова покажува дека повеќе од половина имаат зголемена одговорност кон работата, дека им се зголемило знаењето и продуктивноста по посетата на обуките како и дека имаат можност во рамки на компанијата да ги развиваат своите квалитети и знаење кои ги стекнале при посетата на обуките. Може да се согледа дека 7,6% немаат позитивен став, односно дека не чувствуваат напредок, развој и финансиски бенефит од учењето и личното надоградување. Интересно е што на прашањето *Задоволен/лна сум со програмата за обука која ја има во организацијата* 14,1% воопшто не се задоволни, што е за 4,7% помалку од оние кои целосно се задоволно од програмата на организацијата.

Во овој случај менаџментот треба да разговара со вработените кои имаат негативен став и да им дозволи да дадат предлози за подобрување на програмата и на видот на обуката која им е потребна.

Табела бр. 5: Задоволство на вработените по обуките

±

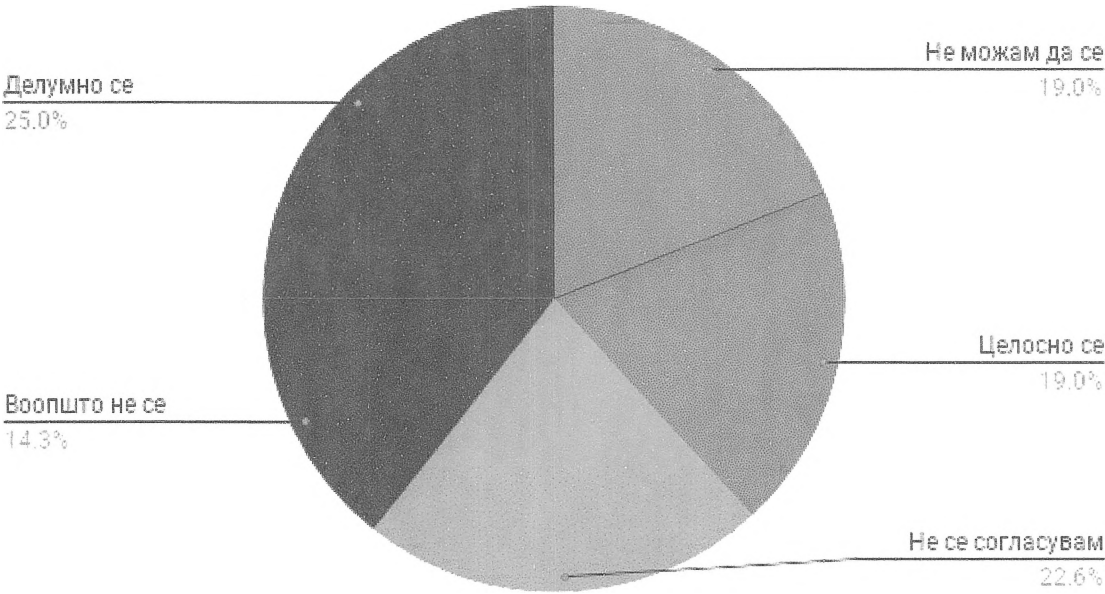
Прашања/Одговори (%)	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
Задоволен/лна сум со програмата за обука која ја има во организација	14,1%	11,8%	20%	35,3%	18,8%
Задоволството од работата се зголеми по поминатите обуки и тренинзи	9,4%	21,2%	18,8%	20%	30,6%
Обуката и едукацијата позитивно влијаат врз мојата мотивација	8,3%	7,1%	8,3%	32,1%	44%
Зголемена ми е одговорноста кон работата по обуките	3,5%	12,9%	14,1%	40%	29,4%
Ми се зголеми знаењето за работата по обуките	3,6%	6%	8,3%	29,8%	52,4%
Ми се зголеми продуктивноста по обуките	8,2%	8,2%	11,8%	30,6%	41,2%
По тренинг едукацијата сум имал/а позитивен однос према работата	3,6%	13,1%	9,5%	41,7%	32,1%
Во компанијата постојат реални можности да вработените ги развиваат своите квалитети и знаење низ обуките	10,6%	25,9%	11,8%	28,2%	23,5%
Средна вредност:	7,6%	13,3%	12,8%	32,2%	34%

□

На прашањето дали компанијата ефективно управува со знаењето, позитивниот став изнесува само 19%, т.е. 19% од испитаниците целосно се согласуваат со ефективното управување, додека пак повеќе од 50% од испитаниците имаат негативен став и се неопределени по ова прашање (графикон број 11). Ова значи дека иако организацијата поддржува едукација и напредување на кадрите, не доволно знае како да ги изменаира вработените за да нивното знаење биде правилно распределено и искористено.

Графикон бр. 10: Ефективно управување со знаењето од страна на компанијата

Компанијата ефективно управува со знаењето



Тестирање на поставените хипотези во истражувањето

- 1. Врз основа на добиените резултати од истражувањето може да се оцени дека **првата истражувачка хипотеза е потврдена- *Работата на менаџментот на човечки ресурси во организацијата влијае врз реализацијата на обуката што се одразува врз позитивниот став на вработените***

Како што е истакнато во теориската анализа службата за човечки ресурси би требало со својата дејност и функционирање да биде во холистички однос за да се добие позитивен исход во перформансите на вработените и да постои поддршка во топ менаџментот, да постои координирано работење со стратегијата на компанијата и да вработените имаат учество во планирање и креирање на целите. Резултатите од

истражувањето покажуваат значајна корелација која е позитивна и јака помеѓу развиеноста на службата за човечки ресурси и ставот према обуката и нејзината улога. Голем процент од вработените на прашањата во поглед на работата на секторот за човечки ресурси се изразија позитивно, односно целосно или делумно се согласуваат дека секторот учествува во формирањето на стратешките цели, ги реализира обуките и тренинзите усогласено со целите на организацијата, како и дека редовно прави проценка на потребите од обука (средна вредност=33,94% делумно се согласуваат; 26,9% целосно се согласуваат). Како што е погоре прикажано во табела 5, 30% од испитаниците имаат целосно позитивен став кон обуката, а 30,4% делумно позитивен став. Ова значи дека вработените даваат позитивна оценка на секторот за човечки ресурси и дека испитаниците имаат позитивен став во скоро секој сегмент поврзан со обуката. Единствен став на вработените кој покажа 30,6% целосно несогласување е дека посетувањето на обука влијае врз зголемена заработка во однос на другите вработени. Само 9,4% од испитаниците се изјаснија дека посетувањето на обуки покрај тоа што ги подобрува нивните перформанси, исто така влијае и врз нивните финансии.

2. Втората хипотеза е потполно потврдена

Хипотезата дека *Мотивацијата и задоволството на вработените е иницирано од позитивното влијание на обуката* е целосно потврдена. Во теоретската анализа на оваа теза е укажано дека добро организиран образовен процес, кој ги вклучува и индивидуалните карактеристики и мотивацијата на учесниците, кој води грижа за содржината, типот на употребените методи, поттикнување на опкружување кое фаворизира знаење, и трансфер на знаењето се предуслови за поголема мотивација на вработените и поголемо задоволство на работното место, што апсолутно се рефлектира на перформансите на вработените и организацијата.

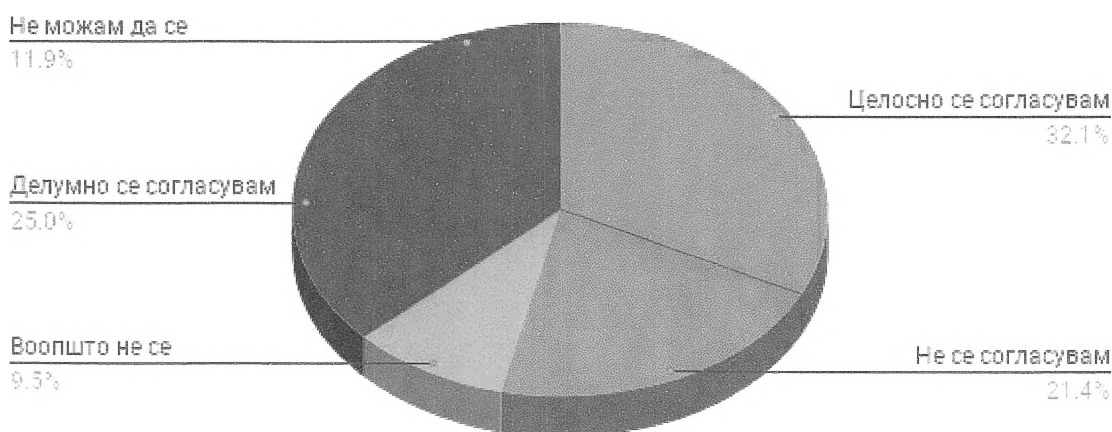
На прашањето дали задоволството се зголемило по тренинзите/едукацијата, 30,6% целосно се согласуваат, а 20% делумно се согласуваат дека обуката позитивно влијае на нив. Исто така, на прашањето дали обуката и едукацијата позитивно влијаат врз мотивацијата, цели 44% од испитаниците целосно се согласуваат дека тоа ги мотивира и охрабрува за постигнување поголеми и подобри резултати.

3. Третата истражувачка хипотеза е потврдена

Хипотезата дека доколку обуката и едукацијата не се усогласени со стратешките цели на организацијата, може да се гледа на нив како трошок, е потврдена. Добиените резултати покажуваат значајна корелација помеѓу начинот на кој менаџментот гледа на обуката, ставот према обуката и нејзината улога, која спаѓа во низата позитивни и јаки корелации и ставот према целите на компанијата. Според резултатите добиени од истражувањето, 32,1% од испитаниците сметаат дека менаџментот на обуката гледа како инвестиција не како трошок, 22,6% делумно се согласуваат со тоа а само 9,5% сметаат дека организацијата на обуката гледа како трошок. Овој став на менаџментот се гледа и во резултатите на испитаниците кои одговориле дека наредените ги поддржуваат вработените кои одат на обуки и дополнителна едукација (42,9% целосно се согласуваат, 29,8% делумно се согласуваат). Поврзано со ова е и прашањето дали висок приоритет на организацијата е адекватна обука за вработените. Резултатите покажуваат дека 32,1% целосно сметаат дека организацијата е насочена кон адекватна обука, 25% делумно се согласуваат (графикон бр. 10).

Графикон бр. 11: Приоритет на организацијата- адекватност на обуката за вработените

Висок приоритет на организацијата е адекватна обука за вработените



4. Четвртата хипотеза е потврдена во трудот

Хипотезата дека ставот на организацијата кон обуките како и условите за едуцирање влијаат врз ставот на вработените према обуките, поточно дека испитаниците кои имаат позитивен став кон менаџментот имаат и позитивен став према обуката, е потврдена. Оваа хипотеза е потврдена со тоа што 32,1% од испитаниците целосно се согласуваат дека висок приоритет на организацијата е адекватна обука на вработените, со што ги мотивира вработените да гледаат позитивно на обуката. Со прашањето 'Дали менаџментот по пат на обука сака да влијае на задоволството на вработените' целосно се согласиле 35,7%, додека пак 23,8% делумно се согласиле, што значи дека скоро 60% од испитаниците имаат позитивен одговор, т.е. дека организацијата има позитивен став кон обуките и сака тоа да го пренесе на вработените.

5. Петтата хипотеза е потврдена со резултатите од истражувањето

Хипотезата дека обуките и едукацијата влијаат на ставот на вработените кон постигнувањето на успеси и достигнување на цели во склоп со стратешките и бизнис цели е потврдена. Резултатите на истражувањето покажуваат значајна корелација која е позитивна и јака меѓу ставот према целите на компанијата и према обуката. Направената анализа укажува дека вработените се јасно запознаени со основната визија и цели. Одговорот што е дибуен со прашањето дали вработените ги разбираат базичните елементи на мисијата на организацијата (28,2% целосно се согласуваат, 50,6% делумно се согласуваат), е во таа насока како и дека тие сметаат со својата работа можат да допринесат во остварување на работните цели на компанијата во која работат (38,8% целосно а 28,2% делумно се согласуваат). Со обуката која ја добиваат ќе се гледа на нив како поадекватни и способни, ќе се гледа на нивните бенефити како лични така и професионални, а може да се претпостави дека и вработените јасно ќе ги согледуваат своите цели и својата улога во постигнување на целите. Во корелација со гореспоменатите прашања е и следното кое ја потврдува оваа хипотеза, т.е. 30,6% целосно, а 40% делумно се согласуваат дека едукацијата помага да го разберат доприносот кон нивните активности кои го даваат целосниот успех на компанијата. Многу мал број од испитаниците сметаат дека едукацијата не помага во создавањето на целосниот успех на компанијата (7,1%-види табела 5)

6. Главна хипотеза

Главната хипотеза дека *Обуката и едукацијата влијаат врз перформансите на организацијата ако се во согласност со стратешките цели на организацијата и се инкорпорирани во функцијата на управување со човечките ресурси*, е потврдена.

Резултатите од истражувањето покажуваат значајна корелација помеѓу ставот према целите на компанијата и ставот према обуката како и развиеноста на секторот за човечки ресурси и ставот према обуката.

Може да се истакне дека образованието и обуката влијаат на перформансите на организација ако вработени имаат во предвид дека сепак постои усогласеност на обуката со стратешките цели на организацијата и дека се интегрирани во работата на менаџерите на човечки ресурси. Во една организација каде на вработените им е јасно прикажана основната стратешка цел односно цели и кои имаат служби кои се задолжени за развјот на вработените, вработените ќе имаат позитивен став према обуките и ќе сметаат дека со постојано учење и надградување ќе можат да ја подобрат личната продуктивност како и перформансите на организацијата во која работат.

6. Заклучок

Иако теоретичарите и практичарите повеќе се занимаваат со обуки на индивидуално ниво, во последно време пораснат е бројот на трудови кои укажуваат на големото влијание кое го има обуката врз перформансите на организацијата. Топ менаџментот се занимава со обуката во квантитативна-финансиска смисла, нејзиното влијание на профитабилноста, затоа што така може да измери повраток на вложените средства, меѓутоа полека се согледува дека и квалитативните показатели влијаат на успехот на организацијата. За да дојде до промени во организациска смисла, како репутацијата и културата на организацијата, атмосферата, однесувањето, ставот на вработените и задоволството, потребно е време и позитивните резултати доаѓаат полека и не се мерливи бројки, а сепак можат да имаат големо влијание и на финансиските резултати.

Обуката влијае на поединецот и организацијата во целина. Државите станаа свесни дека јаката економија зависи од јачината на човечкиот капитал. Да може едно општество да просперира мора да има квалитетни човечки ресурси. Квалитетот зависи и од вложувањето во формалното и неформалното образование. Сè повеќе земји имаат развиена политика за поттикнување на образованието/обуките на национално ниво. Целта е да се создадат јаки кадри преку најразлични видови на обука што ќе резултира со економски просперитет.

Многу истражувања потврдиле дека обуката има влијание на организацијата во целина и нејзината предност се гледа во подобрување на организациските перформанси: профитабилност, ефикасност, продуктивност, намалување на трошоци, подобрување на квалитет и квантитет, намалување на флукуација на вработените, репутација на организацијата и пред сè, зголемена и подобрена конкурентност.

Теориската анализа и истражувањето во рамки на овој труд покажаа дека во процесот на образование и обука во организацијата треба да бидат задоволени некои одредени услови за да обуката се гледа како инвестиција, а не трошок. Потребно е организацијата да го направи следното:

- Да направи проценка на потребата од обука на организациско ниво, на ниво на работна позиција и на поединец, користејќи ги сите расположливи средства и искусни стручњаци како би биле сигурни дека проценката е успешна;
- Внимателно да ги одберат учесниците и да ги мотивираат пред, за време на и по обуките со цел да го максимизираат ефектот на обуката;
- Во поглед на формата на обуката, треба да се применат теории на кои се заосноваат принципите на учење; да ги мотивираат учесниците пред, за време и по образовниот процес за да можат полесно да го усвојат и имплементираат наученото во опкружувањето;
- Треба да се употребат соодветни методи и технологија за изведување на обуката за да се зголеми заинтересираноста на учесниците;
- Да се овозможат релевантни фактори кои ќе го подобрат трансферот на знаењето;
- Да се направи евалуација која ќе го мери успехот односно неуспехот на обуката во согласност со утврдените потреби на почетокот на процесот. По евалуацијата треба да се направат корекции за идните ефекти на обуката да бидат уште подобри врз организациските перформанси.

Вработените и обуката ќе се третираат како трошок сè додека не биде јасно воспоставена нивната поврзаност со работните резултати.

Темата на оваа магистерски труд е обуките на човечките ресурси во функција на подобрување на перформансите на организацијата и се докажуваше дека обуката ќе има влијание ако е интегрирана во функција на управувањето со човечките ресурси и ако е дел од организациската стратегија. Од ова е изведена и главната хипотеза на овој труд- *Обуката и едукацијата влијаат врз перформансите на организацијата ако се во согласност со стратешките цели на организацијата и се инкорпорирани*

во функцијата на управување со човечките ресурси, која се докажуваше со помош на 5 хипотези: X1: Работата на менаџментот на човечки ресурси во организацијата влијае врз реализацијата на обуката што се одразува врз позитивниот став на вработените према обуката и нејзината улога во доброто функционирање на организацијата; X2: Мотивацијата и задоволството на вработените е иницирано од позитивното влијание на обуката; X3: Доколку обуката и едукацијата не се усогласени со стратешките цели на организацијата, може да се гледа на нив како трошок; X4: Ставот на организацијата кон обуките како и условите за едуцирање влијаат врз ставот на вработените према обуките генерално; X5: Обуките и едукацијата влијаат на ставот на вработените кон постигнувањето на успеси и достигнување на цели во склоп со стратешките и бизнис цели.

Повеќето испитаници потврдија дека во нивните организации има служба за човечки ресурси, дека допринесува за подобри деловни резултати, учествува во планирањето на целите и дека обуката се изведуваат во согласност со стратегијата и визијата на организацијата. 30% од испитаниците веруваат дека постои редовната проценка на потребите од обука од страна на секторот за ЧР, што е алармантно ако се знае дека проценката е образовна потреба и е еден од клучните предуслови за ефикасноста и ефективност на процесот на обука. Исто така, испитаниците во недоволен процент (30,6%) мислат дека се следи и охрабрува развојот на кариера што покажува дека вработените не можат да ја видат користа од обуката за своја лична професионална кариера.

Испитаниците ја оцениле адекватноста на обуката релативно ниско, како и мотивирачкиот аспект и недоволно ја согледале неговата цел. Тие сметаат дека организацијата обезбедува можности за обука. Тие позитивно се изразиле за влијанието на обуката врз перформансите на работењето, односно дека обуката влијае на нивната продуктивност, знаење, квалитет на изведба, и дека имаат поголеми можности за напредок. Мотивацијата пред, за време и по обуката е важен фактор за успешно совладување на образовната програма и стекнување знаења. Исто така е важно за трансферот на наученото во рамки на работната средина.

За мотивација на учесниците, перцепцијата на експедитивноста е многу важна. Важно е да се разбере какви бенефиции можат да добијат од учењето или зошто треба да научат нешто пред да одлучат дали да направат обид за учење.

Добиените резултати од спроведеното истражување укажуваат на тоа дека има некој во компаниите на испитаниците, што има такви негативни ставови, кој ја негира одговорноста поврзана со појаснување на важноста и влијанието на обуката како на индивидуално така и на организациско ниво.

Врз основа на резултатите од истражувањето, може да се заклучи дека главната хипотеза и помошните хипотези се потврдени. Вредноста на добиените резултати треба да се разгледа од аспект на давање на релевантни информации за научната и професионалната јавност, што може да придонесе за подобро разбирање на важноста на обука за подобрување на перформансите на организацијата.

Со поширока достапност на овој труд може да се обезбеди резултатите од истражувањето да станат достапни за сите засегнати страни од разни организации и сектори на човечки ресурси што може да помогне да се развие и зајакне сегментот за обука и да се зголеми нејзината важност за подобрување на организациските перформанси и задоволството на вработените. Значењето на ова истражување, е да го докаже и покаже влијанието на обуката / образованието врз перформансите и задоволството на вработените во компаниите во Македонија и дека обуката ќе влијае на ефикасноста и задоволството на вработените ако е усогласена со стратешките цели и ако е интегрирана во функцијата за управување со човечките ресурси.

Препораки:

Врз основа на теориската анализа и истражувањето може да се дадат следните препораки:

- Неопходно е да се едуцираат менаџерите за значењето на едукацијата и стручното надградување и усовршување, затоа што ако ова изостанува, може негативно да се одрази на конкурентноста на организацијата;
- Вработените кои управуваат со човечките ресурси треба да поминат одредени обуки во согласност со своите компетенции и се препорачува обуката да се имплементира во процесот на МЧР;
- Да ја зајакне улогата на функцијата за управување со човечки ресурси на организациско ниво, така што ќе биде дел од управувачката структура и ќе се овозможи учество во соопстојување на стратегиите и организациските цели;
- Менаџерите на ЧР треба темелно да го анализираат, организираат и имплементираат секој чекор на образовниот процес за да има резултати;
- Да се создаде опкружување кое ќе ги цени и наградува вработените кои се обучуваат и ќе ги мотивира вработените пред, за време на и по обуките.

Во согласност со горенаведеното, овие препораки произлегуваат од истражувањето, и можат да бидат чекор напред кон пронаоѓањето начини за подобро користење и развивање на човечкиот капитал со помош на обуките. Со ова би се зголемила конкурентноста на организациите како од приватниот, така и од јавниот сектор. Треба да се даде на знаење, дека обуките е важно да ги има во секој тип на претпријатие, од мало до големо, од приватен до јавен сектор, затоа што човечкиот капитал, каде и да работи, има потреба од мотивација и надградување.

Библиографија

1. Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society*.
2. Alderfer, C. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational behavior and human performance*.
3. Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I. & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management* , 14 (6), 956-980; 975-976.
4. Argote, L & Ingram, P. (2000). *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. Organizational behavior and human decision processes*.
5. Armstrong, M. (1999). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
6. Babic, I. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology* , 41 (1), 63-105.
8. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
9. Barney, J. B. & Wright, P. M. (1997). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*.
10. Barney, J. B. & Wright, P.M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.
11. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , 17 (1), 99-120.
12. Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial relations: a journal of economy and society* , 39 (3), 502-524.
13. Bartel, A. P. (1991). *Productivity gains from the implementation of employee training programs*. National Bureau of Economic Research.
14. Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here. *Journal of Management* , 32, 905-906.
15. Becker, G. (1962). Investment in human capital. A theoretical analysis. *The journal of political economy* , 9-49.

16. Blume, B. D., Ford, J. K. , Baldwin, T. E. & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management* , 36 (4), 1065-1105.
17. Bogićević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet Beograd.
18. Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005). *Talentship, talent segmentation and sustainability. A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. Human Resource Management.
19. Brannen, J. (2006). NCRM Methods Review Papers, NCRM/005. In *Mixed Methods Research: A Discussion Paper* (p. 176).
20. Braun, V. &. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology: Qualitative Research in Psychology* (Vol. 2).
21. Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. . *Human resource development Review* , 6 (3), 263.
22. Cambell, J. (1989). *The agenda for training theory and research* (Training and development in organizations ed.). San Francisco: I.I. Goldstein.
23. Campbell, J. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology* , 565.
24. Carnivale, A.P & Schulz, E.R. (1990). Return of Investment: Accounting for Training. . *Training and Development journal* , 44.
25. Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applies psychology* , 678.
26. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
27. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* , 949-969.
28. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd.
29. Ford, J. K. & Weissbin, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis,. *Performance improvement quarterly* , 10 (2), 22-41.
30. Ford, K.J. & Goldstein, I.L. . (2002). *Training in organizatons- needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth Publishing Company.
31. Garvin, D. A, Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008, March). Retrieved January 08, 2018, from <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

32. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S. & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development* , 50 (12), 34-46.
33. Goldstein, I.L. & Ford, K.J. (2002). *Training in organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation* (4th ed.). Brooks/Cole.
34. Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development* , 15 (2), 103-120.
35. <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report>, 5. (n.d.).
36. Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management* , 421-428.
37. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd.
38. Kelle, U. (2006). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Research Practice: Purposes and Advantages. *Journal Qualitative Research in Psychology* , 3 (4), 293-311.
39. Knowles, M.S., Holton III, E.F. & Swanson, R.A. (2008). *The Adult Learner: The Definitive Classic In Adult Education And Human Resource Development* (8th ed.). Routledge.
40. Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M. & Abt, M. (2009). Towards a new training transfer portfolio: A review of training-related studies in the last decade. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management* , 288-311.
41. Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J. & Salas, E. (2002). A multilevel approach to training effectiveness. In K. K. Kozlowski (Ed.), *Multi level theory, research, and methods in organizations* (pp. 157-210). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
42. Laurie, J. B. (2017). [www.uchicago.edu](http://home.uchicago.edu/ludwigj/papers/BassiEtal-Singapore-2002.pdf). Retrieved July 31, 2017, from [www.uchicago.edu: http://home.uchicago.edu/ludwigj/papers/BassiEtal-Singapore-2002.pdf](http://home.uchicago.edu/ludwigj/papers/BassiEtal-Singapore-2002.pdf)
43. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist* (57), 705.
44. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological bulletin* , 125.
45. Maslow, A. H. (2013). *Theory of human motivation*. Start Publishing LLC.

46. Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training. *Improving training effectiveness in work organizations* , pp. 193-221.
47. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand Reinhold.
48. McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive.
49. Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
50. Noe, A. R., Hollenback, R. J., Gehart, B., Wright, M. P. (2006). *Menadzment ljudskih potencijala* (3 ed.). Zagreb: Mate d.o.o .
51. Noe, R. A. (2010). *Employee training & development*. McGraw-Hill/Irwin.
52. Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). *The influence of trainee attitudes on training: Test of a model. Personnel psychology* (Vol. 39).
53. Noe, R.A. & Wilk, S. I. (n.d.). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology* , 293.
54. Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In S. W. Kozlowski, K. J. Klein, S. W. Kozlowski, & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
55. Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics* , 29 (4), 249-259.
56. Pilbeam, St. & Corbridge, M. (2002). People Resourcing: HRM in Practice. *Financial Times/Prentice Hall* , p. 508.
57. Przulj, Z. (2007). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo 'Janicije i Danica Karic'.
58. Przulj, Z. (2007). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janicije i Danica Karic".
59. Quiñones, M. (1997). Contextual influences on training effectiveness. *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* , p. 183.
60. Riessman, C. K. (2009). *Narrative Methods for the Human Sciences*. CA, USA: SAGE Publications.
61. Rogers, W., Maurer, T., Salas, E., & Fisk, A. *Task analysis and cognitive theory: Controlled and automatic processing task analytic methodology*. (J. K. Ford, Ed.) Mahwah, NJ: Erlbaum.

62. Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2001). *The science of training: A decade of progress*.
63. Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training. A decade of progress. *Annual review of psychology* , pp. 471-499.
64. Salas, E., Tannenbaum, S. i., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest* , 13 (2), pp. 75-101.
65. Salopek, J. J. (2000). Digital Collaboration. *Training & Development* , pp. 39-43.
66. Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* , 41 (1), 207-219.
67. Senge, P. (2003). Peta Dsciplina-umece i praks organizacija koja uci.
68. Siber-Bahtijarevic, F. (1999). *Menadzemnt ljudskih resursa*. Golden Marketing.
69. Stevenes, C.K., & Gist, M.E. (19947). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms? *Personnel Psychology* , 955.
70. Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology* , 43 (1).
71. Tannenbaum, S. I. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology* , pp. 399-441.
72. Thang, N. n., Quang, T. & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management* , 18 (1), 28-45.
73. Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review* , 17 (3), 251-273.
74. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
75. Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of management* , 18 (2), 295-320.
76. *www.trainingmag.com*. (2016). Retrieved from https://trainingmag.com/sites/default/files/images/Training_Industry_Report_2016.pdf
77. Yamnil, S, & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly* , 12 (2), 197.

78. Ѓуровска, М. (2015). *Социологија на трудот*. Скопје.
79. Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G. & Veslinović, S. (2010). *Menadzment: Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Mladost Group Loznica.

Прилог-Анкета

Пред Вас се наоѓа Прирачник кој е наменет за истражување на влијанието на обуката врз перформансите на организацијата и задоволството на вработените ќе се користи само за истражувачки цели.

Ве молиме да ја пополните Анкетата со што ќе заокружите еден од понудените одговори, а притоа оцените Вашиот степен на согласност со наведените можности на скала од 1 до 5, сметајќи дека:

1= Воопшто не се согласувам

2= Не се согласувам целосно

3= Не можам да се определам

4= Делумно се согласувам

5= Целосно се согласувам

За да се оствари целта и задачата на ова истражување од особена важност е да одговорите на сите прашања. Анонимноста се подразбира е загарантирана.

Ви Благодарам на одвоеното време и соработка!

1. Податоци на испитаниците

1) Пол

а) Женски

б) Машки

2) Старост

а) до 30 години

б) од 31 година до 40 години

в) од 41 година до 50 години

г) над 50 години

3) Ниво на образование

а) Средно образование

б) Високо образование

в) Магистер

г) Доктор на науки

4) Позиција во организацијата

а) Топ менаџмент

б) Среден менаџмент

в) Оперативен извршител

5) Стаж во компанијата

а) Помалку од 1 година

б) 1-5 години

в) 6-10 години

г) Подолго од 10 години

2) Структура на организацијата/компанијата

1) Големина на организацијата

- а) до 49 вработени
- б) Помеѓу 50 и 249 вработени
- в) Преку 250 вработени

2) Сопственичка структура

- а) Приватно претпријатие- домашен капитал
- б) Приватно претпријатие со мешан домашен и странски капитал
- в) Приватно претпријатие со странски капитал
- г) Државно/јавно претпријатие

3) Развиеноста на функцијата на секторот на човечки ресурси и неговата улога:

Употреба на услугите кои ги нудат менаџерите на човечки ресурси

- а) Се користат услуги од стручни агенции за човечки ресурси
- б) Во рамка на организацијата има сектор за човечки ресурси
- в) Работата за човечки ресурси ја извршува професионално лице
- г) Управувањето со човечки ресурси е во надлежноста на топ-менаџментот

3. Улогата и функцијата на секторот за човечки ресурси

Р.б.	Прашања:	Можни одговори:				
		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
1.	Секторот за човечки ресурси ги зголемува работните резултати на организацијата	1	2	3	4	5
2.	Секторот за човечки ресурси учествува во формирањето на стратешките цели на организацијата	1	2	3	4	5
3.	Секторот за човечки ресурси ги организира и реализира обуките и тренинзите усогласени со целите и стратегијата на организацијата	1	2	3	4	5
4.	Секторот за човечки ресурси редовно прави проценка за потребите за обука	1	2	3	4	5
5.	Секторот за човечки ресурси го прати и поттикнува развојот на кариерите на вработување	1	2	3	4	5

4. Ставот на вработените спрема топ-менаџментот на организацијата

Р.б.	Прашања:	Можни одговори:				
		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
1.	Менаџментот ги разбира јаките и слабите страни на компанијата	1	2	3	4	5
2.	Менаџментот ги поставува целите и вредностите за развој на заедничките визији	1	2	3	4	5
3.	Однесувањето и постапките на менаџментот се во согласност со политиката на организацијата	1	2	3	4	5
4.	Менаџментот на сите нивоа се посветени кон остварување на целите	1	2	3	4	5
5.	Менаџментот се грижи стратешките и организациските цели да се остваруваат преку континуиран развој и мотивација на вработените	1	2	3	4	5

5. Ставовите на вработените према стратешките и бизнис цели на организацијата

Р.б.	Прашања:	Можни одговори:				
		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
1.	Вработените ги разбираат базичните елементи на мисијата на организацијата	1	2	3	4	5
2.	На вработените им е дозволено да допринесат во креирање и остварување на стратегиите со својата работа	1	2	3	4	5
3.	Постои очекување дека секој може да ги остварува работните цели	1	2	3	4	5
4.	На вработените на сите нивоа во организацијата им е објаснето што се очекува од нивната работа	1	2	3	4	5

6. Ставот на вработените према обуката во компанијата

Р.б.	Прашања:	Можни одговори:				
		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам целосно	Не можам да се определам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам
1.	Добивам неопходна обука за подобро остварување на работните обврски	1	2	3	4	5
2.	Задоволен/лна сум со програмата за обука која ја има во организацијата	1	2	3	4	5
3.	Тренинзите/ едукацијата помагаат да го разберам доприносот кои моите активности го даваат за целосниот успех на компанијата	1	2	3	4	5
4.	Мојата заработка е поголема од другите вработени поради обуките кои сум ги имал/а	1	2	3	4	5
5.	Мојата работа е посигурна поради обуките на кои сум бил/а	1	2	3	4	5
6.	Задоволството од работата се зголеми по поминатите обуки и тренинзи	1	2	3	4	5

7.	Обуката и едукацијата позитивно влијаат врз мојата мотивација	1	2	3	4	5
8.	По тренинзите /обуките имам поголема шанса за унапредување	1	2	3	4	5
9.	Зголемена ми е одговорноста кон работата по обуките	1	2	3	4	5
10.	Ми се зголеми знаењето за работата по обуките	1	2	3	4	5
11.	Ми се зголеми продуктивноста по обуките	1	2	3	4	5
12.	Тренинзите влијаат врз квалитетот на мојот работен учинок	1	2	3	4	5
13.	По обуките сум во можност да ги поддржам вредностите на компанијата	1	2	3	4	5
14.	По тренинг едукацијата сум имал/а поактивен однос према работата	1	2	3	4	5

15.	Сите вработени се соодветно обучени да ги извршуваат работните задачи	1	2	3	4	5
16.	Во компанијата постојат реални можности да вработените ги развиваат своите квалитети и знаење низ обука	1	2	3	4	5
17.	Обуката и тренинзите на вработените се во согласност со стратешките цели на организацијата	1	2	3	4	5
18.	Постои план на годишно ниво во аспект на обуките	1	2	3	4	5
19.	Компанијата обезбедува финансии за континуирано образование на вработените	1	2	3	4	5
20.	Менаџментот поддржува обука/тренинзи за индивидуален развој на вработените	1	2	3	4	5
21.	Компанијата ефективно управува со знаењето	1	2	3	4	5

22.	Верувам дека обуката влијае врз разбирањето на целите на компанијата	1	2	3	4	5
23.	Тренинг и едукацијата се спроведуваат во согласност со потребите на работното место	1	2	3	4	5
24.	Менаџментот по пат на обука сака да влијае на задоволството на вработените	1	2	3	4	5
25.	Висок приоритет на организацијата е адекватна обука за вработените	1	2	3	4	5
26.	Менаџментот на обуката гледа како инвестиција не како трошок	1	2	3	4	5
27.	Програмата за обука е дизајниран во согласност со вештините на вработените	1	2	3	4	5
28.	Моите надредени ги поддржуваат вработените кои одат на обуки и дополнителна едукација	1	2	3	4	5

Ви Благодарам на соработката!