



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ

ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА РАБОТЕЊЕ ВО
МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОРПОРАЦИИ

Магистерски труд

Ментор:

Проф. Др. Јован Пејковски

Кандидат:

Катерина Јакимовска

Индекс бр. 4362/12

Скопје, 2014

СОДРЖИНА

Вовед.....5

I. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....7

1.1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување.....7

1.2. Предмет на истражување.....12

1.3. Цели на истражување.....13

1.3.1. Општа цел.....13

1.3.2. Поединечни цели.....13

1.3.3. Апликативни цели.....14

1.3.4. Теоретски цели.....14

1.4. Задачи на истражувањето.....15

1.5. Истражувачки прашања.....15

1.5.1. Централно прашање.....15

1.5.2. Придружни прашања.....15

1.6. Методи на истражување.....16

II. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....17

III. ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИ
КОРПОРАЦИИ.....19

3.1. Категоризација на програмите за обука и развој на вработените
.....19

3.2. Одредување на целите и потребите од обуката.....21

3.2.1. План, организациски процес и спроведување на обука.....25

3.2.2. Значење на обуката на човечки ресурси во мултинационалните
корпорации.....28

3.3. Обука и развој на човечки потенцијали во меѓународниот
менаџмент.....29

3.3.1. Програми за обука на човечки ресурси.....	29
3.3.2. Видови обука на човечките ресурси во меѓународното работење.....	31
3.3.2.1. Видови на кроскултурна обука	31
3.3.2.1.1. Од основни до софистицирани програми на обука.....	31
3.3.2.1.2. Локален интегратор.....	33
3.3.2.1.3. Информативна обука.....	34
3.3.2.1.4. Аналитичката кроскултурна обука.....	34
3.3.2.1.5. Интерактивната обука.....	35
3.3.2.1.6. Практична кроскултурна обука.....	35
3.4. Техники и методи на обука	37
3.4.1. Обука на работното место	38
3.4.1.1. Неструктурирани и структурирани пристапи на OPM.....	40
3.4.2. Обука надвор од работното место	42
3.4.3. Комбинирана обука	42
3.4.4. Неформално учење	44
3.4.5. Симулирана обука	44
3.4.6. Обука со посебни цели.....	44
3.4.7. Обука по категории на вработени.....	45
3.4.7.1. Обука на вработени кои повремено заминуваат во странство.....	45
3.4.7.2. Обука на вработени кои заминуваат да живеат во странство.....	46
3.4.8. По ниво на обука.....	48
3.4.8.1. Развојни програми на обука на меѓународни менаџери.....	48
3.4.8.2. Обука на неменаџерски лица	51
3.5. Евалуација на обуката на човечки ресурси	60

3.6.	Методи на обука на меѓународни менаџери.....	62
3.7.	Развој на човечките ресурси.....	69
3.7.1.	Програми за развој на работата	69
3.7.2.	Програми за развој надвор од работното место.....	73
3.7.3.	Избор на програма за обука и развој на вработените	77
3.8.	Систем на наградување на човечките ресурси	80
3.9.	Модели на организирање на одделение за обука.....	81
3.9.1.	Факултативен модел.....	83
3.9.2.	Клиентски модел.....	84
3.9.3.	Матрикс модел.....	85
3.9.4.	Корпоративен универзитетски модел (Корпоративни обука универзитети).....	86
3.9.5.	Бизнис-вграден модел.....	92
IV.	АНАЛИЗА НА ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ	96
4.1.	AirTel	96
4.2.	BSNL	102
4.3.	Royal Dutch Shell	119
4.4.	Johnson Matthey.....	121
4.5.	StarBucks	124
4.6.	Континентал.....	133
4.7.	Vodafone.....	137
4.8.	Компаративна анализа на резултатите од анализираните компании во однос на обуката и развојот на човечките ресурси.....	142
V.	ЗАКЛУЧОК.....	154
VI.	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	159

Вовед

Турбулентното опкружување и време во кое работат современите претпријатија го наметнува прашањето по кои правци треба да се движат. Претпријатијата определени за меѓународно работење, посебно внимание треба да посветат како на квалитетот на производот, така и на квалитетот на менаџментот и човечките ресурси. Квалитетниот избор, обука и оспособување на кадрите е одлучувачки фактор за стекнување конкурентска предност. Досегашните искуства и теоретски определувања се дефинираат низ начин на креирање, обука и развој на човечки потенцијали. Кои се начините, какво е влијанието на квалитетот на работењето, кои се можните проблеми на кои претпријатијата може да наидат при влез на меѓународниот пазар и како да ги подготват вработените за тоа преку обука и развој е темата на ова истражување. Истото се однесува и за меѓународните корпорации кои треба да обучат и оспособат кадри за работа во друга држава или средина.

Обуката на вработените спаѓа во многу битен дел на работата на одделот за човечки ресурси. Не само што обуката е потребна за работата да се изврши ефективно и ефикасно, туку таа претставува и можност фирмата и корпорацијата да се прилагоди на промените во опкружувањето така што своите вработени ќе ги обучи во склад со барањата на опкружувањето, пазарот, како и на самата корпорација. За тоа колку е битна обуката во современото меѓународно работење сведочи и податокот дека деловните компании во САД за развој на работната сила трошат повеќе од 54 милијарди долари на годишно ниво.

Мултинационалните корпорации се стремат кон стекнување поголем пробив на странските пазари за што секако најбитен фактор им се човечките ресурси. Со цел една компанија да успее во меѓународното работење од клучно значење е да има добро обучен кадар. Обуката на човечките ресурси има

повеќе бенефити меѓу кои најбитни се: подобрување на ефикасноста во работењето, стекнување на поголема компетентност за работната позиција, развој во кариерата на индивидуата, како и раст и развој на компанијата во целост.

Оваа тема е интересна и потребна заради сумирање на сите најбитни сегменти кои се однесуваат на обуката и развојот на кадрите во меѓународното работење на корпорациите, а со тоа им се олеснува на менаџерите и на креаторите на политиките за развој на мултинационалните корпорации.

I. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

Терминот **човечки ресурси**, како странски збор, во нашата земја често се заменува со кадри, но секогаш во смисла на вкупни човечки потенцијали (Susa, 2009).

Поимот човечки ресурси се појавува во 80-тите години на минатиот век во САД и Велика Британија, од каде се проширува и во други региони во светот. Во нашата земја, како поим, се применува од 90-тите години на минатиот век. Човечките ресурси не означуваат само вработени туку и нивните вкупни вредности и потенцијали (Price, 1977).

Под човечки ресурси се подразбираат вкупните човечки потенцијали во корпорациите: располагаат со знаења и искуства, употребуваат способности и вештини, изнесуваат идеи и креации, степен на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и сл (Kulic, 2005).

Обуката претставува процес на стекнување на вештини, способности, усвојување на правила и формирање на ставови на вработените. Претпријатијата користат различни методи на обука со цел да ја унапредат својата работа на начин да ја подобрат својата конкурентност (Delic & Oruc, 2011). Со цел процесот на обука да биде квалитетен, целите на обуката укажуваат на резултатот кој се постигнува во организацијата, одделението или поединецот по обуката. Следниот чекор е проценка на потребите кои се однесуваат на дефинирање на проблемот и предизвикот кој обуката треба да го реши, а потоа и обезбедувањето на подготвеност за обука. Сето ова се реализира низ самоефикасност, разбирање на бенефитите од обуката, изградба на свесност за потребите на обуката, разбирање на карактеристиките

на опкружувањето, обезбедување на основни вештини на вработените, како и упатување на вработените во потребите и целите на обуката.

Во трудот ќе биде направен приказ на категоризацијата на програмата за обука и развој на човечките ресурси во меѓународното работење:

- Концептирање на меѓународната обука
 - Категорија за програма на обука
- По категории на вработени: Обука на вработени во домашната земја, обука на вработени кои повремено заминуваат во странство, обука на вработени кои заминуваат да живеат во странство, обука на превземени вработени од меѓународен пазар
- По национално потекло на вработените: Обука на вработени по потекло од матичната земја во која се наоѓа претставништвото, обука на вработени по потекло од земјата во која се наоѓа седиштето, обука на вработени по потекло од трети земји; кои се обработени низ примери на анализирани компании.
- По ниво на обука: Обука на менаџерски лица и обука на неменаџерски лица
- Според вид на обука: Инструктивни програми на обука (културни и оперативни), Меѓународни програми за развој на човечки ресурси (Rakita, 2003).

Развој на човечки ресурси како дисциплина станува се позначајна со оглед на современите технолошки и општествени промени. Составен е од три компоненти: индивидуален развој, професионално напредување и развој на поединецот и развој на организацијата (Zugaj, 1990). Развојот на човечките

ресурси во најширока смисла на зборот се однесува на усвојување и зголемување на знаењето, способностите и ставовите, како и подобрување на однесувањето на луѓето. Во потесна смисла, развојот на човечките ресурси се поврзува со работата и организацијата во која луѓето работат. Тоа е организирана активност на учење поттикната во организацијата за подобрување на успехот и личниот развој, со цел за унапредување на работата, како на поединецот така и на целата организација (Gilley & Eggland, 1989).

Терминот **организација** има грчко потекло и означува орудие. Се смета дека организацијата не е само механички збир од поединци кои имаат некое знаење, туку организациите се нов квалитет од знаења кои го надминуваат секое поединечно сознание (Ѓуровска, 2006).

Зборот **“корпорација”** потекнува од латинскиот збор *corpus* (тело), претставувајќи “тело сочинето од луѓе”, тоа е група на луѓе кои се овластени да делуваат како поединец (Oxford English Dictionary).

Корпорација или компанија претставува правно лице, кое често има право како и физичко лице, да поседува имот, да се здружува, да тужи и да биде тужена. Целта на корпорацијата е соединување, групирање на деловните интереси и претставува најчест облик на деловно здружување. Оваа дефиниција е создадена по западна теорија, каде постоела долга законодавна практика која се занимавала со правата и обврските на индивидуалните трговци. Политичката економија на нашата територија почесто го применува терминот компанија и повеќе го третира како економска категорија (Collins Dictionary, 2012).

Меѓународна корпорација, мултинационална или транснационална е назив за корпорација или деловен потфат кој произведува добра или нуди услуги во повеќе од една држава. Според дефиницијата на *Меѓународната*

организација за работа под меѓународна корпорација се подразбира секоја корпорација или компанија чие седиште се наоѓа во една, односно, матична земја, а деловните погони и други работни единици во други т.н. земји-домаќини (Pitelis & Sugden, 2000).

Мултинационалните корпорации претставуваат предмет на анализа во многу научни категории и нивното дефинирање е релативно сложено, при што е неопходно интердисциплинарно пристапување. Терминот мултинационална корпорација за првпат е применет во 1960 година. Ќе истакнеме неколку дефиниции за овој термин (Пејковски, 2010):

- ⌚ *Мултинационална компанија* е фирма која извршува операции, производство и дава услуги во најмалку две земји.
- ⌚ *Меѓународна компанија* е голема корпорација која има значајни странски инвестиции во деловници или афилијации.
- ⌚ *Мултинационална компанија* е моќно економско множество на повеќе трговски друштва и други единици со различно државјанство, кои се обединети преку заедничка сопственост и договори, сето тоа врз основа на интеграција на големо сериско производство и пласман и др. (Сукујасовиќ, 1981).

Иако мултинационалните корпорации претставуваат главни актери во современото меѓународно работење во светот, сепак многу тешко е да се најде некоја единствена и општоприфатена дефиниција за нивната суштина. Често пати се кажува дека „мултинационалните корпорации претставуваат оној вид на компании кои што произведуваат и продаваат во поголем број земји“. Типична организациска претстава за мултинационалните корпорации се поврзува за широката мрежа на сопствени филијали и фабрики лоцирани во странство

преку кои се контролира производството и дистрибуцијата на производи и услуги.

Мултинационалните компании се деловни организации кои имаат сопствени претпријатија во повеќе различни земји. Тие работат во услови на различни даночни и економски системи, различни економски политики и различни цели кои ги има во секоја земја во која делуваат.

Мултинационалните компании, како и другите мултинационални деловни институции имаат се поголемо значење во светската економија. Наместо да произведуваат во една земја и потоа да ги извезуваат производите во друга, тие формираат свои претпријатија во земјата во која што сакаат да ги продаваат своите производи. Така работат како домашни правни лица и на тој начин ги избегнуваат сите органичувања кои државата може да ги воведат во меѓународната размена. Овие компании носат одредена корист во земјата во која работат, бидејќи вработуваат домашни работници, а најчесто од домашни претпријатија се снабдуваат со потребните репроматеријали.

Станува збор за компании со голем обем на ангажиран капитал и производство кои секојдневно стануваат се поголеми. Некои од овие компании остваруваат општествен производ поголем од многу земји во светот. Проценките зборуваат дека веќе сега 250 најголеми мултинационални компании произведуваат скоро половина од светскиот општествен производ. Оттука тие доминираат во многу национални економии и го контролираат начинот на нивно работење.¹

¹ Radujkovic, S., Baros, D., Medjunarodno orijentisane kompanije I izbor kadrova za medjunarodno poslovanje, Стр.17

1.2. Предмет на истражување

Предмет на истражувањето претставува обуката и развојот на човечките ресурси во работата на мултинационалните корпорации и колку обуката влијае за подобрување на ефикасноста во работењето, стекнување на поголема компетентност за работната позиција и развој во кариерата. При тоа ќе биде согледана обуката во контекст на меѓународниот менаџмент, односно, управувањето со човечките ресурси за постигнување на поголем успех во работењето на мултинационалните корпорации.

Согласно на тоа се напоменува дека во мултинационалните корпорации програмите за обука и развој на човечките ресурси се поделени во неколку категории кои претходно се напоменати. Обуките се изведуваат во однос на планираното тековно работење, земјата на претставништвото, односно: по категорија на вработени каде се согледуваат од аспект на држава, но и аспект на работна позиција на вработениот; по потекло на вработените, по вид на обука, односно постојат обуки кои се однесуваат на оперативноста во работењето, додека и оние кои се однесуваат токму на развојот на менаџментот и човечките ресурси.

Во однос на крос-културната обука во мултинационалните корпорации се опфаќаат информативната обука, аналитичка, интерактивна и практична обука. Преку ваков вид на обука вработените информативно се запознаваат со културата и општите обележја на националниот и културен амбиент на земјата, како и со програмите на културна асимилација. Интерактивната обука овозможува разбирање на културната позиција од контекст на симболика на взаемна реакција. Практичната обука се обавува преку теренско стекнување на искуство и симулација на живот и работа во новата средина.

Во магистерскиот труд се анализираат обуките на државата на потекло на мултинационалните корпорации, по што е значајно да се истакне карактерот и видот на обуките кои се применуваат со цел за подобрување на квалитетот и професионалноста на човечките ресурси.

1.3. Цели на истражување

1.3.1. Општа цел

Целта на истражувањето е во тесна корелација со предметот на истражувањето, односно произлегува од потребата на мултинационалните корпорации да вложуваат во обука и развој на нивните човечки ресурси, па оттука општа цел на истражувањето е да се направи квалитативна анализа и компарација на разни модели на обука за нивното работење во меѓународната сфера.

1.3.2. Поединечни цели

- Определување на видовите обуки кои се применуваат во мултинационалните корпорации.
- Определување на начинот на развој на човечките ресурси во мултинационалните компании.
- Анализа на зачестеноста на посета на обуки на човечките ресурси во мултинационалните компании.
- Компарирање на успехот во работењето на мултинационални корпорации на база на посетата на обуки на вработените и вложувањето во развој на човечките ресурси.

1.3.3. Апликативни цели

- Примена на најдобрите методи и техники во работењето на странските и во македонските компании.
- Примена на обуките кои досега се покажале како најефикасни во мултинационалните корпорации, на македонскиот пазар.
- Зајакнување на свесноста за важноста на оваа проблематика.
- Согледување на реалната состојба во организациите од аспект на обуките.
- Градење на основа и поттик за спроведување на понатамошни истражувања.
- Подобрување на условите за развој на човечките ресурси во Македонија на база на успешноста на мултинационалните корпорации.

1.3.4. Теоретски цели

- Да се прошири теоретското знаење за проблематиката.
- Да се создаде материјал, кој ќе претставува основа за понатамошни дополненија, како и унапредување и усовршување на научните знаења од оваа област.
- Да се нагласи важноста и значењето на обуката за подобра мотивација за работа и задоволството од работата како при управувањето со човечките ресурси, така и за севкупното организациско работење со цел за постигнување на поголема вредност, во меѓународното работење.

1.4. Задачи на истражувањето

- Да се утврди дали вработените со обуката можат да ги остваруваат задачите кои пред нив се поставуваат.
- Да се утврдат начините на кои се постигнува подобра обука а со тоа и подобро прилагодување во меѓународните корпорации.
- Да се утврди дали со остварената обука се овозможуваат повисоки материјални или нематеријални награди.

1.5. Истражувачки прашања

1.5.1. Централно прашање

Во кои фази од нивниот развој меѓународните корпорации воведуваат обука за развој на човечките ресурси и за нивно работење во афилијациите во странство.

1.5.2. Придружни прашања

- Како примената на различни методи за обука и развој на човечките ресурси го подобрува професионалниот развој на вработените.
- На кој начин организацијата на тренинзи и семинари на човечките ресурси влијае врз нивните перформанси.
- Врз која основа подобрувањето на успешноста и ефикасноста на меѓународните корпорации е во тесна корелација со организирање и посета на обуки од страна на вработените.

1.6. Методи на истражување

Се работи за теоретски истражувања и е применет *аналитичкиот метод*, *метод на дедукција* и општи методи како претставување на секундарни анализи, односно анализа на секундарни податоци релевантни за основното истражување.

Од методите на истражување е применет *методот на анализа на содржина* на постоечки податоци, истражувања, книги, часописи, публикации, интернет содржини и сл. При тоа се анализирани домашна и странска литература, секундарни извори на податоци и статистички показатели.

Во текот на изработката на трудот беа применети и други методолошки постапки како компарација и кои резултираа со нови теоретски и практични сознанија.

II. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Во 2009 година во Подгорица и Будва е спроведено истражување на вкупно 250 испитаници, учество во истражувањето земале вработени во меѓународни корпорации кои делуваат на територијата на Црна Гора. Вкупно 27% од испитаниците истакнале дека во компанијата им се нуди можност за напредување преку надградување на знаењето. Дури 66% од испитаниците истакнале дека професионалното усовршување е добар стимул вработениот повеќе да заработи, а со самото тоа и компанијата да оствари поголема ефикасност, 26% делумно се согласуваат, додека останатите 8% не се согласни со тој став (Jankovic, 2010).

Корпорацијата Старбакс е компанија за продажба и промет на кафе со седиште во Сиетл, држава Вашингтон. Старбакс веќе со години е една од најперспективните компании со најбрз раст во САД и светот. Во практиката, Старбакс промовира култура во која вработените имаат големи овластувања и во која се даваат великодушни бонуси и награди. Постои и план на сопственичко давање на вработените за постојано обучување. Часовите на обука започнуваат со историјатот за кафето, а завршуваат со седумчасовна работилница под назив “Како да направите совршена шоља кафе дома”. Оваа работилница е една од оние кои траат 5 часа и која сите вработени мораат да ја сослушаат во текот на првите шест недели по вработувањето во Старбакс. Часописот Фортуна за тоа пишува: “Тоа е блескава работа, прилично лесна материја, но во суштина, секако, се е вистинито. Можеби нешто од тоа ќе остане во главата на слушателите. Старбакс претставува неверојатен успех, во голема мера заблагодарувајќи им се на луѓето кои одат на овие обука програми, кои по малку потсетуваат на терапии. Годишниот промет на вработените на место на бариста е 60%, во споредба со 140% колкав е прометот на хонорарните работници во индустријата за брза храна.” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007).

Во 2012 година во нашата земја влезе компанијата Џонсон Мети, компанија која работи и делува на повеќе странски пазари. Дека обуката и развојот на вработените го сметаат за исклучително битен докажува и фактот дека ги избрале најдобрите студенти од македонските факултети и ги испратиле на обука во Германија, по што ги вработиле во нивната компанија во Македонија (Капитал, 2012).

Во истражувањето спроведено во 2007 година во Хрватска дојдено е до сознанија дека 44% од испитаниците истакнале дека во нивната компанија постои оддел за образование и развој, 33% истакнале дека во нивната компанија се применуваат обуки при стратегиско планирање. Во поголемиот дел од компаниите кои работат на територијата на Хрватска се применуваат обуки и развој на вработените во меѓународното работење (Vokic & Grizelj, 2007).

III. ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОРПОРАЦИИ

3.1. Категоризација на програмите за обука и развој на вработените

Наменско осмислување на програмата за обука. По изборот и селекцијата на кадри и лица за меѓународно работење, неопходно е да се идентификуваат и вреднуваат нивните постојни, како и посакувани способности. Целта е што повеќе да придонесат за остварување на меѓународните деловни цели и задачи. Многу меѓународно ориентирани компании развиваат свои програми за мултикултурни и професионални обуки кои наменски се концептираат и се прилагодуваат кон одделни категории на вработени.

Вработените кои што се ангажирани за извршување на меѓународни деловни активности и операции можат да се групираат во четири категории лица: лице кое е на извршување на меѓународни деловни активности ангажирано во домашна земја, лице кое често патува во странство поради извршување на конкретни деловни задачи, вработени кои што заминуваат да работат и живеат во странство, работници кои што се ангажираат од меѓународниот пазар на работна сила. Укажано е дека човечките ресурси во меѓународниот бизнис можат да бидат од тројно национално потекло - потекло од домашна или матична земја на компанијата, потекло од земјата домаќин и потекло од некои трети земји. Хиерархиски разгледувано, се групира и менаџерскиот и неменаџерскиот состав на вработените. Двете категории се доста хомогени и неможат да бидат на единствен начин третирали од страна на одделението за човечки ресурси, туку дополнително се групираат по хиерархиска одговорност и деловни позиции.

Персонално, пазарно и проектно насочување. За да бидат поуспешни обуките и оспособувањата на вработените, тие мора да бидат тројно

насочувани и концепирани: според карактеристиките на одделни категории на вработени, според карактеристиките на целиот пазар и култура, како и според карактеристиките на проектните и деловните операции и задачи.

Инструктивни и развојни програми. Треба да се прави разлика помеѓу инструктивните програми за обука и програми за развој на менаџментот. Инструктивните програми за обука овозможуваат менаџерскиот и неменаџерскиот персонал што полесно да се снајде и да биде што поуспешен при вршење на меѓународни деловни задачи. Се работи за своевидна обука насочена кон надминување на културните и комуникативните проблеми и бариери, како и програми на деловно функционирање во новиот меѓународен контекст.

Инструктивните програми за обука и тренинзи главно се правени за домашен персонал кој што се испраќа на работа во странство, имаат наменски карактер и прилагодени се со однапред поставена деловна задача. Може да имаат карактер на културална обука и оперативна обука. Од друга страна, програмите за развој на менаџментот се од стратегиски карактер. Не се програми со конкретна задача, туку се концепирани така да бидат во функција на развој на менаџерот со меѓународната кариера.

Се развиваат мултикултурните способности кои обезбедуваат брзо прилагодување на различни услови во работењето и можност за лесна ротација и премин од еден на друг пазар. Со овие програми за развој на персоналните способности се афирмира глобалниот карактер на професијата менаџер.²

² Rakita, B., 2006, Medjunarodni biznis I menadzment – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.515

3.2. Одредување на целите и потребите од обуката

Пристапот кој е организиран кон обуката на човечките ресурси претпоставува најпрво да бидат одредени потребите и целите на обуката кои се определени од страна на мултинационалната корпорација. Доколку се земе предвид суштинската цел на обуката може да се оцени дека обуката на вработените во компанијата станува актуелна секогаш кога има разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаење на вработените, како и нивните вештини и однесувања.

Разликите помеѓу недостатоците во работењето на вработените и идните можности се големи и се однесуваат на: лоши резултати на работењето, непознавање на новите технологии, недоволна грижа за промените кај барањата на потрошувачите, непознавање на законските прописи, незадоволителни активности во врска со истражување и разликата, односно јазот помеѓу моменталните и потребните знаења, како што се:

- Кои знаења и вештини се потребни, и
- Кои луѓе треба да се опфатат со обуката.

Анализата на компанијата треба да биде одреди колку компанијата и организациските делови ги остваруваат утврдената стратегија и целите и дали обуката на вработените е фактор за реализација на подобри резултати. Почетна основа на анализата е утврдената деловна стратегија на човечките ресурси. Меѓусебните односи на различните стратегии и потребите за обуката се прикажани на табелата подолу.

Табела 1 – Влијание на различни деловни стратегии врз потребите за обука³

Стратегија	Фокус	Начини на постигнување	Клучни проблеми	Импликации
Концентрации	Зголемување на пазарниот удел	Подобрување на квалитетот на производот	Актуелност на вештините	Изградување на тимот
	Намалување на оперативните трошоци	Подобрување на производството или иновирање на производните процеси	Развој на вработените	Вкрстен обука
	Креирање или одржување на пазарните врски	Индивидуализација на производите или услугите		Специјализирани програми
				Обука на интерперсонални вештини
Надворешен раст				Обука на работата
	Хоризонтална интеграција	Превземање претпријатија во иста фаза на производно-пазарниот синџир (добивање нов пазар)	Интеграција	Одредување на способностите на вработените и превземените претпријатија
	Вертикална интеграција		Отпуштање работници Реструктурирање	Интеграција на системот на обука
	Концентрична диверзификација	Преземање претпријатија кои немаат ништо заедничко со постоечкото компанија		Методи и процедури на споените претпријатија
Внатрешен раст				Изградба на тимот
	Развој на пазарот	Зголемување на продажбата на постојните производи	Креирање нови работи и задачи	Поддржување или промовирање на квалитетни комуникации за вредностите на производите
	Развој на производите	Ширење на дистрибуциските канали	Иновации	Кроскултурен обука
	Иновации			Помош во развојот на организациската
	Joint Venture	Експанзија на глобалниот пазар		
		Модифицирање на постоечките		

³ Bahtarijevic, S.F., 1999, Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.730

Деинвестирање		производи		култура насочена на креативна анализа
		Креирање нови или различни производи		Стручни компетенции за работите
		Експанзија преку заедничка сопственост		Обука на менаџерите за делотворен feedback и комуникација
	Штедење и ограничување	Намалување на трошоците	Ефикасност	Мотивација, поставување цели, управување со стрес
	Пресврт	Намалување на имотот		Обука на раководството
	Одземање	Произведување на приходот		Интерперсонални комуникации
	Ликвидација	Продажба на имотот		Помош во разместувањето
				Образување на вработените за нови работи и организации
				Обучување во вештините за барање работа

Од табелата може да се увиди дека стратегиите кои се однесуваат на концентрации, во фокус им е да се зголеми пазарниот удел, да се намалат оперативните трошоци, како и да се креираат пазарните релации. Од аспект на начините на постигнување акцентот се става на подобрувањето на квалитетот на производот, подобрувањето на производството и индивидуализацијата на производите. Како клучни проблеми на стратегијата се јавуваат актуелноста на вештините и развојот на вработените. Стратегијата имплицира градење на тим,

вкрстен обука, специјализирани програми, обука на интерперсонални вештини и обука на работата.

Хоризонталната и вертикалната интеграција, како и концентричната диверзификација се во фокусот на стратегијата за надворешен раст. Како начин на постигнување на стратегијата се превземаат претпријатија во иста фаза на производно-пазарниот синџир и претпријатија кои немаат ништо заедничко со постоечката компанија. Клучни проблеми на оваа стратегија се интеграцијата, отпуштањето на вработени и реструктурирањето. Импликациите се во насока на одредување на компетенциите на вработените и превземените претпријатрија, интеграција на системот за обука, методите и процедурите на споените претпријатија и градењето на тимот.

Стратегијата за внатрешен раст во својот фокус има развој на пазарот и производите, воведување на иновации и Joint Venture. Како начини на постигнување и остварување на стратегијата се истакнуваат проширувањето на дистрибуциски канали, проширување на глобалниот пазар, модифицирање на постоечки производи и креирање на нови производи, како и експанзија преку заедничка сопственост. Клучен проблем на оваа стратегија е да се креираат нови работи и задачи и да се воведат поголем број на иновации. Импликации на оваа стратегија се поддршка на квалитетни комуникации за вредностите на производите, кроскултурен обука, помош во развој на организациската култура која е насочена кон креативна анализа, стручни компетенции и обука на менаџерите за делотворен feedback и комуникација.

Во последната спомената стратегија на табелата која се однесува на деинвестирање во фокус се ставени штедењето и ограничувањето, пресвртот, одземањето и ликвидацијата. Начини за постигнување на стратегијата е да се намалат трошоците и имотот и да се пристапи кон зголемување на приходот и продажба на имот. Како клучен проблем се јавува ефикасноста на стратегијата,

додека импликациите на стратегијата се во насока на мотивација и управување со стрес, обука на раководството, интерперсонални комуникации, образование на вработените за нови работи во компанијата и обука за стекнување на нови вештини на вработените.

Согласно на елаборацијата за табелата број 1, може да се резимира дека прашањата на обуката варираат во зависност од избраната стратегија на компанијата. Како на пример, компаниите кои се одлучуваат за доминантна стратегија на деинвестирање потребно е своите вработени да ги обучуваат за вештини поврзани со барање работа, за управување со стресни ситуации и слично.⁴

3.2.1. План, организациски процес и спроведување на обука

Во концептот на програмите за обука на компаниите се прави корелација со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организација означува одредување на активностите кои ќе бидат спроведени со обуката, временската рамка на траење на обуката, членовите на компанијата кои ќе бидат дел од обуката, знаењата и вештини кои треба да се развијат и улогите на менаџментот и специјалистите за обука на вработени.

За да може да се реализираат задачите потребно е да се поврзат низа активности кои може да се систематизираат во пет основни групи:

- Определување на темелни спецификации на човечките ресурси кои имаат потреба од обука
- Определување на содржина и структура на програмата за обука

⁴ Бојаџиски, Д., Ефтимов, Љ., 2009, Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, Стр.153-155

- Избор на соодветни методи за обука
- Избор на обучувачи за реализација на обука
- Обезбедување на ресурси за реализација на обуката.

Сите споменати активности се тесно поврзани, па така, при избирањето на предавачи се води сметка и за целите и содржината на обуката, како и на најсоодветните методи за работа.

Членовите на компанијата кои се дел од обуката се најбитниот сегмент на процесот на обука. Нивните карактеристики ги одредуваат, во голема мера, како содржината на програмата и методите на обука, така и предавачите и потребните ресурси.

Содржината на програмата е во зависност од целите кои се поставуваат пред обуката, какви знаења, вештини и однесувања треба да имаат учесниците на крајот од програмата. При тоа, содржината на програмата се структурира според одредени методски единици кои се меѓусебно поврзани и се насочени кон реализирање на поставените цели. Содржината на обуката се темели на собирање на информации:

- Образованието и квалификацијата на секој поединец опфатен со обуката,
- Работно искуство на кандидатите,
- Движењето во кариерата,
- Знаењата и вештините кои се очекуваат да се совладаат со учеството во обуката,

- Различни облици на ажурирање и иновирање на знаењата во кои кандидатот има учествувано,
- Оценките на непосредните менаџери за однесувањето и резултатите на кандидатот и сл.

На база на ова се формира целосна слика за секое лице кое учествува во обуката и на тој начин се одредува содржината на програмата за обука. Со програмата може да се постигнат и развијат различни знаења и вештини, при што тие најчесто се делат во неколку групи:⁵ базична писменост, базична технички знаења, интерперсонални способности, концептуално-интегративни способности.

Развојот на овие знаења и вештини се одвива низ ниво на споделување на знаења, при што се обезбедуваат перцептивни и интерактивни способности. Еден од основните проблеми при проектирање на програмите за обука претставува изборот на соодветни методи за обука. Тука постојат повеќе видови на методи за обука кои се делат на обука без отсуство и методи за обука со отсуство од работа, за кои подоцна ќе говориме.⁶

⁵ Bogicevic, B., 2006, Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str.166

⁶ Бојациев, Д., Ефтимов, Љ., 2009, Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, стр.158

3.2.2. Значење на обуката на човечки ресурси во мултинационалните корпорации

Како мерки за успешност на компанијата во скоро секоја студија се поставува ефикасноста и ефективноста. Peter Drucker ја дефинирал ефикасноста како вршење на работите на вистински начин, а ефективноста како вршење на вистинските работи. Успешноста на компанијата се дефинира со мерење на тоа колку таа е подготвена и колку ги работи вистинските работи на вистинскиот начин и во кој степен ги извршува зацртаните цели со употреба на минимални ресурси. Целта на компанијата секако е остварување на профит. Оваа цел се постигнува преку задоволување на потребите на купувачите. Најчесто се користи Абеловата рамка според која бизнисот дефинира кој се задоволува – потрошувачката група што се задоволува – потрошувачката потреба, и како се задоволува потрошувачката потреба. Сето ова укажува на фактот дека во бизнисот клучни се барањата и очекувањата на потрошувачите.⁷

8

Меѓутоа, во време на висок степен на турбуленција во која промените тешко можат да се предвидат и во кое конкуренцијата е многу изразена, тешко е да се задоволат современите купувачи (Kotler). Тие се мудри, рационално ориентирани, имаат обзир кон цената, повеќе бараат, тешко простуваат пропусти, бомбардирани се постојано со иста или подобра конкурентска понуда. Задоволувањето на потребите на купувачот е можно само со ангажирање на знаење и вештини за да се произведе производот кој има соодветен квалитет и кој што купувачот ќе го прифати. Квалитетот е начин на размислување, систем на вредности, цела филозофија на работење^{9 10}.

⁷ Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005

⁸ Peter Drucker: Види поопширно: Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M.: Korporativno upravljanje principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008

⁹ Todorović J.: Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd, 2003

Учењето и промената по правило опфаќа постојано преиспитување на состојбата „status quo” во компанијата. Опкружувачкото учење подразбира дека луѓето се приврзани со промена на широка организација, ориентирани се на делување и дека на располагање им се применливи средства и методи¹¹. Современите случувања укажуваат дека не е доволно да се учи, туку е неопходно да се учи побрзо од конкурентите, на кој начин се стекнува конкурентска предност. За таа цел меѓународниот менаџмент на човечки ресурси за задача има постојано усовршување на кадрите.¹²

3.3. Обука и развој на човечки потенцијали во меѓународниот менаџмент

3.3.1. Програми за обука на човечки ресурси

Во овој дел од трудот ќе биде направен краток преглед на програмите за обука на човечки ресурси, кои ќе бидат прикажани табеларно.

На табелата подолу е даден приказ на концепцијата на меѓународната обука и категориите на програми по обука.

¹⁰ Deželjin J., Vujić V., Vlasništvo poduzetništvo menagement, Alinea, Zagreb, 1995

¹¹ Dess, G.G.; Lumpkin, G.T.; Eisner, A.B., Strategijski menadžment: teorija i slučajevi, Data status, Beograd, 2007

¹² Delic, N., Oruc, M., 2011, Obuka i razvoj ljudskih resursa kao ključni faktori postizanju kvaliteta i konkurentnosti na međunarodnom trizstu, Naucno-strucni skup sa međunarodnim ucescem, Kvalitet 2011, Neum, str.114

Табела 2 – Категоризација на програмата за обука и развој на човечки потенцијали во меѓународниот менаџмент

Концепција на меѓународната обука	Категорија на програма на обука
По категорија на вработени	Обука на вработени во домашната земја Обука на вработени кои повремено заминуваат во странство Обука на вработени кои заминуваат да живеат во странство Обука на превземени вработени од меѓународен пазар
По национално потекло на вработени	Обука на вработени по потекло од домашната земја Обука на вработени по потекло од земјата на домаќинот Обука на вработени по потекло од трети земји
По ниво на обука	Обука на менаџерски лица Обука на неменаџерски лица
По вид на обука	Инструктивни програми на обука (културни и оперативни) Меѓународни програми за развој на менаџмент

По изборот и селекцијата на кадри и лица за меѓународно работење неопходно е да се идентификуваат и вреднуваат нивните постоечки, како и посакувани способности за да можат потполно да придонесат за остварување на меѓународните деловни цели и задачи. Многу меѓународно ориенирани компании развиваат свои програми за мултикултурна и професионална обука кои наменски се концепираат и прилагодуваат кон одделни категории на вработени.¹³

¹³ Rakita, B., 2006, Medjunarodni biznis I menadzment – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.515

3.3.2. Видови обука на човечките ресурси во меѓународното работење

3.3.2.1. Видови на кроскултурна обука

Во овој дел од трудот ќе бидат анализирани кроскултурните видови на обука, односно: од основни до софистицирани програми на обука, локален интегратор, информативна обука, аналитичка кроскултурна обука, интерактивна обука и практична кроскултурна обука.

3.3.2.1.1. Од основни до софистицирани програми на обука

Се тргнува од тоа дека успехот во меѓународниот бизнис е определен колку од економските и рационалните фактори, толку и од социо-културните обележја и димензии на странското опкружување. Без соодветно вклопување во странска социо-културна средина, нема долгорочно успешен меѓународен бизнис.

Идеално би било кога секој кој што е активно вклучен во тековите на меѓународниот бизнис, би бил однапред потполно подготвен за практикување на највисоките (книжевни) стандарди на културната средина во која или со која работи. Меѓутоа, идеалната состојба, по правило не е и реална состојба. Припадниците на една и иста култура практикуваат различни стандарди и нивоа за нејзино решавање, од примитивни до високо софистицирани.

Деловна приказна од меѓународниот бизнис и менаџмент - Меѓукултурна програма

Постојат многу предизвици во подготвувањето на луѓето за работа во странство. Еден од начините е давање на кроскултурна обука. Еден од интересните пристапи е наречен „односи со клиенти во Јапонија“.

Станува збор за дводневна компаниска програма за обука која е дизајнирана за професионалниот персонал кој што патува во Јапонија. Програмата е дизајнирана како серија на минипредавања кои покриваат 50 теми кои што се движат од историските податоци за Јапонија, преку стилови на пишана, вербална и невербална комуникација, па се до деловна етика.¹⁴

Целта на обуката е разјаснување на разликите во културните норми и така зголемување на ефективноста на вработените во работата со јапонските клиенти. Во текот на првиот ден учесниците на курсот учат типични поздрави и други корисни фрази. Исто така учат правилен протокол за деловно запознавање, како да се презентира визит картата, правилно запознавање и традиционално јапонско поздравување.

Подоцна во програмата учат за специфичностите на невербалната комуникација на Јапонците. Секој учесник во курсот добива јапонска азбука и одредени зборови од англискиот јазик и мора да преведат неколку зборови и фрази. Како резултат на тоа почнуваат да сфаќаат дека јапонското писмо има смисла и дека не е само “шкрабање”. Учесниците исто така учат како да ги планираат излегувањата, да бидат љубезни и стрпливи, да не прекинуваат и правилно да ги изговараат јапонските имиња.

¹⁴ Rakita, B., 2006, Medjunarodni biznis I menadzment – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.516

Финалниот дел на курсот се однесува на донесување на одлуки кај јапонците, деловно однесување, функција и етика на давање подароци. Програмата тогаш завршува со 90 минути за прашања и одговори. Коментирајќи ја програмата некој забележал: „Доволно е тешко да се обидете да ги разберете и да контактирате со луѓе во рамките на иста култура. Уште потешко е да се избегне неразбирањето со луѓе чија култура и начини на комуницирање се многу различни. Што е понејасен проблемот тоа се пофине алатите и вештините неопходни тој да се реши.“

3.3.2.1.2. Локален интегратор

Не е лесно да се запознаат сите обичаи, навики, историска и социјална позадина, како и економските претпоставки за исполнување на различни национални и деловни култури. Меѓународно ориентираните претпријатија не се навикнати да решаваат само лесни прашања и да се соочуваат со лесни препреки и бариери. Меѓутоа, и сложените проблеми и препреки треба да се решаваат на што поедноставен начин. Еден од едноставните начини на кроскултурна обука на меѓународно ориенираните менаџери е моделот на локален интегратор.

Локалниот интегратор е многу повеќе од преведувач. Тој ги познава сите аспекти од локалната култура, локалниот пазар на работна сила, социјалните прилики, работните навики, економскиот систем и деловната пракса во рамките на земјата домаќин. Локалниот интегратор во комбинација со добро осмислена едукативна и информативна програма може многу да придонесе за соодветно вклопување на менаџерскиот персонал во странската социо-културна средина.

Во зависност од нивото на меѓународна ангажираност на менаџерскиот и другиот персонал, главно се применуваат четири вида на кроскултурна обука

кои што методолошки на различни начини се реализираат: информативна, аналитичка, интерактивна и практична обука.

3.3.2.1.3. Информативна обука

Информативна обука претставува базично или минимално ниво на запознавање со карактеристиките на странското опкружување, институционалните рамки и општите обележја на националната култура. Овој тип на културна обука се базира на факти за начинот на живот, условите на живеење, лечење, образование, превоз, климатските услови и слично. Персоналот се запознава со основните обележја на социјалните, политичките, правните и економските институции од изучуваната средина и националниот културен амбиент. Релевантните факти за странската земја се презентираат по пат на предавање, видеокасети и книги.

3.3.2.1.4. Аналитичка кроскултурна обука

Аналитичката кроскултурна обука се базира на програми за културна асимилација и програми за сензитивно разбирање на локалното население. Учесниците во обуката се запознаваат со основните норми на културата, вредносниот систем, навиките, обичаите, очекувањата, однесувањата во купување и слично.

Во функција на аналитичко декомпонирање на одделни социо-културни димензии, се совладуваат колоквијалните и фразеолошки аспекти на јазикот. Се инсистира на препознавање и разбирање на сензитивните и емоционални реакции и однесувања на локалното население. Кај овој тип на кроскултурна обука се користат филмови, аудио касети, визуелна демонстрација и анализа на случаи.

Поради подобро разбирање на одделни национални и деловни култури, во аналитичката обука често пати се користи компаративниот пристап на изучување на сличности и разлики. Одделни национални култури се идентификуваат по нивната блискост. Постојат веќе вообичаени компаративни аналитички рамки за следните кластери: англосаксонски, франкофонски, нордиски, гремански, латински и азиски.

3.3.2.1.5. Интерактивна обука

Интерактивната обука е насочена кон потполно оспособување за работа во странска култура и средина. Се инсистира не само на колоквијалната фраза, која најчесто се користи, туку и на разбирање на културната позадина на употребуваниот јазик и начинот на комуницирање.

Интерактивниот пристап на обуката се користи за подобро да се разберат комуникативните ситуации, контексти, симболика, взаемни реакции и доживувања. Се учат како вербални, така и невербални аспекти на комуницирање и снаоѓање во дотичната културна средина. Се смета дека овој дел од програмата на кроскултурна обука е најкритична и најважна за обезбедување на долгорочен успешен престој во странска културна средина.

Компаниите можат да се одлучат да преземат проверени програми за обука од специјализирани агенции, да развијат сопствена програма или пак своите програми да ги реализираат со помош на екстерни мрежи на соработници и волонтери.

3.3.2.1.6. Практична кроскултурна обука

Практичната кроскултурна обука претставува завршен дел од вкупната програма. Таа се реализира преку теренско стекнување на искуства и реална симулација на условите за живот и работа во конкретна културна средина. Во

оваа фаза се организираат патувања во странство, запознавање со културата на лице место, запознавање со поднебјето, архитектурата, однесувањето на луѓето на улица, однесувањето на луѓето во градските и рурални средини. Применувајќи го овој метод на културна обука, му се овозможува на персоналот да учи и да усвојува со сите свои сетила.

Треба да се напомене дека и останатите членови од семејството на вработениот (сопругата/сопругот и децата) треба да бидат благовремено вклучени во програмата за кроскултурна обука. Се смета дека тоа е и корисно и поевтино од потенцијалното промашување во кадровското решение и евентуално неговото неснаоѓање или несоодветно вклопување во странска културна средина.¹⁵

Деловна приказна од меѓународниот бизнис и менаџмент - Излежување во Самсунг?

Samsung Group е компанија која сака да изгради подобро чувство за други култури. Поради тоа лансирала специфична кампања за интернационализација. Во тоалетот секој ден биле поставувани написи со некоја англиска или јапонска фраза за да се научат.

Менаџерите кои што работат во странските земји биле еден месец во камп каде се буделе во 5:30, оделе на цогинг и медитација, а потоа учеле за манирите на маса, танцување и начини да избегнат флертување. Околу 400 најдобри млади вработени биле пратени на една година во странство. А која била нивната мисија? Излежување!

Самсунг знае дека престојот во странство е важен, а чувствува дека и нивните директори исто така би требале да развијат интернационално чувство.

¹⁵ Rakita, B., 2006, Medjunarodni biznis I menadzment – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.516

За да може ова да се постигне не е доволно само да се посети одредена земја. Тие мора таму да престојуваат, да седат на шеталишта и да ги посматраат луѓето. А како сето тоа ќе се исплати? Еден директор во Самсунг по прочитаниот извештај за „излежувањето“ на еден од вработените кој што со години бил во Русија, прокоментирал: „Ако овој човек е претставник на Самсунг во Москва, тој за 20 години таму ќе научи јазик и ќе стекне пријатели. Тогаш тоа ќе ни се исплати“.

Јапонските компании имаат слична програма за заминување на странски пазар кој што ќе се реализира на почетокот на кариерата на вработените. Оној ден кога лицето ќе добие работа во компанијата Мицибуши, му се поставува и прашањето дали би сакал да оди во странство.

На Мицибуши не му било веднаш потребно ангажирање на тие лица во странство, но шефовите вршеле сортирање кој би сакал во следните 40 години да помине одредено време во странство. Јапонските директори уште одамна го прифатиле фактот дека работата во странство е неопходна за напредување и јапонските компании не морале да нудат големи плати за да ги привлечат директорите да одат во странство.¹⁶

3.4. Техники и методи на обука

По утврдување на потребата за обука и дефинирање на видот на обуката, потребно е да се применат одредени техники и методи на обука кои ќе ги остваруваат поставените цели. Некои од примерите на техниките и методите се следните¹⁷:

¹⁶ Rakita, B., 2006, *Međunarodni biznis i menadžment – prvo izdanje*, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.519

¹⁷ Stankovic, V., 2011, *Obrazovanje i obuka zaposlenih*, Visoka skola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, str.9

- Обука на работното место,
- Обука надвор од работното место,
- Комбинирана обука,
- Неформално учење,
- Симулирана обука,
- Обука со посебни цели,
- Обука по категории на вработени,
- По ниво на обука.

3.4.1. Обука на работното место

Обука на работното место вклучува учење и подобрување на вештините во работната средина, во нормални работни услови. Терминот се користи за да се разликува од обуката „вон работно место“ кој што обично имплицира обука во училиниците која што се одржува далеку од моменталното место на работа. Обуката на работното место се користи ширум светот и веројатно е најстар пристап за учење на професионалните вештини.

Обуката на работно место може да се користи за многу работи, од релативно непрофесионални кои можат да се научат брзо, со едноставна пракса, преку повисоки раководни позиции каде теоријата и високото ниво на образовни квалификации мора да бидат дополнети со искуството на работното место/работата.

Доколку компанијата ги преиспитува начините на кои што ги обучува вработените, важно е да се сфати улогата која моделот „обука на работното место“ може да ја игра. Понатаму е направена анализа на согледаните предности и недостатоци од обучувањето на вработените на работното место.

Предности: дава обука во кругот на работното место каде учесниците евентуално навистина ќе работат. Учесниците можат да се обучуваат за опрема која ќе ја користат за својата работа, веднаш да го вежбаат она што им е покажано, како да ја направат задачата и можат да добијат моментален повратен одговор. Оваа обука може да се спроведе во оптимално време и нема потреба да се чека да почне курсот на обука. Учесниците би можеле да бидат доверливи кога некој што веќе знае ќе им покаже како да ја работат работата, отколку странец, доведен посебно за обука. Обуката може да се скрои за актуелната работа и им дозволува на учесниците брзо да се интегрираат во работната средина. Можат да бидат продуктивни додека учат, но не во потполност во раните фази на обуката. Може да биде поевтина и помалку да чини по работата на компанијата.

Недостатоци: Бара компетентни надзорници кои можат да им помогнат на учесниците да учат. Обучување на другите луѓе е само по себе вештина, бара внимателно планирање така што вештините и знаењата се пренесуваат на структуриран начин. Доколку обуката не е доволно добро испланирана или пренесена на начин на кој што учесниците го сметаат за тежок за сфаќање, тогаш обуката ќе биде под стандардите; бара време. Давање премногу информации во краток временски период е честа грешка која што обучувачот ја прави. „Претрпување со информации“ е заеднички проблем и бара учесниците да се следат и проценуваат за да се гарантира дека учењето напредува.

Од обуката на работното место се очекува побрзо да даде резултати од аспект на тоа дека вработените веќе знаат кои се нивните работни задачи и на кој начин да ги извршат. Но, тука како недостаток се јавува токму нивното искуство и чувство на доволен степен на знаење така што постои можност недоволно да се посветат на обуката.

Сите овие недостатоци можат да се намалат со внимателно

раководење. Подолу расправаме за тоа како може да се направи.

3.4.1.1. Неструктурирани и структурирани пристапи на обука на работното место

Обучувањето на вработените на работното место некогаш може да се обави на “неструктуриран” начин што всушност означува дека учесниците во обуката очекуваат да “соберат” вештини и знаење околу извршувањето на работните обврски, притоа добивајќи одговор за постигнување на тој “ефект” од страна на обучувачот. Овој пристап често означува учење преку мониторинг (надгледување) како работи поискусен вработен и на тој начин да се стекне знаење.

Проблемот на овој неструктуриран или неформален пристап доведува до тоа учесникот да стекне лоши работни навики. Ова може да биде спор процес, а раководството нема вистинска контрола над учењето на учесникот и развојот на неговите вештини. На некои работни места може да постојат прашања за безбедност и/или квалитет доколку на учесниците им се дозволи да извршуваат некои задачи без надзор. Освен ако на учесниците во обуката им се дадени релативно едноставни задачи, неструктурираната обука на работното место веројатно ќе биде неуспешна за компанијата и незадоволителна за лицето кое што се обучува.

Структурираниот начин на обука на работното место наједноставно може да се објасни така што ќе се истакне фактот дека во изминатите децении со растот на технологиите на вработените им се налагаат поголем број на обуки за посетување. Односно, вработените од постарите генерации кои во минатото ги пишувале фактурите со помош на машина за куцање, денес имаат потреба од примена на компјутери. Како резултат на сето тоа во модерното општество се тежнее кон примена на построкурирани пристапи на обука во рамките на

работното место.

Препораки за подобрување на обуките на работното место¹⁸:

Постојат многу работи кои треба да се организираат за да се обезбеди дека обуката на работното место е спроведена успешно и да се очекува дека учесниците можат да работат на крајот од нивниот период на обука. Можеби по 3 месеци треба да бидат способни да извршат цела работа или евентуално, ако работата е сложена ќе имаат време да завладеат само со дел од неа, па затоа е битно однапред да се донесе одлука кои вештини треба да ги научи учесникот. Вештините би требало да се запишат, пожелно во индивидуалниот план за обука на учесниците, како и кои знаења тие треба да ги стекнат (на пример потребно е продавачот да има знаење за производите кои ги продава), што е сосема одвоено од имањето вештини потребни производот да се продаде.

Потребно е да се постави индивидуалниот план за обука кој е од корист при постоење на јасен опис на работата (опишување што ќе работат луѓето) и анализа на она што работникот го прави компетентен и способен да ја работи работата по соодветен стандард. Да се размисли за тоа кои методи ќе се користат во обуката за да се обезбеди учесниците брзо да стекнат вештини кои што се потребни.

Учесниците во обуката однапред знаат кои вештини и знаења им се потребни, така што им е познат и индивидуалниот план за обука кој треба да го потпишат, при што се определува и временска рамка за реализација на обуката. Компанијата треба да има одреден план според кој ќе се раководат во однос на постигнувањето на ефектите од обуката која ја посетиле вработените.

Корисно би било доколку секој нововработен добие “воведна обука” каде

¹⁸ EU Kosvet, Poboljšavanje rezultata iz obuke na random mesto, str.2-6

ќе му бидат детално објаснети услугите кои ги нуди компанијата, детален опис на неговото работно место и работни задачи, како и краток вовед за начинот на извршување на обврските. Секоја група на вработени кои следат обука потребно е од страна на компанијата да имаат одреден супервизор кој ќе ги надгледува, ќе го следи нивниот прогрес, како и да води сметка за начинот на извршување на обуката од страна на обучувачот.¹⁹

3.4.2. Обука надвор од работното место

Обуката надвор од работното место ги опфаќа сите оние обуки кои што се реализираат вон работното место (организацијата). Тука спаѓаат обуките во посебни установи (центри) за обука, а понекогаш тоа е обука и во друга компанија.²⁰

3.4.3. Комбинирана обука

Комбинираната обука претставува процес на обучување на вработените каде еден дел од реализацијата на обучувањето се изведува во компанијата, а друга надвор од компанијата. Поделбата на овие обуки може да биде изведена според активноста или работите кои што се предмет на обука или според траење на обуката.²¹

Се смета дека електронското учење има поспор процес на совладување на материјата. Во науката недостигаат истражувања кои ќе посочат кои

¹⁹ EU Kosvet, Poboljšavanje rezultata iz obuke na random mesto, str.2-6

²⁰ Stankovic, V., 2011, Obrazovanje I obuka zaposlenih, Visoka skola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, str.9-10

²¹ Stankovic, V., 2011, Obrazovanje I obuka zaposlenih, Visoka skola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Str.9

сегменти може да придонесат кон поедноставување на процесот на учење. Исто така, забележани се потешкотии околу воведувањето на електронско учење од страна на претпријатијата и вработените во однос на промените при обучување и имплементација на овој вид на обука. Како причина за отфрлање на овој начин на обучување на кадрите се јавува и недостатокот на компјутерска писменост кај одредени поединци.

Освен тоа, повеќето обуки за е-учење се досадни, бараат повеќе дисциплина од страна на учесникот во курсот и често е тешко да се одреди дали учесникот навистина го завршил курсот. Надминувањето на овие недостатоци и ограничувања може да се оствари со организација на комбинирана обука. Комбинираната обука подразбира комбинација на традиционална обука и технички поддржана обука. За да се обезбеди максимална ефикасност, овој вид на обука за вработените обединува алатки од е-учењето и класична обука во училишта.

Учесниците можат да се подготват по пат на интеграција и повторување на веќе одржана обука во класичната или виртуелната училишта (интеракција ученик-предавач); индивидуално задоволство преку самообука (он-лајн учење на содржини кое бара минимална интеракција); намалување на трошоците (преку минимизација на времето кое што се спроведува вон работата и трошоците за патување/училишта/предавач); подобро усвојување на знаењето преку употреба на следечки механизми на Веб итн.²²

²² Nikolić, V., Savić, S., Obrazovanje za bezbedan rad i upravljanje profesionalnim rizikom, Zbornik radova, Dunav Preving, Beograd, 2003

3.4.4. Неформално учење

Овој начин на обучување според бројните спроведени анкети се покажал како многу успешен. Дури 80 проценти од испитаниците установиле дека многу подобро се стекнува знаење со неформална обука преку извршување на задачи на работното место со колеги, отколку на формални обуки.²³

3.4.5. Симулирана обука

Симулираната обука е обучување на вработените со користење на вистинска опрема која се користи на работата. Целта на обуката е да се постигнат резултати како истата да е извршена на работно место, а притоа учесникот на обуката да не се поставува на истото. Оваа обука се користи доколку обучувањето на самото работно место е многу опасно или скапо.

3.4.6. Обука со посебни цели

Обуките со посебни цели претставуваат обуки кои што се однесуваат на насочување и учење на вработените за некои посебни теми како што е на пример обука во поглед на вредноста која претставува едуцирање на вработените за најважните вредности на нивната компанија и поттикнување самите да ги прифатат тие вредности.

Оваа обука опфаќа разгледување на just-in-time (достава веднаш) испорака, безбедност и сигурност на работа, бенифиции, управување на материјали и друго. Потоа се разгледува тимската работа, довербата и почитувањето кон поединецот.²⁴

²³ Nikolić, V., Savić, S., *Образование za bezbedan rad i upravljanje profesionalnim rizikom*, Zbornik radova, Dunav Preving, Beograd, 2003

²⁴ Stankovic, V., 2011, *Образование i obuka zaposlenih*, Visoka skola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Str.10

3.4.7. Обука по категории на вработени

3.4.7.1. Обука на вработени кои повремено заминуваат во странство

Доколку компанијата се стреми кон тоа на своите вработени да им внесе возбуда во работењето, може да се примени обука каде низ забава (патување) ќе се стекнат со нови знаења. Има неколку проблеми со обучувањето на вработените во странство, бидејќи двете постапки можат да бидат скапи и помалку ефикасни ако се направат на тој начин. Но, некои од најдобрите центри за обука се лоцирани во САД кои овозможуваат ваква обука.

Во овој дел од трудот се дава приказ на студијата на Sarah (2012) каде се истакнува обуката на вработени од САД од областа на гастрономијата, кои наместо да бидат обучувани во матичната земја, се испраќаат во Јапонија каде што учат како се подготвува суши.²⁵ Според студијата, подготовката на секој вид на храна е најдобро да се научи како се прави во земјата на потекло, како на пример за италијанска храна, готвачите е најдобро да се испратат на обука во Италија.

Со посетата на странска земја за дообучување на вработените, тие се стекнуваат со подобро интернационално разбирање на нивната работа. Обуката во странство е секогаш добра идеја.²⁶

²⁵ Stankovic, V., 2011, Obrazovanje I obuka zaposlenih, Visoka skola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Str.10

²⁶ Sarah, B., 2012, Training your employees abroad, International enterprise, Достапно на: <http://internationalenterprise.org/training-your-employees-abroad/> [13-02-2014]

3.4.7.2. Обука на вработени кои заминуваат да живеат во странство

Обуката на вработени кои заминуваат да живеат во странство најчесто се јавува од причина што е потребна обука на повисоко ниво, од повисоки професионалци во полето на дејствување на компанијата. Исто така, овој вид на обука се применува и кога во компанијата постои потреба за интернационални HR политики при што се испраќаат менаџери во странска компанија.²⁷

Ориентирање и Обука на вработени за интернационални задачи - Кога станува збор за обезбедување на ориентација и обука кои што се потребни за успех во странство, повеќето северно американски корпорации обезбедуваат малку или никаква систематска селекција и обука.

Додека одредени претседатели и директори на компании бараат од вработените да имаат големи познавања од економијата и практиката во странските земји, други компании своите вработени ги испраќаат на прекуокеански обуки. Но кои се всушност тие специјални обуки кои се добиваат во странство? Во продолжение е даден преглед на пристап на одржување на обуката во четири чекори.

Првото ниво на обуката се фокусира на влијанието на културната разлика и растечката свест на учесникот за таквите разлики и нивното влијание на исходот во бизнисот. **Второто ниво** на обукаот се фокусира пред сè на целите на обуката, односно да се наведат учесниците да разберат какво однесување треба да претендираат на работното место (и негативното и позитивното) и како им влијае однесувањето (на пример, неповолни стереотипи можат потсвесно да влијааат на тоа како менаџерот одговара и како ги третира неговите или нејзините странски вработени). На крај, **третото ниво** на обука

²⁷ M. Schell, "Global Relocation of the Future," Canadian HR Reporter (September 24, 2001), pp. 7, 12; L. O'Grady, "Using Technology to De- Stress on International Assignment," Canadian HR Reporter (September 24, 2001), pp. 8, 12

обезбедува фактичко знаење за таргет земјата, додека **четвртото ниво** обезбедува градење на вештини во области, како познавање на јазик и прилагодување и адаптација на вештините. Ако компаниите обезбедат крос-културни обуки, потребно е тие да бидат длабоки и направени со грижа. На пример, јазичниот обука мора да вклучува невербално комуникациска свест, бидејќи варира низ целиот свет.

Во резултатите од истражувањето на Runzheimer consultants²⁸ 43 вработени во странство се распределуваат за соодветен вид на обука која им е потребна, со цел повторно да го добијат нивното претходно работно место, односно, да го задржат. Покрај овие специјални обука обуки, исто така се јавува потреба за повеќе традиционални обуки и развој на вработените во странска земја. На пример компанијата IBM, како и други поголеми корпорации имаат одлични професионални развојни центри низ светот за нивните извршители.

Со цел за реализација на програми за обука во затворен простор т.е. во рамките на странската компанија се обезбедуваат странски обучувачи од трети земји кои ја одржуваат обуката на вработените.

Развојот на интернационалниот менаџмент често има за цел да ја подобри контролата на делување на компанијата на глобално ниво и да изгради корпоративна култура. Една од целите за спроведување на обуки за менаџери во странство е да се изградат поблиски односи со соработниците од другите претставништва на компанијата. Стекнатите искуства треба да бидат имплементирани во матичната компанија во која работат, по враќањето од обуката и да ги пренесат своите искуства.²⁹

²⁸ Runzheimer International, Travel management in Academia, Vol.23, No.5, October 2003, Достапно на: <https://www.travel.runzheimer.com/usercontent/tmn/content/RRTM/Issues/rrtm-2003-10-v23-n5.pdf>

²⁹ M. Schell, "Global Relocation of the Future," Canadian HR Reporter (September 24, 2001), pp. 7, 12; L. O'Grady, "Using Technology to De- Stress on International Assignment," Canadian HR Reporter (September 24, 2001), pp. 8, 12.

3.4.8. По ниво на обука

3.4.8.1. Развојни програми на обука на меѓународни менаџери

Стратегиско значење. Менаџерите кои што биле успешни на домашниот пазар не мора да значи дека ќе бидат успешни и во странската деловна и културна средина. Тоа особено е битно за оние менаџери кои што не поминале преку меѓународни програми за стратегиски развој на менаџментот и позади себе немаат докажана меѓународна кариера.

Меѓународно ориентираните претпријатија мораат сестрано и реално да проценуваат и да ги унапредуваат перформансите на своите вработени, особено менаџерскиот статус, во согласност со деловните цели на конкретен странски пазар. Менаџерите експатијати мора да ги менуваат своите домашни навики и да го прилагодуваат стилот на работа, како и начините на мерење на деловните резултати. Остварувањето на саканите резултати во странство се случува во изменети услови и претпоставки на кои менаџерот не може да влијае. Поради тоа е неопходно да врши благовремено и соодветно професионално прилагодување на новите или изменети услови на работење.

Програми за професионална обука. За соодветно снаоѓање и прилагодување служат специјализирани програми на професионална обука и унапредување на перформансите на поединецот, компанијата и филијалата во согласност со важечките услови за работење во странска средина. Посебно се изучуваат даночните услови на работење, политиката на девизен курс, валутно пресметување на деловните резултати, книговодствена пракса, движење на цените, државни мерки на непосредни интервенции и контрола и слично. Со овие програми за обука се врши запознавање со основните обележја на економското и деловното опкружување во странство, кое во значителна мера може да ги определи резултатите на менаџерот експатријат.

Доколку резултатите од експатијатот бидат лоши, компанијата би можела да се најде во незгодна позиција бидејќи не е лесно да се изврши замена во краток рок. Повеќето експатријати се ангажираат на период од три до пет години што се смета за доволен период лицето да ги покаже своите најдобри можности за соодветно прилагодување на новото културално и деловно опкружување.

Компании кои учат и кои што подучуваат. Функционирањето на компаниите кои учат се смета за реалност во бизнис глобализацијата. Учењето во современиот бизнис претставува континуиран процес на усвојување на ново знаење, вештини и способности кои треба да водат кон креирање на перманентни промени во однесување.

Компаниите кои учат доминантно се фокусираат на управување на пазарното знаење, односно на обука и развој на професионалните и креативните способности на своите човечки ресурси. Се поаѓа од тоа дека моделот на секојдневно учење мора да води кон држење на пазарната иницијатива и водечката пазарна позиција. Со влегувањето во новиот милиениум не се зборува само за компаниите кои учат, туку и за организации за подучување, односно компании кои обучуваат други низ светот за да применуваат успешни формули и модели на пазарен успех (*teaching organizations*). Компаниите за подучување не усвојуваат нови знаења само поради себе, туку првенствено за да можат усвоеното, акумулирано и системски обликувано пазарно знаење да го трансферираат на други.

Оправданост на развојните програми за обука. Меѓународните програми за развојна обука на менаџерските структури на вработени може да се образложуваат и правдаат со деловно-организациски и персонални причини. Деловно-организациските причини се повеќестручни и меѓусебно

комплементарни. Развојните програми за обука се наоѓаат во директна функција со изградба на препознатливи организациски култури.

Со нив се придонесува за рационализација на вкупните трошоци на човечките ресурси во меѓународни размери. Тие обезбедуваат афирмирање на позитивни, со надминување или минимизирање на негативните страни на етноцентричните кадровски политики. Потоа се придонесува за обезбедување на ефикасна деловна комуникација, како внатре во корпоративниот систем, така и во екстерните односи. На крај, сето наведено треба да обезбеди подигнување на вкупната ефикасност и профитабилност на работењето во меѓународни размери.

Причините на една компанија за примена на развојни програми се однесуваат на мотивација, образование, комуникација и адаптација на менаџерите.

Системот на континуирано и секојдневно образование на експат-менаџерите им придонесува за успешен развој на нивната кариера. Во рамките на нематеријалните и нефинансиските елементи на компензациските пакети се поголемо мотивациско значење имаат условите на работење, како и корпоративните системи за гаранција на долгорочните перспективи за напредување. Без обезбедување на добри канали на интерна и екстерна комуникација, поединецот и со најдобрите перформанси може да биде потполно изгубен и недоволно искористен. Со обукаот и програмите за усвојување на различни деловни и организациски стилови и култури, поединецот ја подигнува својата флексибилност и адаптибилност. Се обезбедува избегнување на

конфликти и недоразбирање, што не е само во интерес на корпорацијата, туку и непосреден интерес за секој поединец.³⁰

3.4.8.2. Обука на неменаџерски лица

Методите на обучување на вработените се делат на две подгрупи со оглед на тоа дали се организираат во работен амбиент, или во образовни центри. Методите на обучување на вработените во *работтен амбиент* (on-site methods) во голема мера се насочени кон оспособување за практична работа токму онака како што се извршува на работното место.

Прва во оваа група е методата за обучување на работа (on-the-job training) во која почетникот „од прва рака“ учи од искусниот работник на самото работно место. Тука се комбинира однесувањето и инструктажата, а почетникот има можност и сам да работи, но со охрабрување кога добро работи и преку брзо исправање на грешките на кои што искусниот работник му посочува внимание.³¹

Вакво „поткрепување“ и непосреден фидбек добро го мотивира лицето кое што се обучува, но во оваа метода често пати останува прашањето за мотивација на обучувачот. Тој со инструкторската работа може да биде попречуван во својата редовна работа и да губи дел од заработката. Поради тоа е потребно тие да бидат внимателно бирани со оглед на способноста на пренесување на своето знаење и вештини на друг.

Традиционалниот метод од оваа група кој и денес масовно се користи е школувањето (образованието), со кој метод во текот на повеќе години се комбинира праксата на стекнување на теориски и практични знаења во училиницата. Традиционалното школување како форма на учење на занатот

³⁰ Rakita, B., 2006, *Medjunarodni biznis I menadzment* – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.520

³¹ Ćukić, B., "Integrativni menadžment ljudskih resursa", Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2004.

секако е трансформирано пред се во таа смисла што со мануелните вештини и совладување на рутински операции на самото работно место, е додадено учење на принципите, правилата, како и стекнување на практичното знаење кое бара лабораториска опрема, цртежи или шеми и други учења. Иако терминот „школување“ првенствено се однесува на учење на занаетчиски работи, неговата поширока смисла вклучува совладување на практична работа и за други занимања, под услов почетникот според теориското подготвување да учи истовремено од искусен професионалец.

Некогаш тоа било формално организирано како позната „пракса“ на ученикот во економијата или „приправнички стаж“ на почетникот во разновидните занимања, а некогаш тоа е работа на личниот однос на ученикот и учителот. Посебна метода која што вклучува некои елементи на обучување на работа и учење е обучувањето под менторство или обучување од советник (mentoring). Тука се работи за програма за обучување во која се воспоставува соработка на новиот работник со одреден искусен работник, како советник, инструктор и покровител.

Почетникот во некоја рака е доверен на ментор, кој што повремено го насочува, го следи неговото работење и му дава совети, не само директно во врска со работата, туку и во поглед на неговата социјализација во новата средина, како и во поглед на развојот на неговата кариера. Обучувањето под менторство се практикува во различни варијанти во зависност од карактерот на корпорацијата, односно природата на работата. Една од нив е обучувањето преку задолжувања (assignments) во која на одредено лице му се доверуваат нови задачи или потполно се проширува делокругот на неговата работа, со повеќе или помалку експлицитна намера тоа да завладее со новите практични знаења.

Важно е притоа да биде обезбеден компетентен ментор или пак достапни пишани упатства и литература. Исто така е важно при дефинирање на новите

задачи да се почитува принципот на постапност, било да се работи за додавање на едноставни работни операции или за интерполација на сите сложени работни улоги. Овие методи инаку се добри за најширокиот спектар на компании, развојно истражувачки центри и на универзитетите. Како посебна варијанта за обучување под менторство се јавува обучување преку учество во проекти.

Со ваквиот вид на обука помладите соработници постепено напредуваат во работењето од аспект на техничка подготвеност, се обучуваат за работа на поголеми проекти водени од други лица, превземање на проекти, како и водење на проекти па се до водство на сложени проекти. Тие на почетокот имаат ментор, а подоцна нивните проекти подлежат на екстерна верификација. Во рамките на работата на проектите, а уште почесто во најразновидните облици на образование и школување во склоп на обучување под менторство се користи и насочено читање (guided reading) како релативно посебна метода. Во таа метода професорот, менаџерот или инструкторот во улога на ментор му препорачуваат на лицето кое што се обучува соодветен избор на стручна, научна и книжевна литература која треба да ја чита, а евентуално и да ја прикаже во пишана форма, во вид на семинарски труд кој што потоа ќе го брани.

Одбраната на овие трудови е можност да се оценат резултатите на учење и за исправка на евентуалните грешки. Методите на обучување во *предворјето* (vestibule training) се практикуваат во непосредна близина на работното место, односно во издвоен простор или работно поле, внатре во производствените хали или работилници, односно служби и на опрема слична на онаа на работното место.

Целта на ова издвојување на лицата е да бидат на дофат на реалната работна ситуација, но да работат со инструкторот на кој што се доверени, не сметајќи ги останатите работници во нивната редовна работа. Ротирањето на работата (job rotation) е метод на сукцесивно распоредување на работникот на

различни работи, за да се прошири неговото практично знаење, покрај тесната специјализација. Кога почетниците кои што само што завршиле училиште, се вработуваат на своето прво работно место, „ротираат“ од работа до работа, со цел да се запознаат со поврзаното функционирање на повеќето организациски целини, а привремениот престој на одделни работни места во тие целини трае по две три недели.

Ако работниците се специјализирани за одредена операција, да речеме на производствени контејнери, привременото преместување на другите сродни операции обично има за цел нивно оспособување за повремено заменување на своите отсутни колеги. Таквите „ротирања“ можат да траат од две три недели до два три месеци.

Оваа метода се користи и за подготовка на идните раководители кога тие по план или влијание на околностите „одвнатре“ запознаваат различни организациски одделенија и со тоа се подготвуваат во улога на менаџер да ја обединат нивната работа. Методите за обучување на вработените во *образовните центри* (off-side methods) во голема мера се насочени кон теориско подготвување за практична работа.

Нивната цел, како и во случај на методот за обучување во работниот амбиент, е оспособување за практична работа, но со употреба на книги и помагала кои што не се достапни на работното место, како и со примена на програми и инструктажа за која што се задолжени компетентни наставници.

Традиционално најраспростанета метода од оваа група се предавањата кои што се организираат во училниците и амфитеатрите или евентуално преку радио, односно телевизија. Во техничка смисла предавањето е полесно и поефтино се организира, отколку обучувањето со други методи. Предност на предавањето е и можноста за вклучување на значително поголем број на слушатели, одеднаш, отколку во други облици на настава. Недостатоците на оваа метода произлегуваат воглавно од тоа што предавањето, барем во својата

класична форма претставува еднонасочна комуникација во која информациите течат од предавачот кон слушателот. При тоа, предавачот нема увид во нивото на разбирање со кое што се следи неговото предавање, а кај слушателите опаѓа нивото на внимание бидејќи се лишени од активна улога. Двата наведени недостатоци можат да се ублажат со повремено давање на прашалници со контролни прашања и организирање на дискусија на крајот на одредени тематски целини. Корисно е и практикување на интерактивен стил на предавање во кое предавачот најпрво го поставува проблемот, бара од слушателите да одговорат, а со нивните одговори додава и систематизира содржини кои што намеравал да ги презентира.

За подобри ефекти и зголемување на можноста на овие методи важни се и личните предавачки квалитети на предавачот. Некои, меѓутоа, таа зависност од карактерот на предавачот ја сметаат за нејзин недостаток. Во универзитетските кругови и помеѓу истражувачите преовладува мислењето дека вредноста на методите на предавање не е во согласност со нивната масовна примена. Некои истражувања, меѓутоа јасно покажуваат предност на овие во однос на другите модерни методи. Нивните резултати покажуваат дека запомнување на образовната содржина веднаш по презентирањето е подобро ако се употребени аудио-визуелни техники отколку запомнување на тие содржини доколку се презентирани во класично предавање. Наспроти тоа запомнувањето непосредно по презентирањето, количината на запаметеното во подоцнежниот период, после неколку недели или неколку месеци била поголема ако за излагањето на материјалот е користено предавање.

Подобри ефекти на класичното предавање во запомнување на материјалот на подолг рок, можат да се објаснат со тоа што обучуваните лица кои слушајќи предавања принудени се самите да го систематизираат и симболизираат она што се изложува, додека при аудио-визуелното презентирање пасивно примаат јасни и систематизирани податоци. Тоа активно

пренесување на податоци од запазување и представа која непосредно ја следи запазувањето претставува когнитивна обработка во сферата на мислење, донесување заклучоци и разграничување на поимите, па со тоа е овозможено долготрајно запаметување.

Аудио-визуелната инструктажа, која што е позната и под името мултимедијален обука е метод во кој при обукаот се користат различни тонски, фото и видео записи, или графички и шематски прикази како и соодветни технички средства за нивно репродуцирање или проектирање. Вредноста и компаративната предност на аудио-визуелните техники секако зависи не само од квалитетот на презентацијата, туку највеќе од природата на образовните содржини. Финансиската исплатливост на аудио-визуелната инструктажа е оптоварена со почетните вложувања во повеќе или помалку скапа опрема, односно вложувања во изработка на филмови или друг материјал за презентација, но и тоа на крајот може да испадне доста ефтино, доколку во обуката учествуваат голем број учесници.

Посебна метода за обучување во која се користи сложена техничка опрема е симулацискиот обука. Овој обука се одвива во услови, односно на уреди кои што се верна копија на условите и уредите во реалниот работен амбиент. Трошоците на симулацискиот обука се значително повисоки, отколку трошоците на другите методи за обучување, бидејќи тука се работи за многу скапа опрема. Вложувањата во овој вид на опрема на пример, се исплатливи бидејќи можните грешки чинат многу повеќе од симулациска обука. Би можело да се каже дека и покрај високите трошоци, симулациониот обука спаѓа во најефикасна метода на обучување.

Програмираната инструктажа е индивидуализирана обука по сопствено темпо во која обучуваните лица се служат со материјал за учење и самотестирање на своето напредување. Таа може да го распоредува учењето според сопствена дискреција, но по секој оддел должна е да направи соодветен

тест. Врз основа на тие секвенцијални тестови таа се насочува да се продолжи со учење на нови содржини, ако резултатите се добри или да се врати на доучување на веќе поминатите делови ако успехот на тестот не е доволен.

Материјалот за обучување обично се состои од печатен прирачник, од прашалник за проверка на наученото и од соодветно упатство. Покрај тестовите и печатениот материјал во оваа метода често се користи и аудио или видео материјал на касети или цеде-а. Важна предност на оваа метода е постоењето на непосреден фидбек, кој што овозможува брзо исправање на грешките во учење. Не помала важна предност е и во тоа што лицето кое што се обучува може да го бира времето и местото на часовите за учење во зависност од своите други обврски, а тоа многу влијае врз вработените кои што учат покрај својата редовна работа. Најголем дел од трошоците на програмираното обучување на овој вид отпаѓа на подготовка, текстови, тестови и аудио или видео материјал, додека трошоците за техничка опрема не мора да бидат големи, со оглед дека се работи за стандардни куќни или канцелариски уреди.

Едно ограничување на овие методи, кои што инаку спаѓаат во многу ефикасни е застарувањето на програмираниот образовен материјал, посебно во областа на нови технологии кои брзо се развиваат. Доколку програмираното учење во голема мера е заситено со употреба на компјутерски програми и компјутерска опрема тогаш во прашање е нова метода позната под името компјутерски подпомогната инструктажа (computer assisted instruction - CAI), компјутерски базиран обука (computer-based training - CBT) или електронско учење (e- learning).

Можностите на оваа метода се се поголеми, бидејќи и можноста на компјутерот со голема брзина се зголемува. Огромните капацитети на меморија и големата брзина на обработка на податоци во современите компјутери овозможуваат обемно користење на видео секвенци и многу сложени, флексибилни и интерактивни програми во овој вид обука.

Предност на оваа метода е во постојаниот и систематски увид во резултатите од учењето, што може да биде пресудно за одржување на високо ниво на мотивација. Уште една предност е во тоа што многу високо ниво на интерактивност долготрајно го задржува вниманието на обучуваните и со тоа ја зголемува нивната упорност во совладување на наставните содржини.³²

Обука на локалниот персонал. Меѓународно ориентираните компании многу често мора да имаат разработени програми за обука и развој на неменаџерскиот персонал во согласност со деловните ќелии и реалните прилики на конкретниот пазар. Веќе констатиравме дека во меѓународно дислоцирани бизниси, неменаџерскиот персонал на компанијата се екипира ангажирајќи воглавно локална работна сила. Тоа е преферирана опција во меѓународниот бизнис од две доминантни причини - причина за трошок и причина за државна политика на вработување во земјата домаќин.

Три вида на обука. Воглавно се практикуваат три вида програми за обука на оперативните работници во меѓународниот бизнис: општообразовна програма, организациско-културна програма и програма за техничко оспособување.

Општообразовна програма за обука на работната сила воглавно се применува во неразвиените и земјите во развој каде луѓето не добиваат комплетно основно образование преку редовно школување. По правило се работи за земји каде трошоците за работната сила се најниски, но неопходно е да се врши нивно дополнително образование преку наменска програма за обука.

Програми за запознавање на организациската култура. Во меѓународниот бизнис може да се најде и на потполно спротивна ситуација - во одредена земја работниците се многу или задоволително образовани, но немаат искуство со

³² Isto, Smiljanic, str.12

работењето во одредена дејност или во конкретен систем за организација и менаџмент. За да може неменаџерскиот персонал да биде ефикасен и во функција на интересот и целите на меѓународниот бизнис, компанијата мора да ги едуцира и оспособи за свој систем на работа, организација и делување.

Едукативните програми за изучување и усвојување на организациската култура многу често се применуваат во обуката и обукаот на оперативниот персонал, како поради големите разлики во искуството и способностите на меѓународниот пазар на работна сила, така и поради обезбедување на единствен и препознатлив систем на организација и менаџмент во меѓунаордни и глобални размери. Хамбургер универзитетот и компанијата McDonalds се доста добар пример за овој тип обука³³.

Програми за техничко оспособување на оперативни работници се користат поради нивно ефикасно распоредување на конкретни работни места и извршување на конкретни работи и задачи. Тука се работи за практичен тип на обука и обука на работници. Во многу земји државите имаат наменски програми за организациска и финансиска поддршка за практична обука и оспособување на работници. Јапонија и Германија особено се познати по развивање на специјализирани програми за техничко и практично оспособување на работната сила. Се остварува непосредна соработка помеѓу државни органи и компании за реализација на овие програми. Се работи за разни програми за преквалификација и доквалификација со која работниците полесно се

³³ Morais, T., Lopes, P., Jordao, F., Organizational culture and human resources: Training and development – A study about McDonald's Hamburger University, Psychology Center, Porto, Достапно на: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71466/2/81788.pdf>

адаптираат на извршување на нови работи и работни задачи, а и непосредно се придонесува за намалување на проблемот на невработеност.³⁴

3.5. Евалуација на обуката на човечки ресурси

Во фазата на проценка на резултатите на обука потребно е да се разгледаат две основни прашања. Прво, на кој начин е потребно да се спроведе проценката и второ, кој фактор на обука треба да се измери.³⁵ Најдобра метода во проценка на програмата за обука, а како одговор на првото прашање е контролираното експериментирање. Овој метод подразбира следење на резултатите на работата на две групи вработени, од кои едната група ја поминала програмата за обука, а потоа тие резултати доведуваат до прашањето во врска со програмата за обука.

Што се однесува до одговорот на второто прашање постојат четири основни категории на резултати од обуката кои што можат да се измерат, односно четири нивоа на кои што се врши евалуација на програмата на обука:³⁶

Првото ниво на евалуација - реакција: ова ниво подразбира проценка на реагирањето на учесниците на обука на самата обука (Дали на учесниците им се допаднала програмата? Дали програмата вредела за потрошените пари и време? Дали програмата е релевантна за работата со која што учесниците се занимаваат?) Секоја програма би требало да биде оценета на ова ниво за да се направи евентуално подобрување и унапредување на самата програма. Реакцијата на учесниците на ова ниво на евалуација има важно влијание врз учењето од друго ниво. Имено, иако позитивна реакција од учесниците не е

³⁴ Rakita, B., 2006, *Medjunarodni biznis I menadzment* – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd, Str.521

³⁵ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.171

³⁶ Armstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 57 - 60.

гаранција за учењето, сепак, негативната реакција ја намалува неговата веројатност.

Второ ниво на евалуација - учење: на ова ниво на евалуација се поставува прашањето дали учесниците во програмата ги стекнале саканите вештини, знаење или ставови. Мерењето на ова ниво е многу потешко отколку евалуацијата на првото ниво. Методите на мерење одат од формално и неформално тестирање, па се до тимска проценка или самопроценка. Доколку е можно, учесниците работат тест проценка пред обуката и по обуката за да се воочи разликата во учењето која настапила.

Трето ниво на евалуација - трансфер: ова ниво го мери трансферот кој што се појавува во однесувањето на учесниците во текот на програмата. Евалуацијата на ова ниво подразбира одговор на прашањето: дали новите вештини, знаења или ставови се користат во секојдневното опкружување на учесникот на програмата? За многу тренери ова ниво претставува најточна проценка на ефективност на програмата на обука. Мерењето на ова ниво е тешко и често е невозможно да се предвиди кога промените во однесувањето ќе настапат. Сето ова бара многу важни одлуки во смисла на времена евалуација, зачестеност и повторување на евалуацијата, како и начинот на евалуација.

Четвртото ниво на евалуација - резултати: ова ниво го мери успехот на програмата за обука во термини кои менаџерите и работодавачите го разбираат: раст на продуктивноста, унапредување на квалитетот, намалување на трошоците, зголемување на продажбата. Посматрано од деловната и организациска перспектива ова е сеопфатна и општа цел на програмата иако многу тешко може да се мери финансиското подобрување во организациското работење, кое што може да се доведе во директна врска со програмата за обука. Наведеното укажува дека всушност постојат два вида на евалуација на програмата за обука.³⁷

³⁷ Bogićević Milekić, B. (2008) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 193

Првиот вид на евалуација е насочена кон унапредување на самиот процес на обука, односно проверка на организираноста на програмата за обука и задоволството на учесниците. Благодарение на наведената евалуација се добиваат информациите кои што се потребни за да се унапредат програмите за обука. Другиот вид на евалуација го воспоставува степенот на промена на однесувањето кај вработените како резултат од спроведената обука. Евалуацијата на резултатите на програмата за обука треба да укаже на доследност во поврзување на планираните и остварените активности и нивното значење е големо токму за насочување на понатамошни активности на корпорацијата во процесот на спроведување на програмата за обука.³⁸

3.6. Методи на обука на меѓународни менаџери

Некои од методите за обучување на вработените се многу употребливи и во организацискиот обука на менаџерите. Не само затоа што и менаџерите мора да се усовршуваат во различни стручни области кои што не се директно врзани за раководењето, туку и затоа што некои од споменатите методи можат добро да послужат во обликување на нивното интерперсонално однесување. Еден од тие методи е *обукаот за моделирање на однесувањето* (behavior modeling training), кој е всушност специјална варијанта на аудио-визуелната инструктажа.

Обучуваното лице во овој вид на обука првенствено следи видео секвенца со која е прикажано одредено неадекватно однесување, а потоа еднаш или повеќе пати гледа видео снимка на соодветно однесување во иста ситуација. Целта на првото гледање е да се воочи проблемот и да се препознае нешто од своето погрешно реагирање во слични социјални интеракции.

³⁸ Boljanovic, Dj.J., Pavic, SZ., 2011, Osnove menadjmnta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str.157

Гледањето на другиот дел има за цел не само да се разбере логиката на адекватното постапување во дадената ситуација, туку да се отпочне процес на спонтано имитирање. Успехот на ваквиот обука секако зависи од режијата на филмовите или видео секвенците, како и од квалитетот на глумачкото остварување во нив. Исто така, и систематски и продолжен обука на моделирање на однесувањето секако дава подобри резултати од еднократно гледање.

Ако обуката на моделирањето на однесувањето е компјутеризирана тогаш имаме уште поголема можност за комбинирање на аудио-визуелните методи, симулациски тренинзи и програмирана инструктажа. Во тој случај на лицето кое што се обучува може со видео секвенци му се презентираат различни ситуации на соочување на менаџерот со огорчените или агресивните соработници, со оние кои лажат или со оние кои што се депримирани, со оние кои што тежат кон преземање на поголема одговорност, односно воопшто различни интерперсонални проблеми или проблеми на одлучувања. На нив потоа им се нуди избор на различни видови на реагирање, а во некои аранжмани им се нудат обиди пред камерата сами да „изреагираат“ или да одиграат некоја епизода во улога на менаџер.

Благодарение на лесното манипулирање на дигиталните видео записи, лицето кое што се обучува може веднаш по својот „настап“ да го спореди своето остварување со примерот кој го демонстрирал глумецот. Нешто поедноставна варијанта на обукаот за моделирање на однесувањето често се импровизира на собири на менаџерите на продажба. Тогаш обично по некој од најуспешните менаџери пред своите колеги и пред камера демонстрира свој начин на презентација на производот кој што го продава. После тоа, друг помалку искусен менаџер се обидува истото да го изведе пред камери, но исто така соочени со изразите на одобрување или неодобрување на гледачите. На крај, оние кои што учат можат еднаш или повеќе пати да ја прегледаат снимката од

својот настап, да го споредат со примерот и да смислат подобрување. Оваа варијанта на обука моделирање на однесувањето може да биде многу корисна, доколку со нејзино аранжирање се пристапи со соодветно внимание.

Методата која во полна мера може да го менува интерперсоналното однесување е *обукаот играње на улоги*. Во неа од лицето кое што се обучува се бара да одигра одредени улоги на учесник во карактеристичен проблем - ситуации кои што често пати се јавуваат на работа. Тука актерот влегува во социјална интеракција со едно или повеќе лица кои што играат друга улога во дадената ситуација. Таа интеракција може да почне со несоодветни обрасци на однесување со кои што, да кажеме се продлабочува исценираниот конфликт, но со инструкции на тренерот и благодарение на креативниот карактер на играта се завршува преобразувањето во ново однесување со кое што проблемот се решава.

Пожелно е лицата кои што играат различни улоги во иста сцена повремено да ги заменуваат тие улоги со што се олеснува разбирањето на „другата страна“. Преземањето на улоги во оваа метода на обучување може да биде успешно само ако се постигне соодветно “загревање” (warming up) и соодветно ниво на спонтаност. Оваа метода, меѓутоа, често лесно и погрешно се користи на семинарите за менаџери, кога некои учесници „на препад“ ќе станат од своите седишта, па од нив се бара пред преполната сала без никаква психолошка припрема да одиграат некоја сцена, занемарувајќи ја нивната фрустрираност. Обука играњето на улоги во таа смисла мора да биде внимателно подготвен и стручно воден.

Деловни игри или менаџерски игри, претставуваат методи на обучување во кои менаџерите, како и во претходната метода играат улоги во одреден проблем - ситуација, но овој пат со тежиште не на обрасците за интерперсонално однесување туку на донесување на исправни деловни одлуки. Учесниците во играта добиваат елементи на ситуација, да речеме, податоци за

работење на некоја хипотетска фирма, потоа им се поделуваат улоги во тимот кој што ќе го решава проблемот, и целта (на пример зголемување на профитот) и им се изложуваат деловни правила до кои што ќе се придржуваат. Исправни одлуки донесуваат одреден број на финансиски поени, а погрешни одлуки не носат или носат негативни поени.

Се одредува и траењето на одделни фази на играта кои имаат карактер на некој вид сметководствени периоди, а се одредуваат и паузи во кои што се прави анализа на резултатите и во кои можат да се добијат совети од консултантите. За одделни фази на работата се даваат по неколку минути, така што двете екипи се принудени да се борат и за рокови и за престиж.

Во таква атмосфера, се јавуваат надежи, стравови и триумфи, групната динамика се одвива како на дланка и многу брзо се учи. Целта на овие деловни или менаџерски игри е учесниците да се упатат на нов начин на мислење при решавањето на одредени организациски проблеми, но и во кондензирани случувања да препознаат вистински начини на изградба на тимови.

Програмите, односно аранжманите за деловни игри претставуваат многу ценет производ кој што се нуди на пазарот на образовни услуги. Освен тоа постојат центри специјализирани за овој вид на обука. Покрај добрите страни, донекаде е отворено прашањето за применливоста на овој вид обука, со оглед дека проблемот на ситуацијата во играта не е секогаш коресподентна со реалните проблеми на конкретна корпорација од која што доаѓаат учесниците на обуката.

Сродна на овој вид обука е *методата за решавање на проблемот - студии на случаи* (problem - solving case study). Слично како и во методите на деловни игри, лицето кое што се обучува и тука презентира одредени деловни проблеми – ситуации, како искуство на некои корпорации или како исконструиран случај за потребите на обучувањето. За разлика од претходно опишаните методи, меѓутоа, обучуваното лице тука добива задача да го проучи

случајот и во индивидуалната работа да разработи решение на проблемот најчесто во пишана форма. Во понатамошната постапка, истото, своето решение ќе го брани пред водителите на обукаот и тоа воглавно преку дискусија во помала група од други лица кои што исто така се обучуваат. Тие дискусии имаат за цел не само да се оцени одредена работа, туку и да се разгледаат и други можни решенија. Целта на сето тоа секако е оспособување на учесниците за решавање на одделни видови на деловни проблеми и истовремено за квалитетно вклучување во тимска работа.

Уште една метода која што се потпира на групно решавање на проблемот е *методот на групна дискусија или методи на конферирање*, односно методи на конференција. За разлика од претходната метода тука тежиштето е поместено од индивидуално подготвување на работа, на заедничка расправа за одделни општи деловни проблеми. Обучувањето со оваа метода не е структурирано како во останатите методи, туку претставува благо насочена или слободна размена на информации, гледишта и искуства, што вклучува и запознавање со методите на менаџмент на други корпорации. Оваа метода е многу распространета и достапна за сите, неоспорно е корисна, но секако дека не може да се замени со други методи кои што се прецизно целно насочени.

Посебна форма на групно обучување е *обука во Т-групи*, односно обука групи. Тој е познат и под имињата сензитивен обука или обука за осетливост, обука на односи во групи и обука на групни динамики. Целите на обукаот во Т-групите е подобрување на осетливоста, подобрување на дијагностичката способност и подобрување на акционата оспособеност во поглед на точни воочувања и разбирања за реакциите на другите лица, во поглед на точно запазување на состојбата на односите помеѓу другите и во поглед на делувањето во сложената динамика на интра - групни односи.

Начинот на остварување на тие цели во оваа метода е учење преку процес на формирање и развој на сопствена Т-група и преку дискусија за

состојбата и развојот на односи во неа. Во тој процес и во тие дискусии, водителот или тренерот има извесна насочувачка улога која не смее да биде пренагласена и преку која тој првенствено ги поттикнува членовите на групата да учуваат и разјаснуваат одредени феномени. Водителот секако на почетокот на обуката ја запознава групата со важни проблеми на групно однесување, односно им пренесува соодветни знаења за групната динамика. Сценариото за работа на Т-групата вклучува сценирање на проблем - ситуација од практични области на преговарање, управување со конфликти и усогласување на соработката.

Предмет на дискусија задолжително е и заедничко размислување за начинот на примена на она што е научено во обукаот на одредени типични проблем-ситуации во реални работи на кои ќе се врати учесникот. Во работата на Т-групата посебно е важно да се поттикнат членовите да искажат и развијат свои интерактивни способности, како што се процесот на барање или давање информации, искажување поддршка, сугерирање или напредување.

Постојат и посебни методи кои што се пресметани на само еден потесен сегмент на она што опфаќа обучување во Т-групите. Една од нив е *обука интереактивна способност*, а насочена е кон подобрување на ефективност на интеракцијата на лицата со други. Во оваа метода учесниците исто така работат во групи и не учат некои општи правила, туку во одбрани заеднички активности го искажуваат својот личен стил на интеракција, а потоа го подобруваат и корегираат врз основа на систематски и контролиран фидбек. Тоа се постигнува со примена на посебна анализа на однесувањето за која се грижи тренерот.

Ваквиот пристап се базира на погледот дека начинот на одвивање на интеракцијата зависи првенствено од ситуацијата и личноста на вклучените поединци. Логиката за употребливост на оваа метода е во претпоставката дека основниот проблем за ефективност на менаџерот не е внатре во одделни

работи или работни места, туку во усогласување и соработка на луѓето ангажирани на тие работи. Во прашање е значи умешноста на менаџерот да се вклучи во интеракција со своите соработници.

Потесно специјализирана е и техниката *обука асертивност* (assertiveness training). Оваа метода инаку пошироко се користи во различни облици на психолошко советување и психотерапија. Таа е наменета за оспособување на луѓето да станат поефективни во изразувањето на своите мислења, верувања, желби и чувства. Притоа се поттикнува директен, чесен и соодветен облик на настап кон другите. Се подразбира дека тоа значи постепено надминување на претходно навикнатите форми на непримерно искажување, кое доведува до недоразбирање, недоверба и конфликт.

Во оваа метода се користат и прашалници кои ги пополнува лицето кое што се обучува и кои што се однесуваат на неговото однесување во ситуација во која е потребно да се биде асертивен. Одговорите кои што ги дава на прашањата од тие прашалници помагаат да ги разбере недостатоците на досегашните обрасци на своето однесување, а „вметнувањето“ на новите обрасци му помага да го совлада застапувањето на своите интереси или права не кршејќи ги правата на другите.³⁹

³⁹ Smiljanic, A., 2009, Obuka zaposlenih, Visoka poljoprivredna skola, Sabac, Str.16-19

3.7. Развој на човечките ресурси

3.7.1. Програми за развој на работата

На програмите за развој на менаџерот кои што се одвиваат на работа, обично им се дава предност во однос на методите вон работа. Првата може лесно да се прилагоди на потребите на поединецот и има предност поради чувството на препознавање и однос на авторитетот кој што постои помеѓу надредениот и подредениот.

Методите за развој на менаџерот кои што најчесто се користат на работа се:

1. Искуство. Некои од важните особини на менаџерот најдобро може да се развијат само преку искуство. Една од овие е способноста за донесување одлуки. Методите на собирање и анализирање на податоците може да се научат на формални курсеви и вежби, но не постои замена за донесување на одлуки во реалниот живот, кога податоците се непотполни, а ризиците високи. Развојот на самодоверба и ладнокрвост во стресни ситуации тешко може да се замисли без непосредна пракса - искуство. Потребно е да се истакне дека сите стекнати искуства преку пракса не се корисни, посебно оние кои ја намалуваат менаџерската ефективност. На пример, научените неефективни стилови на водење, создадените ставови и навики кои тешко и споро се менуваат и друго. Напредните корпорации градат искуство на менаџерот за да обезбедат оптимална можност за саморазвој.

2. Ротација на работата. Вршењето на една работа создава еден вид искуство, без разлика на времето кое се поминува на неа. Програмираната ротација на работата најчесто се остварува на почетокот на кариерата на менаџерот - приправик, кога се ротира преку неколку краткорочни работи. Компаниите кои што ја применуваат оваа метода откриваат дека менаџерите губат на ефективност кога почнуваат нова работа, но овој губиток се компензира

со користа од развојот. Ротацијата на работата има импликација на пореметување во семејниот живот на менаџерот, а се зголемуваат и трошоците за селене, но е одлична за создавање на менаџер-генералист кој што има голема предиспозиција за највисока менаџерска позиција. Овој метод кај менаџерите развива запазување на единствени проблеми на различни положби и придонес во развојот и унапредување на идеите. Во исто време се намалува веројатноста дека менаџерот ќе стагнира на работа и дека ќе се спротиви на промените.

3. Тренирање. Многу недостатоци во работата на менаџерот или недостатокот на искуство во работата можат да се надминат со обука. Во праксата тренерот обично е надредениот на менаџерот кој што систематски обезбедува повратна информација за начинот и квалитетот на работа - извршувањето, помага во планирањето на саморазвојот, дава насоки за поставување на целите и стратегиите на подредениот за специфичните проблеми. Успехот на тренирањето зависи првенствено од вештините на тренерот и количината на време и напор кој што го посветува на задачата.

Обуката (без оглед на видот) често може и да не ја постигне целта, а меѓу најважните причини за овој неуспех се: *неподготвеноста на линиските менаџери да се посветат на работа со млади колеги, атмосфера на работа која што не толерира неуспех и не е прифатлива за индивидуалните потреби за учење и настојување да се поттисне ривалството помеѓу надредените и подредените.* Мотивација за развој на подредените мора да биде присутна. Тоа значи дека оваа активност треба да биде стимулирана на соодветен начин.

4. Советување на менаџментот. Некои од споменатите недостатоци за тренирање, посебно недостатокот на време и стручност може да се надмине со користење на надворешни консултанти за развој на одделни менаџери. Специјалисти, често пати професионални индустриски психолози или андрагози

вршат функција на тренирање, но можат да послужат и како лица за доверување. Улогата на менаџерските советници се разликува во голема мера. Некои ненамерно гравитираат кон личните проблеми (да кажеме брачни проблеми) и ја занемаруваат својата основна цел - развој на менаџерите.

Други, повеќе ги истакнуваат проблемите кои што се поврзани со работа, а помалку се занимаваат со личните проблеми на менаџерот. Искусниот менаџер може да биде добар советник во врска со прашањата како што се селекција, развој, мотивациски системи, дисциплински проблеми, деловен морал и друга област за која се компетентни. Тука понекогаш се појавуваат и етички прашања кога советниците, наместо да развиваат самодоверба кај менаџерите, дозволуваат тие да станат зависни од нивните услуги.

5. Техника на критични случувања. Суштината на овој модел за развој на менаџерот е во систематска и постојана повратна информација за „критично однесување“. Постојана повратна информација обезбедува основа за промена на однесувањето на менаџерот во работата.

Почетниот чекор е составување на листа на позитивни и негативни однесувања кои што се критични за успешно извршување на дадена работа, а на основа на истражување - разгледување на работата на менаџерот. На пример, негативно *критично однесување* на менаџерот може да биде постојано критикување на работата на подредените.

Позитивното однесување на менаџерот е да речеме, вклучување на подредените во решавање на проблемот во работата. По составување на листата, надредениот систематски ги бележи критичните однесувања на менаџерот кој што се уочени и му дава повратна информација. Бидејќи оценувањето веќе е вградено во листа, на надредениот менаџер му останува само да го посматра и бележи однесувањето на подредениот менаџер, не правејќи при тоа вредносни судења. Овој метод не се користи во голема мера иако неговите резултати се многу важни и позитивни, а принципите на кои што

тој се базира се цврсти. Тој се спроведува на работа и користи структура на моќта во корпорацијата.

Методот обезбедува редовна повратна информација која влијае како на потенцирање на саканото однесување, така и на одвраќање од оние несаканите. Од аспект на актуелниот пристап на менаџментот кој што дава промена во однесувањето, на техниката на критичните случувања би требало да и се даде висока оценка како развоен метод.

6. Специјални проекти. Менаџерите се во единствена положба да користат специјални проекти за развој на своите подредени во области во кои што е воочен недостаток. На младиот менаџер, на пример, кој што се соочува со дисциплината на своите подредени може да му се даде задача да ги проучи различните методи на решавање на дисциплинските проблеми, да ги оцени и усмерено да ја изложи предноста на различните методи.

7. Поставување на цел. Поставувањето на цел обично се поврзува со планирањето во корпорацијата и мотивацискиот систем, но тоа е во блиска врска и со развојот на менаџментот. Ако првенствената цел на корпорацијата во развојот на менаџерот е промена на целно насочено однесување, тогаш потребно се наметнува и претпоставката дека објаснувањето на поставените цели може да биде од корист за менаџерите во нивната работа. Објаснувањето на причините за поставување на одредената цел му помага на менаџерот да открие кога некоја промена на ставот или однесување е релевантно за подобрување на ефективноста, а кога е важна само за тесните цели на развојната програма.

8. Функции на помошникот. Во многу корпорации менаџерите се поставуваат во функција на помошник, првенствено поради развојната предност на овие функции. Обично помошникот завзема линиска функција (помошник директор) и најчесто е следниот кандидат за промена на функцијата. Предност на оваа метода е во тоа што дозволува менаџерот да преземе дел од

одговорноста, да донесува одлуки и да прифаќа ризици. Младиот менаџер има можност да учи како помошник се додека не стане способен да преземе полна одговорност. Ефективноста на оваа техника, меѓутоа, во голема мера зависи од грижата која надредениот ја покажува за развој на подредениот, како и од погодноста надредениот да послужи како пример, односно модел на однесување.⁴⁰

3.7.2. Програми за развој надвор од работното место

Програми за развој на вработените и менаџерите вон работа најчесто се одвиваат на едно од следните три места: *Во самите корпорации; Во образовни установи (училишта, факултети и друго); и во приватни фирми за развој на менаџментот.*

Многу големи корпорации обично имаат тим на професионалци чија што единствена задача е да спроведуваат програми за развој на раководители во прва линија и менаџери од средно ниво. Универзитетите нудат мноштво на програми кои што се прилагодени за потребите на оперативните менаџери и можат да траат од неколку часови до неколку месеци.

Повеќето од овие програми избегнуваат класична проверка на знаења и оценување. Предност на овие програми е во тоа што учесниците од различни компании имаат време да разменуваат свои искуства.

Во последно време има се повеќе приватни компании кои нудат различни програми за развој на менаџери. Обично нивните активности се одвиваат преку семинари. Од програми за развој вон работата најчесто се користат следните организациски облици и методи на работа:

⁴⁰ Susa, B., 2009, Menadzment ljudskih resursa – prvo izdanje, Cekom books, Novi Sad, Str.255

Конференции. Конференцијата претставува специфичен организациски облик за развој на менаџери која има за цел да обезбеди можност учесниците да ги проверат своите идеи, да поставуваат прашања, размена на информации и расправање за концептите кои што се изложени во предавањата или печатените материјали. Конференцијата долго време го држи вниманието на учесникот и предизвикува висока емоционална ангажираност. Добро подготвена конференција по правило ја остварува својата цел. Од вештините на оние кои претседаваат со конференцијата во голема мера зависи успехот, бидејќи тие ја насочуваат дискусијата и ја одржуваат во тек, им даваат можност на сите учесници да зборуваат, да ги сумираат изложените ставови и слично.

Проучување на случаи и играње на улоги. Проучувањето на случаите широко се користи во програмите за развој на менаџментот. Иако се користат многубројни варијации на овој метод, важните елементи се истите. Учесниците се запознаваат детално со „проблемот на менаџментот“ кој што може да биде реален или конструиран за оваа прилика. Потоа независно, а понекогаш и во група го решаваат наметнатиот проблем.

Во некои случаи учесниците добиваат дополнителни информации на нивно барање. Потоа се дискутира за решенијата и начините на кои до нив се дошло. Со тоа се обезбедува увид во сопствената наклоност како и добрите и лошите страни. Учесниците исто така учат како другите ги толкуваат и ги решаваат овие исти проблеми. Главна предност на проучување на случаите е што е насочено повеќе кон практичните проблеми отколку на теорија и принципи. Знаењето стекнато на овој начин е потрајно и многу полесно се применува, отколку она стекнато со помош на апстрактни методи. Менаџерите често се фрустрирани од фактот што не е пронајдено ниту едно „точно“ решение за поставениот проблем. Методот на проучување на случаите фокусот го става на процесот на доаѓање до решение, отколку за самото решение. Играњето на улоги е насочено кон прикажување на некој проблем на

менаџментот, да речеме постапката на советување на вработениот во врска со кршење на работната дисциплина.

Пред учесниците се „одглумува“ споменатата ситуација, а потоа присутните менаџери дискутираат за тоа што е добро или лошо во постапката, какво решение е донесено, како тие би постапиле во дадената ситуација и слично.

Деловна игра. Деловната игра преставува симулација или реконструкција на некои страни од организацискиот живот на кој што учесниците треба да реагираат. Деловната игра ја отсликува ситуацијата на начин како што тоа се работи кај проучување на случаите, но одат понатаму и опишуваат збир на правила и односи кои се во врска со релевантните страни на проблемите. На учесниците на пример им се даваат информации за трошоците на производство, целите на компанијата, финасиите, условите на пазарот и активноста на конкурентите.

Целта на деловните игри е учесниците да се запознаат со сложените чинители вклучени во функционирање на корпорацијата и да развијат вештини за донесување на одлуки. Учесниците играат игра така што носат одлуки кои што се однесуваат на инвестирање, трошоци, производство итн. Компјутерите обезбедуваат брза повратна информација за резултатите на секоја одлука, потоа се дискутира за резултатите и одлуките и се нагласуваат критични прашања.

Деловните игри не се замена за актуелно донесување на одлуки поради тоа што чинителите на ризик се различни.

Т-група или лабораториски обука. Иако овој метод за развој на менаџментот се користи уште од четириесетите години од минатиот век, тој бил предмет на постојани спорови. Неспорна предност на овој метод е: (1) зголемување на самосвеста кај учесникот; (2) развој на осет за потребите на другите; (3) ги објаснува личните вредности и цели; (4) овозможува увид во

влијанието на групите на индивидуалниот развој и процес на одлучување; и (5) разрешување на конфликти. Членовите на групата обично се од различни компании и не се познати едни на други. Сесиите често почнуваат со минимум структура и без јасно поставена цел. По релативно безизлезниот почеток, кога членовите на групата меѓусебно се запознаваат почнува постепено продлабочување на односите се додека членовите не ги откријат своите инаку скриени чувства, ставови, верувања и самовнимание.

Повратната врска им обезбедува на учесниците единствена прилика да се видат себе си преку очите на другите кои што го откриле своето внатрешно битие. Една од најјаките критики на Т-групата е дека резултатот е непредвидлив. Во ретки случаи траумата на самооткривање и повратната врска предизвикале психички слом. Често пати се случувало менаџерите да заклучат дека притисоците на животот во светот на работење се премногу силни и одлучиле да ги напуштат своите положби. Други пак, имале корист од овие сесии што можело да се примети преку конструктивни промени на однесување на работа.

Учење на дистанца (*distance learning*). Овој организациски облик на развој на менаџментот овозможува да се стекнат формални квалификации без потреба да се посети образовна установа. Тој дозволува учесникот да го одреди сопственото темпо и програмата за учење. Многу големи компании го користат овој метод за обука на своите кадри во различни делови на светот. Бидејќи заедно го поминуваат воведниот дел (модул), учесниците продолжуваат со индивидуална работа со таторите. Аудио, видео касетите и различните пишани материјали го подржуваат учењето во различни модули на програмата. Секако дека денес и компјутерите и пристапот до интернет овој облик на учење само го збогатуваат. Секој учесник има свој локален ментор со кој што секојдневно е во контакт и од кој може да добие неопходен совет и охрабрување. Програмите се многу флексибилни не само во поглед на темпото на учење, туку и во однос на

избор на модулот кој според мислењето на учесникот може најдобро да ги задоволува неговите потреби. Тие се посебно корисни кога се вклучени вработените кои што работат на различни локации. Учењето на далечина е многу ефективно, бидејќи секој учесник активно е вклучен во работата и учењето во секоја фаза на програмата. Секако и тука мотивацијата на учесникот е од клучна важност.⁴¹

3.7.3. Избор на програма за обука и развој на вработените

Праксата на многу светски компании, но и други организации покажува дека обуката на вработените се повеќе се сфаќа како клучна политика на менаџментот на човечки ресурси. Меѓутоа, за да обуката на вработените им овозможи на организациите да стекнат конкурентска предност, мора да биде таква што ќе и овозможи на корпорацијата да ги оствари своите деловни цели. Ефикасно организирање на обуката е можно да се оствари со примена на различни организациски модели. Меѓутоа, секој од моделите (функционален, купувач, матричен, модел на корпоративен универзитет и модел на виртуелна обука организација) може да се сфати како сукцесивна фаза во развојот на обука активноста во корпорацијата.

Со зголемување на значењето на обуката во конкретна корпорација, мерено со бројот на корисници на обуката, различноста во програмата за обука и големината на буџетот за обука, се менува и компаниската форма на структурирање на обука активностите.

Изборот на програма за обука зависи од поставувањето на целите на обуката, а потребно е нив да ги поврземе со потребите од обука низ процес на анализи. Успехот на обуката треба да се мери во однос на поставените цели.

⁴¹ Susa, B., 2009, Menadzment ljudskih resusa – prvo izdanje, Novi Sad, Str.258

Тие можат да се мерат на неколку начини, како на пример: квантитет на работата, квалитет на работата, заштеда во време и намалување на трошоци. Основните цели на обуката можат да бидат општи и специфични, мора да бидат јасно дефинирани, мерливи, јасни, насочени и разбирливи. Основно е обуката да придонесе за интерперсонална компетентност преку зголемување на конкретно знаење и однесување на вработените.

По определување на учесниците, изведувачите и видот на знаење кое им е потребно на учесниците во програмата за обука, потребно е да се определи и најсоодветниот вид на обука кој може да биде различен во зависност од тоа каде се одвива, а со тоа се одредува и видот на методот.

Компанијата Holiday Inn важи за еден од најголемите хотелски ланци во светот. За да го постигнат тоа, тие постојано се стремеле кон тоа да ги усовршуваат вештините на нивните вработени и да ги испраќаат на соодветни обуки и тренинзи кои се однесуваат на бренд и корпоративен идентитет. Директорите и нивните асистенти ги посетувале обуките “Stay Real”, додека пак лицата кои работат во директен контакт со резервации посетуваат обуки за интерен CRS Inter Continental Hotel Group под името Holiday. На ниво на бренд компанијата изведува обуки за сите оддели. Обуките најчесто се изведуваат во некоја од централите, како што се Франкфурт и Лондон. За сите овие тренинзи и обуки компанијата издвојува одредена (релативно висока) сума на финансиски средства, која несомнено се исплати.

Споменатата компанија инвестира во формално образование на своите соработници. Конкретно, концептот на доживување на учењето го смета за близок, и соработниците во хотелот, според досегашните искуства, имале разбирање кое се однесувало на лично унапредување, како и унапредување на компанијата во целост.

Во однос на неформалното усовршување хотелите Холидеј Ин организираат интерна обука за противпожарна заштита, интерна и екстерна комуникација, начини на давање услуги, решавање на рекламации и др.

Соработниците на Холидеј Ин се запознале со работењето на компанијата во други оддели на принцип на ротација и крос-тренинзи. Одговорните лица на одделите биле оние кои ја извршувале анализата за потреба за спроведување на обука. Компанијата смета дека секој обука е добредојден и не може во никој случај да биде бескорисен или штетен. Се води сметка и за тоа кој го води обукаот т.е. кој го унапредува знаењето на соработниците.

Па според тоа, голема поддршка за развој на вработените добиваат од Институтот за хотелски менаџмент од Франкфурт кој ја следи работата на компанијата започнувајќи од 2008 година па до денес. Во соработка со Институтот, ланецот на хотели Холидеј Ин спроведува тренинзи на англиски, српски, македонски и други јазици, зависно од потребите. Тренинзите се практични со одредена доза на теорија и важат за веднаш применливи на работното место.

Одредени тренинзи биле изведувани и по повеќе пати, поконкретно:

- Решавање на рекламации (жалба = можност)
- Подготовка за прием на гости
- Подготовка за професионална комуникација со клиенти преку телефон
- Гостинот како централна фигура на рецепција
- Up-selling на рецепција
- Хотелска комуникација на англиски јазик

- Основни функции на вработениот на рецепција
- Професионална продажба во одделот за рецепција
- Front Office менаџмент
- Тактички менаџмент и креирање на цена за хотелски услуги, и
- Основна хотелска продажба.⁴²

3.8. Систем на наградување на човечките ресурси

Се смета дека за успешен меѓународен менаџмент на човечки ресурси од есенцијално значење е квалитетен и ефикасен **систем на наградување** на менаџерската и неменаџерската структура на вработените. Стратегиската цел на секој систем на деловно наградување е да привлече, мотивира, наградува и задржи способни работници. Само адекватен систем на наградување на компанијата, може да дојде до најквалитетен човечки потенцијал кој што ќе работи во интерес и во согласност со целите на компанијата. Компензанциските пакети за менаџерска структура на вработените значително се разликува од компанија до компанија, како и од држава до држава. Нема идеален, ниту најдобар систем на наградување и стимулирање на вработените во странство. Тоа зависи од искуството на компанијата во доменот на меѓународен менаџмент, национално потекло на вработените во странство, должината на ангажирање, величината и репутацијата на компанијата, географската оддалеченост, културната дистанца, деловните амбиции и задачи и слично.

⁴² Cerovic, S., 2012, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.175-178

До добар и стимулативен пакет на наградување тешко може да се дојде од голем број причини. **Трошоците за живот значително се разликуваат** во одделни земји што непосредно ги определува трошоците за меѓународен менаџмент на човечките ресурси. Параметрите за трошоци за живот се: трошоци на животни намирници, ресторани, облека, живеење, образование, превоз, помошни услуги и слично. Не само што се наидува и на големи разлики во трошоците за живот помеѓу различни земји, туку и на разлики во трошоци за живот внатре во една земја, најчесто помеѓу големите градски центри и помалку населени подрачја.

Компаниите по правило мора да сметаат на **значително зголемување на трошоците** при праќање на своите менаџерски структури на вработени во странство, пред се поради порастот на одделни ставки во рамките на трошоците на живот. Дури и кога се работи за странска земја во која трошоците за живот се пониски отколку во домашната, компаниите мора да сметаат на покривање на важен број на нови или дополнителни трошоци кои следат со воспоставување на менаџментот во странство, со експатријтски статус. Иако експатријатите претставуваат мал процент од вкупниот број на вработени во меѓународно ориентирана компанија, тие сепак се оние важни и скапи категории на човечки потенцијали.

3.9. Модели на организирање на оддел за обука

Овој преглед на структури треба да помогне во разбирањето дека организирањето на оддел за обука има важна консеквенса за тоа, како одделението за обука (и вработените обучувачи во одделот) придонесуваат (или не придонесуваат) за бизнис стратегијата. Треба да се има на ум дека - особено во големи, децентрализирани компании - може да постојат повеќе одделни функции на обука, секоја организирана користејќи различен модел.

Бизнис-вграден модел и корпоративен универзитетски модел (или комбиниран модел кој што ги вклучува двата) се модели кон кои компаниите одат со цел да обезбедат дека обуката се користи да и помогне на компанијата да ги постигне своите бизнис цели. Овие модели исто така се усвоени откако компаниите почнале да го ценат човечкиот капитал и ја гледале обуката како дел од системот за учење, дизајниран да создаде и да дели знаење.

Многу компании, вклучително и Boeing, Cingular Wireless и Harley-Davidson⁴³ ги централизирале нивните оддели за обука. **Централизираната обука** значи дека обуката и развојните програми, ресурси и професионалци се сместени на една локација и одлуките за обука инвестиции, програми и методи на доставување се прават од овој оддел. Обуката во Боинг порано била децентрализирана бидејќи компанијата има многу географски локации. Боинг и другите компании нашле неколку предности за да ја централизираат обуката вклучувајќи ја и сопственоста на обуката од една корпорација и елиминација на курсот и програмата, варијација и дупликација на системот за обука.

Вајт, како глобален лидер во фармацијата и лице кое тежнее кон производи за здравје на животните, користи централизирана функција на обука за да обезбеди дека продавањето на вештини е усвоено во компанијата. Наместо четирите различни продажни модели кои што биле користени, Вајт во повеќе од 140 земји сега користи конзистентен модел на продажба. Исто така, централизираната функција на обука овозможува посилна линија со бизнис стратегијата, овозможува развој на заеднички сет на мерки за мерење и известување на квалитетот и помага за линиските процеси, како и што и дава на компанијата ценовна предност при плаќањето на обуките за вработените и обучувачите, зависно од вкупниот број на обучувачи.

⁴³ American Right at work, The Labor day list: Partnership that work, Washington, 2007, p.3-15

Односно, обуката и развојот треба да помогнат да се води таа определена стратегија. Во исто време, клучната функција на компанијата мора да биде во допир со специфичните потреби за услугите кои се нудат.

3.9.1. Факултативен модел

Одделот за обука организиран од **факултативниот модел** изгледа како структурата на факултет. Одделот го раководи директор со тим на експерти кои имаат специјализирано знаење за одделни теми. Овие експерти развиваат, администрираат и надградуваат програми за обука. На пример, обучувачите за продажба се одговорни за продажба на вештини како што се култивирање на клиенти, преговарање за продажба, затворање на продажба, и компјутерскиот експерт обезбедува обука на теми како што се користење на меил, интернет и дизајн на софтверски јазик.

Факултативниот модел има неколку силни страни. Прво, луѓето во персоналот се експерти за многу теми кои што ги обработуваат. Второ, плановите за обука на одделот лесно се одредени од експертизата на персоналот. Содржината на обуката и нејзиното времетраење се одредува зависно од достапноста на биро за обучувачи.

Компаниите кои што го користат факултативниот модел на едукација, може да создадат функција на обука која што нема експертиза и која што не ги задоволува потребите на корпорацијата. Обучувачите во факултативниот модел можат исто така да бидат несвесни за бизнис проблемите или не сакајќи да усвојат материјали кои не им се од користат на бизнис потребите. Ова може да резултира со демотивирани вработени кои што нема да научат бидејќи курсот има недостаток на значење за нив - односно, не се поврзува со проблемите или потребите на бизнисот. Вештините и знаењето стекнати со програмите за обука и развој може да не соодејствува со потребите на компанијата.

За да се надминат овие недостатоци во факултативниот модел, менаџерите треба почесто да посетуваат обуки за да обезбедат дека понудите на курсот ги задоволуваат нивните потреби. Експертите кои се обучувачи исто така треба да обезбедат дека ги усвоиле материјалите од курсот за да бидат поважни за учесниците.⁴⁴

3.9.2. Клиентски модел

Одделите за обука организирани според **клиентскиот модел** се одговорни за потребите на еден дел (сектор или оддел) или функција на компанијата. На пример, обучувачите можат да бидат одговорни за програмите поврзани со информативните системи, маркетинг или операции. Обучувачите може исто да бидат генералисти за човечки ресурси чија што одговорност на работа вклучува и широк спектар на функции од областа на човечките ресурси како што се обука, перформанс на менаџментот, вработување и бенефит.

Овој модел ги надминува повеќето проблеми од факултативниот модел. Програмите за обука се развиени повеќе во линија со потребите на бизнис групата отколку базирани на експертизата на персоналот за обука. Селекцијата, обуката, компензацијата и развојот се базираат на заеднички сет на знаење, вештини, способности или компетенции. Тоа значи дека обуката е интегрирана со други одговорности на човечките ресурси. Обучувачите во овој модел се очекува да бидат свесни за бизнис потребите и да ги надоградат курсевите и содржините за да ги рефлектираат.

Постојат неколку недостатоци на овој модел. Прво, обучувачите треба да потрошат значително време учејќи ги бизнис функциите пред да станат корисни тренери. Второ, голем број на програми кои покриваат слични теми можат да бидат развиени од корисниците. Овие програми исто така може да варираат во

⁴⁴ Noe, A.R., Employee training and development, 5th edition, 2011, str.92-96

ефективноста. Може да му биде тешко директорот за обука да ја предвиди секоја функција и да обезбеди дека: (1) се користи заеднички инструкциски дизајн процес или (2) квалитативната филозофија на компанијата постојано е зголемена во секоја програма. На пример, квалитетна обука може да биде развиена одвоено за маркетинг и за оперативни вработени. Овој вид на структура може да биде непривлечен за обучувачите кои што размислуваат дека презентацијата и учењето се нивна основна работна функција. Во клиентскиот модел, обучувачите најверојатно се вработени од функционалната област (на пример производствени инженери) кои што имаат голема функционална експертиза, но имаат недостаток на обука во институционалниот дизајн и теоријата за учење.

Како резултат на тоа курсевите може да бидат значајни, но сиромашни од перспектива на дизајн (имаат несоодветен фидбек и можности). На пример, Transamerica Life Companies идентификувале дека вештини кои што се потребни во компанијата вклучуваат комуникација, пресметливост, иницијатива и соработка. Transamerica исто така идентификувала техничко знаење кое што е потребно само во одредени бизнис единици на компанијата. Овие вештини и ова знаење се употребени при вработување, промоција и компензација. Сите обуки за вработените и развојните активности се фокусираат на знаење и вештини кои што се потребни во компанијата или во бизнис единицата.

3.9.3. Матрикс модел

Во **матрикс моделот** обучувачите одговараат на менаџерот во одделот за обука и менаџерот во одделна функција. Обучувачите имаат одговорност да бидат и обука експерт и функционален експерт. На пример, обука предавачите одговараат кај двајцата, менаџерот за обука и маркетинг менаџерот. Една предност во матрикс моделот е дека помага да се обезбеди дека обуката е поврзана со потребите на бизнисот. Друга предност е дека обучувачите

стекнуваат експертиза при разбирањето на специфичната бизнис функција. Бидејќи обучувачот исто така е одговорен и за менаџерот најверојатно тој ќе стане професионален моментално (на пример во тек со нови механизми за обука како што е интернетот).⁴⁵

Недостатоци на матрикс моделот се дека обучувачите најверојатно ќе имаат повеќе време за барања и конфликти бидејќи одговараат на двајца менаџери: функционалниот менаџер и менаџерот за обука.

3.9.4. Корпоративен универзитетски модел (Корпоративни обука универзитети)

Поради трендот за централизирање на обуката многу компании го користеле корпоративниот универзитетски модел кој се разликува од другите модели во тоа што клиентската група вклучува не само вработени и менаџери, туку исто така и иматели на акции надвор од компанијата, вклучително општински факултети, универзитети, средни училишта и основни училишта. Функциите на обуката кои се организирани од универзитетскиот модел можат да понудат поширок спектар на програми и курсеви отколку функционално организирани од други модели. Важни култури и вредности исто така можат да бидат зајакнати почесто во обука биографијата на корпоративните универзитети отколку другите модели.

Во Универзитетскиот модел акцентот е ставен на најдобрите практики за обука на вработени кои се применуваат во сите оддели на компанијата доколку се покажат како корисни. Исто така, корпоративниот универзитет овозможува компанијата да ги контролира трошоците преку развој на постојани програми и политики. На пример, кога Capital One Financial Services го формирале Capital One University го намалиле учењето и трошоците за развој и персоналот за

⁴⁵ Noe, A.R., Employee training and development, 5th edition, 2011, str.100

обука за една третина и ги редуцирале понудите за обука за 43%. Компанијата консолидирала пет обука организации во установа наречена Town Center, лоцирана во Richmond, Virginia. The Capital One University има четири цели: средба со бизнис потребите, градење корпорациски капацитети и одржување на оперативното знаење и создавање на светски познато искуство.⁴⁶

Големите компании започнале со нивни сопствени универзитети за да обучуваат нови вработени и да ги одржат и надградат вештините и знаењето на моменталните вработени. Caterpillar university содржи шест факултети: лидерство, маркетинг и дистрибуција, технологија, бизнис и бизнис процеси, Шест сигма и поддршка на производ. Деканите на факултетите одговараат на претседателот на универзитетот. Директорот на Катерпилар, потпретседателот и двајцата претседатели на групата обезбедуваат наведување на политиката, одобрување на буџети и идентификување на приоритетите на универзитетот.⁴⁷

Еден приоритет бил да се поддржи новиот бизнис раст преку развој на лидерите кои што сакале да соработуваат со други, имаат глобален ум и разбирање за финансиските аспекти на бизнисот. Факултетот за маркетинг и дистрибуција се фокусира на обезбедување на комперехивната биографија за продажба на продажните професионалци и продажни маркетинг менаџери. Вклучува знаење, продажни и менаџерски вештини. Сите цели за учење се поврзани со бизнис целите. Факултетот за поддршка на производите се фокусира на обука за вработените доставувачи да ги добијат сертифицираните стандарди. Персоналот во Катерпилар универзитетот имал обврска за усно известување до универзитетот и до менаџерот на одделот за човечки ресурси.

⁴⁶ El-Tannir, A.A. (2002). The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development. *Education & Training*, 44(2), 76-81

⁴⁷ Kipkpatrick, L.D., Kipkpatrick, D.J., (2009) Evaluating training programs, 3rd edition, Beret-Koehler Publishers, p.186

Менаџерите за учење работат со бизнис менаџерите од единиците за да постават планови за учење.⁴⁸

Хамбургер универзитетот, корпоративниот универзитет на корпорацијата Мекдоналдс е заситен со продолжување на учењето на основните вредности кои што основачот Реј Кроц верувал дека се клуч за успех: квалитет, сервис, чистина и вредност. Мекдоналдс спровел истражување дизајнирано да ги идентификува карактеристиките на неговата работна сила кои влијаеле на учењето. Како резултат, Хамбургер универзитетот се реструктурирал од курсеви за обука со лектурна форма кон поголема група сесии и повеќе интерактивно учење во училници од 25-35 студенти, кои што понатаму биле разделени во помали групи за дискусија и вежба. Мекдоналдс го променил форматот на учење да види како повеќето од неговите студенти (кои што се сметаат за генерација Y) учат. Типичните нивоа на едукација од фронталните сервисни работници влијаеле на биографскиот дизајн преку развојот на полесно разбирање на работата. Е-учењето се користи за да се достават основите на ресторантските операции на менаџерските инструкции за обука и инструкции во училницата и симулациите кои што се користат за помош при учењето на корисникот. Бидејќи студентите доаѓаат од секаде во светот, учесниците се обезбедени со слушалки кои што ги поврзуваат со преведувачи и кои што обезбедуваат инструкции на домашниот јазик на учесникот. Покрај инструкциите во училницата, Хамбургер универзитетот вклучува и симулирана кујна и драјв-ин прозорец. Иако има учесници кои што веќе се запознаени со позади-шанкот операциите, сите земаат учество во симулациите, правејќи вистинска храна и исполнувајќи нарачки како што би го правеле тоа во рестораните на

⁴⁸ Miller, B. C. (2007a). Quick activities to improve your team: How to run a successful team-building activity. *Journal for Quality and Participation*, 30(3), 28-35

Мекдоналдс. Учесниците имаат изведбена цел да примат и дадат фидбек од соучесниците и обучувачите.

Дали корпоративните универзитети се ефективни? Корпоративниот универзитет Ексчејнџ анкетирал корпоративни универзитети со 170 различни компании. Топ петте организациски цели на корпоративните универзитети биле да се подобрат услугите кон купувачите и задржување, подобрување на продуктивноста, редуцирање на цената, задржување на талентираните вработени и зголемување на приходите. Анкетата открила дека мерење на влијанието на бизнисот има висок приоритет. 70 проценти од анкетираните компании го мерат влијанието на бизнисот преку продукти, сервис квалитет и кориснички сервиси, а повеќе од 50 проценти ја мерат редукцијата во оперативните трошоци и зголемените приходи. На пример, CoreTech Consulting Group in King of Prussia, Pennsylvania откриле дека компензацијата била помала кај прашањата⁴⁹ со своите вработени отколку растот на можностите и развој на кариерата.

CoreTech го создал CoreTech University кој што нуди кратки курсеви за помош на вработените да ги подобрат нивните технички и интерперсонални вештини. Додека компанијата троши околу 4,500\$ по вработен секоја година за обука, исто така помага да се сертифицираат вработените во различни области од информатичката технологија (на пример, Микрософт сертифициран системски инженер), која што е директно поврзана со мисиите и целите на компанијата. CoreTech користел внатрешни курсеви понудени од универзитетот за да креираат одделна профитна обука компанија која нуди курсеви за јавноста. Генерирале 325,000 долари во приходи преку курсеви понудени

⁴⁹ Hendon, M.G., Svenson, R., (2005) Integrating e-Learning into McDonald's worldwide on-the-job restaurant learning system, Pearson education South Asia, p.3-12

особено за информации за шефовите и информации за технолошките менаџери.

Риц-Карлтон Хотелот⁵⁰ менаџира 59 луксузни хотели во светот. Риц-Карлтон хотелите и ресортите се познати по огромната луксузност. Убави опкружувања и легендарни победнички сервиси се обезбедуваат за секој гостин. Ritz-Carlton Leadership Center е дизајниран да го поддржи растот и проширувањето на продуктите и сервисите на компанијата. Лидерскиот центар вклучува Школа за ефикасна совршеност, која што ги содржи сите тренинзи и развој за почесните вработени.⁵¹

Школата за лидерство и бизнис совршенство тренира лидери, а Школата за сервисно совршенство помага да се обезбеди висока услуга за клиентите на компанијата. Програмата во Школата за сервисно совршенство се нуди на други компании кои резултирале со претходни приходи за Риц-Карлтон со над 1 милион долари. Овие приходи помагаат да се надоместат трошоците за обука и развој на вработените. На пример, нов прилагоден сертифициран систем за обука на персоналот за одржување содржи ЦД-Ром и веб-подржана обука. Обуката е поврзана со резултатите од собата за инспекција која ги подвлекува дефектите во денот, неделата и годината. Одржувањето може тогаш да ги идентификува точните процеси кои што се потребни за поправка на дефектите. Овој just-in-time обука помогнал да се зголеми нивото на задоволството кај потрошувачите во Риц-Карлтон. Еден хотел ја зголемил оваа сатисфакција со чистотата од 82% до 92% за шест месеци.

⁵⁰ Yeung, A., (2006) Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton Hotel gets the best from It's people, Willey InterScience, Vol.45, No.2, p.267-275

⁵¹ Woodward, N. H. (2006). Make the most of team building. HR Magazine, 51(9), 72-76

Steelcase бизнисот го прави работниот простор поефективен за да се олеснат иновациите, продуктивноста, ефективноста и креативноста. За да се обележат капацитетите на Steelcase за дизајн за ефективен работен простор и да се олесни учењето, креативноста и соработката, создаден е Steelcase University Learning Centar.⁵²

Многу корпорации го посетуваат годишно за да ги оценат универзитетот, капацитетите на социјалната мрежа и алатките за учење. Исто така, Steelcase University Learning Centar ги централизира сите обуки на компанијата и развојот на трудот – редуцирање на персоналот, олеснување на конзистентноста и обезбедување на ширење на знаењето. Центарот за учење вклучува 70% формален и 30% неформален простор за учење, ставајќи ги во пракса резултатите од истражувањата во однос како учењето и социјалните мрежи се случуваат. Центарот за учење обезбедува флексибилен, неформален простор кој што им овозможува на вработените да се среќаваат приватно, како и да работат во група, се олеснува кооперацијата и колаборацијата. Девет училници и десет пробивни области вклучуваат флексибилен намештај и најнова технологија. Секоја соба и област може да се промени за да ги задоволи потребите на корисниците. Центарот за учење исто така е место за собирање за крос-функционалните тимови. Активностите кои се држат во центарот за учење вклучуваат средби во градското собрание, lunch-and-learn сесии и виртуални сесии за предавање. Центарот за учење исто така е познат како место за развој на лидерството кај вработените. Тимовите на компанијата за глобално лидерство можат да го користат центарот за да се сретнат физички и виртуелно.⁵³

⁵² VanSlyke, L., (2012) Steelcase Inc. Drives company-wide innovation through tailored employee development program, Globe Newswire

⁵³ Noe, A.R., Employee training and development, 5th edition, 2011, str.95-99

3.9.5. Бизнис-вграден модел

Голем дел од компаниите во рамките на поставените цели на обуката водат сметка за трошоците на истата, но и изведената обука да биде во правец на бизнис стратегијата на компанијата. Секако, без оглед на обуката, компаниите сепак се стремат кон тоа да одговорат на потребите на клиентите и да овозможат високо-квалитетни услуги.

Бизнис-вградениот модел го карактеризираат пет надлежности, односно: стратегиски насоки, продукт дизајн, структурна подвижност, достава на производ и одговорност за резултатите. Поконкретно, во стратегиските насоки спаѓаат објаснети цели и насоки за работа на одделот, ставање фокус на клиентите и постојан стремеж за лично доусовршување. Сето ова со цел да се исполнат потребите на клиентите и континуирано да се подобруваат програмите на компанијата.

Функцијата на моделот е да ги гледа учесниците како клиенти, но и да ги гледа менаџерите како клиенти кои всушност ги донесуваат одлуките за обучување на кадрите, додека пак менаџерите од средно ниво ги распределуваат финансиите кои се потребни за подмирување на трошоците за обуката.⁵⁴

Моментална пракса: Бизнис-вграден модел со централизирана обука

Бидејќи многу компании ја препознаваат критичната улога на обуката за придонесот кон бизнис стратегијата, има растечки тренд за функцијата на обуката, особено во компаниите кои имаат одвоени бизнис единици, да бидат организирани со микс од БВ модел со централизирана обука кој што често

⁵⁴ Watkins, T., Young, M., Johnsen, T., Howard, T., & Hanbery, G. (1997). Recycling: A structured student exercise. *Journal of Management Education*, 21(2), 244-254

вклучува корпоративен универзитет. Овој приод дозволува компаниите да добијат бенефит од централизираната обука, но во исто време обуката може да обезбеди програми, содржини и достава на ментори кои што ги задоволуваат потребите на специфичните бизниси.

Во Carter & Burgess професионална сервисна компанија⁵⁵, секоја програма за учење е во линија со бизнис стратегијата. Бидејќи компанијата има договори, вработените мора да завршат годишна обука и професионални едукативни курсеви за да ги задржат нивните лиценци за работа во компанијата. Програмите за учење се одредуваат на основа на анализите кои се направени од работењето во текот на изминатата година, како и на база на информации од лицата кои треба/или посетиле обука, зависно од она што вработените сметаат дека треба да научат и сл. Обуката која се планира на база на тековните потреби и стратегиите на компанијата, помага да се намалат трошоците на компанијата и да се обави обуката. Сето ова, од аспект на планирана обука за повеќе лица (компаниите не ретко добиваат попусти за повеќе лица, како и за предвремено пријавување за обука).

Nextel Communications⁵⁶ обезбедуваат безжични комуникациски услуги во САД. Компанијата нуди сет на напредни безжични сервиси кои што вклучуваат дигитални безжични мобилни телефонски сервиси: воки-токи, вклучивајќи ги Nextel Direct Connect; Nextel Nationwide Direct Connect; Necter International Direct Connect и безжичен пренос на податоци. За да останат на врвот од променливата бизнис околина, Некстел вградува оддел за бизнис обука на менаџери (БТМ) во секоја бизнис функција. Од нив се очекува да придонесат за

⁵⁵ Carter Burgess, (2007) Commuter patterns & Labor market analysis for Western Illinois, Regional Development Institute, p.49

⁵⁶ Balter, R., Chow, J., Jin, Y., (2014) What diversity metrics are best used to track and improve employee diversity?, Cornell University, p.3-10

бизнис тимот и да ја заслужат нивната доверба и почит, како и почит за потребите од бизнис учење. БТМ се исто така експерти за учење за бизнис единицата. Бидејќи БТМ има детално разбирање за бизнис единицата која што ја подржува, тие се во можност да земат во предвид долгорочни и краткорочни бизнис цели при изборот на дизајн на обуката и да ги идентификуваат мерките кои што покажуваат како обуката влијае на бизнисот.⁵⁷

Пред организирање т.е. правење план за спроведување на стратегиска обука, Некстел Универзитетот ги одредувал потребите на компанијата за обука и креирала сопствени иницијативи.

Резултатите биле лимитирани на ширење на знаење низ компанијата, намалување на трошоците за програмите за обука кои биле развиени едноставно како одговор на барањата на менаџментот, без земање во предвид како обуката е вградена во бизнис стратегиската функција и дали истата навистина е соодветна. Сега сите програми на компанијата со значително влијание или трошоци мора да бидат прифатени од Комитетот на Некстел програмата. Членовите на комитетот се претставници од одделите за информатичката технологија, инженерството, развој на нови продукти, маркетинг, право и човечки ресурси. Со вклучувањето на човечките ресурси во процесот на одобрување на програмата, Некстел обезбедува дека секоја обука и развојна потреба се вклучени на почетокот а не на крајот на проектот и дека соодветни основи за обука се вклучени во програмата и продуктите. Обуката и развојот се поврзани директно во критични бизнис одлуки и новите продукти и програми се трошковно-поефективни, времени и ја подржуваат бизнис стратегијата.

⁵⁷ Kirby, A. (2003). StorageTek expands its employees' horizons. Training & Management Development Methods, 17(4), 961-963

Во Некстел, сите финансирања за обука и развој се контролирани од одделот за човечки ресурси. За да се редуцираат трошоците и да се обезбеди дека овие активности се поврзани со бизнис потребите и се со висок квалитет, секој вработен има развоен план. Институтот за бизнис менаџмент е одговорен за темелната бизнис писменост на Некстер. Неговата функција ги вклучува сите бизнис менаџменти за обука и ориентација на ново вработените. Некстел институтот за лидерство обезбедува услуги за 150 вработени кои што се гледаат како идни лидери на компанијата. Некстел универзитетот овозможува ефикасност и квалитет во обука, дизајн на програмата, развој и имплементација. Обезбедува различни технички, менаџмент и продажни тренизи. Покрај креирањето на програмата и основата како што е потребно, Некстел универзитетот го зголемува талентот на компанијата со учество во програми кои што ги развиваат идните лидери на компанијата.

Дали одделот за човечки ресурси на Некстел плаќа дивиденда? Скорешните истражувања сугерираат дека внатрешните клиенти се задоволни и дека повеќе од 90 проценти од бизнис функција лидери верува дека човечките ресурси прават добра работа за поддршка на бизнис објективите и целите на компанијата.

4. АНАЛИЗА НА ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

Во овој дел од трудот ќе биде направен приказ и анализа на работата на одредени компании согласно на обуката за човечки ресурси која ја спроведуваат.

4.1. AirTel⁵⁸

Суштинските елементи на секоја компанија се однесуваат на материјали за работа, опрема, капитал во вид на финансии, како и на човечки ресурси кои се сметаат и за најбитен ресурс во секоја компанија.

Обуката за човечки ресурси на компанијата и обезбедува потребно знаење кое е неопходно за работење на одредена работна позиција. Како еден од најбитните фактори е традиционалниот пристап на обуката и обучувачите, кои се посматрани како трошок или нужно зло. Обуката има тенденција да се става во категорија на подредена важност, зад другите активности на управување.

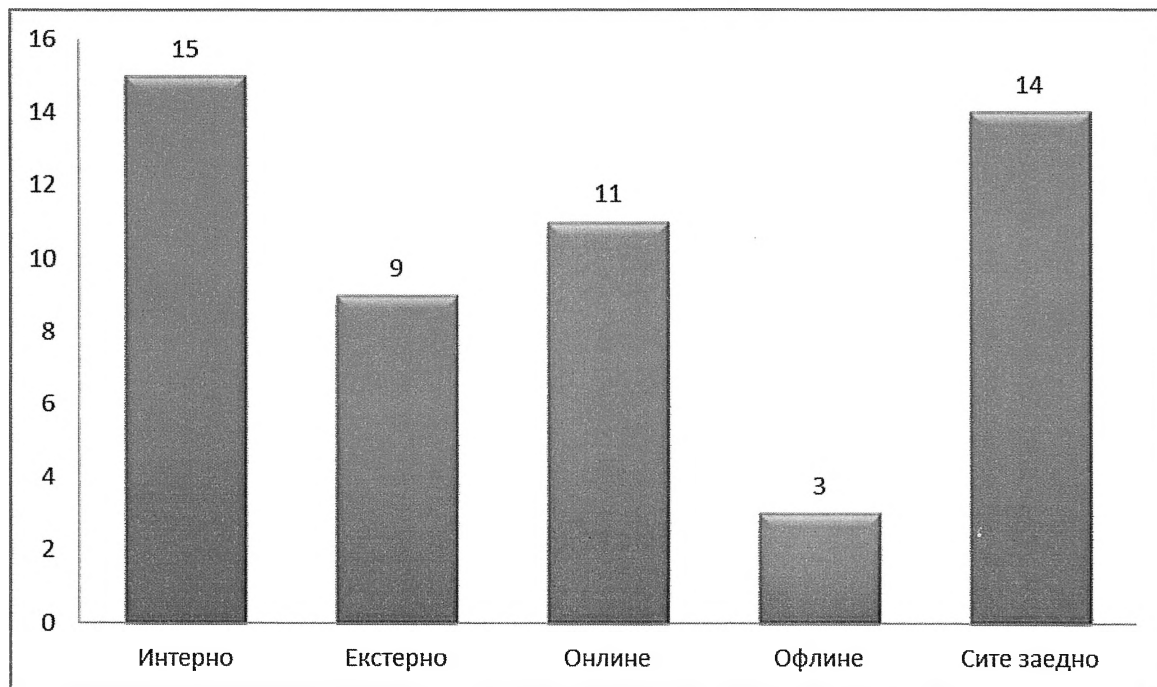
Во компанијата AirTel обуката и развојот на човечките ресурси се креирани за подобрување на компетентноста на менаџерите и вработените. Компанијата, обуката и развојот ги смета за инвестиција која е потребно средство за организациски развој, односно обуката е неопходна за постигнување ефикасност во работењето.

Обучувачот (институт за обука) ги утврдува целите на курсот, неговото траење, неговата содржина и формат итн. Во многу прилики обуката е од педагошка природа каде обучувачот има целосна контрола врз насоката на обуката. Згора на тоа, нема усогласување со корпоративната цел. Ставовите на

⁵⁸ Sethi, S.G., (2011) Training and development at Airtel, Talik Maharashtra University, Pune, p.18-55

учесниците беа многу ретко побарани или дури и ако беа, беше загрижувачки став. Поради сите овие причини придонесот на долната - линија на обука или за организациски развој е помала.

Графикон 1 – Начин на остварување на обуката



Извор: Sethi, S.G., (2011) Training and development at Airtel, Talik Maharashtra University, Pune, p.41

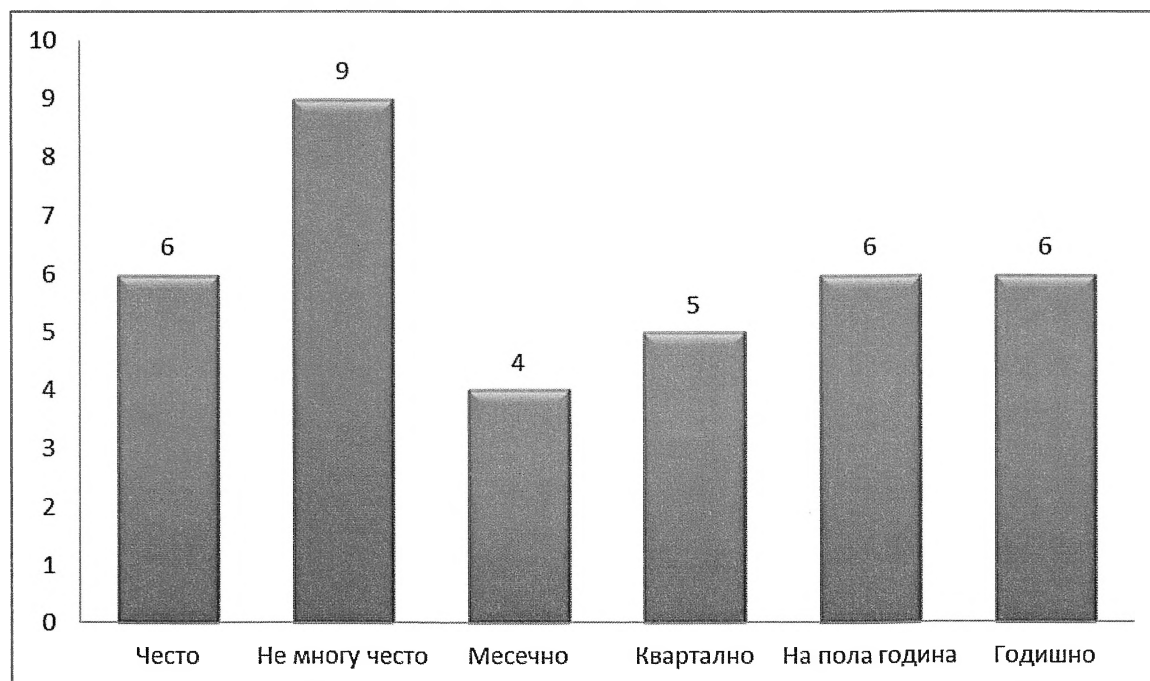
Од графиконот може да се увиди дека 15 испитаници истакнале дека најчесто обуките се извршуваат во рамките на компанијата во која работат, 9 лица истакнале дека посетуваат обука во соодветни центри, 11 лица посетиле online обука, 3 лица offline обука и 14 лица истакнале дека досега посетиле обука од сите споменати видови.

Според тоа може да се истакне дека вработените во најголем дел би сакале да ја посетат обуката во организацискиот простор без оглед на тоа дали

станува збор за обука од страна на лице од повисоко ниво вработено во истата компанија, надворешен обучувач или online обука.

Според комплексноста, обуката во компанијата се одредува за секој поединец засебно. Во Airtel вработените се подложени на речиси сите горенаведени категории, но најголемиот дел од испитаниците сметаат дека е најдобро обуката да се одржи надвор од работното место за да можат да се сконцентрираат конкретно на она што треба да го научат, без притоа да бидат под притисок од обрвските кои ги чекаат во престојниот работен ден. Веднаш потоа следи одговорот дека сите наведени видови на обуки треба да се користат комбинирано. Вкупно 11 испитаници сметале дека најпродуктивен начин за реализација на обуката е online.

Графикон 2 – Посета на обуки



Извор: Sethi, S.G., (2011) Training and development at Airtel, Talik Maharashtra University, Pune,

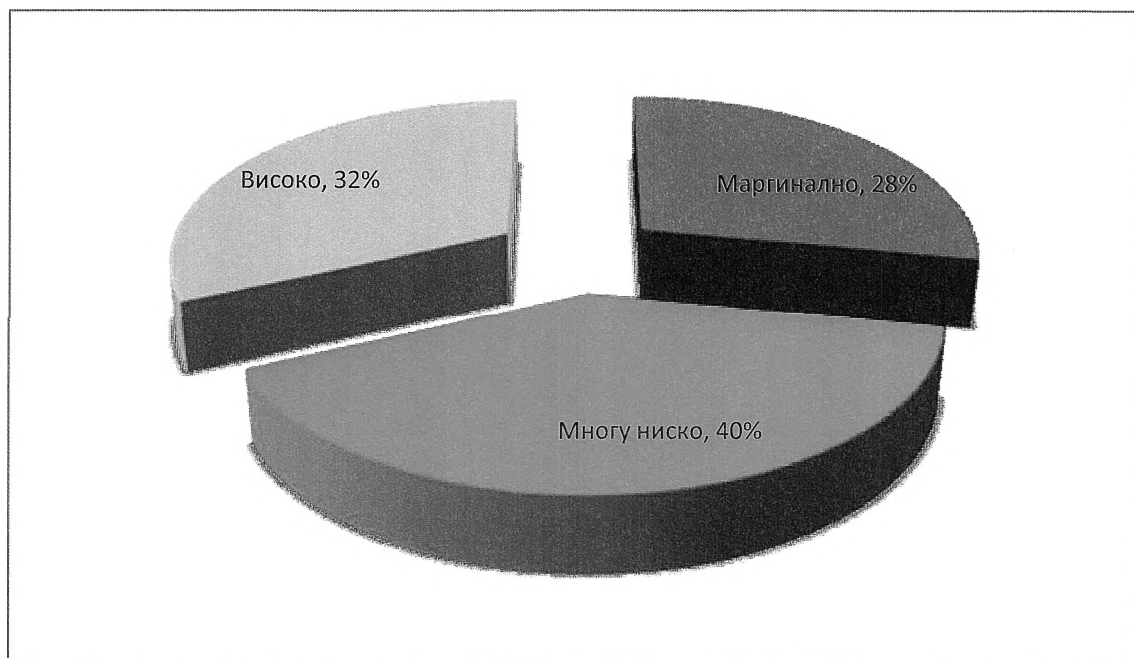
p.42

Од графиконот може да се увиди дека вработените во компанијата не посетуваат често обуки, што е одговор на 9 лица од вкупно 36 анкетирани. Вкупно 6 лица истакнале дека често посетуваат обуки, 4 лица посетуваат обука на месечно ниво, 5 лица на квартално ниво, 6 лица посетуваат обука 2 пати во годината, додека преостанатите 6 на годишно ниво.

Според ова може да се заклучи дека постои потреба за зачестеност на обуките со цел вработените да се подготват за работа на светскиот пазар на кој секојдневно настануваат промени кои е потребно да се следат и кадарот соодветно да се обучува.

На следниот графикон е даден приказ за нивото на усогласеност на обуката во компанијата AirTel согласно нејзините поставени организациски цели за работење.

Графикон 3 – Ниво на усогласеност на обуката со организациските цели

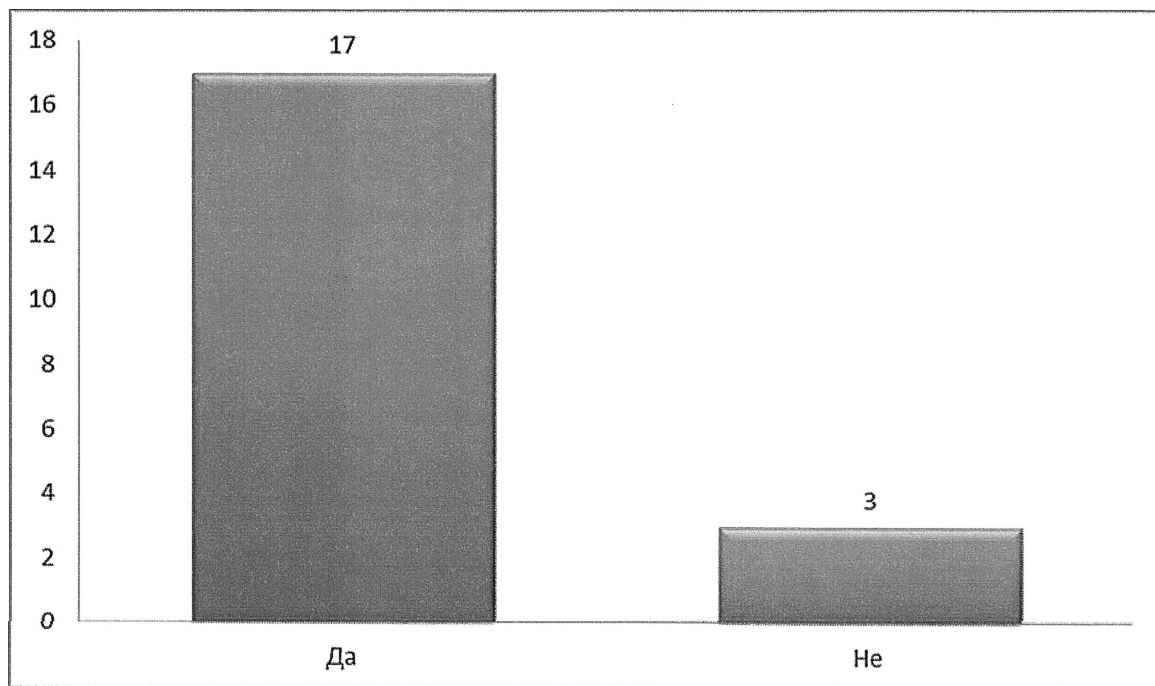


Извор: Sethi, S.G., (2011) Training and development at Airtel, Talik Maharashtra University,
Pune, p.43

Програмата за обука е подготвена земајќи го во предвид развојот на корпорацијата, како и вработените. Повеќето луѓе чувствуваат дека обуката која што ја посетуваат е во склоп со корпорацииските цели.

На следниот графикон е даден приказ на проценката на вработените кои посетиле обука во однос на нивното задоволство од посетената обука.

Графикон 4 – Задоволство од посетената обука



Извор: Sethi, S.G., (2011) Training and development at Airtel, Talik Maharashtra University,
Pune, p.44

Согласно на прикажаните резултати може да се истакне дека речиси сите (17) испитаници дале позитивно мислење за нивното задоволство од посетената обука, додека само 3 лица изразиле незадоволство.

Испитаниците кои не биле задоволни од обуката, можат да послужат како средство за насочување на идната обука, односно што треба да содржи, што недостигало на претходната обука која ја посетиле, што треба да се направи за да се постигне поголема ефикасност од обуката и да се постигнат подобри резултати во нивното работење.

Реализираната обука може да се примени како искуство преку кое вработените во наредната прилика, кога ќе треба да посетат обука ќе можат да посочат на кој начин сметаат дека треба да се извршува и на кој начин се постигнува поголем успех од учењето и примената на терен (работното место).

Од компанијата истакнале дека спроведувањето на обуки зависи од повеќе фактори, односно:

- Доколку се идентификува дека постои потреба за доусовршување на вработените
- При носење на одлука за спроведување обука најпрво се прави избор на соодветни програми за обучување
- Планирање на временска рамка за спроведување на обуката
- По завршување на обуката се прави евалуација на постигнатите резултати кај секој вработен поединечно⁵⁹

⁵⁹ Sethi, S.G., 2011, A summer training report in Training and development at Airtel, Pune, Str.40-46

4.2. BSNL

Bharat Sanchar Nigam Limited (познати како **BSNL**, *India Communications Corporation Limited*) е компанија за комуникација од јавен сектор во Индија. Таа е најголемата телекомуникациска компанија во Индија и шеста најголема во светот. Нејзините канцеларии се наоѓаат во Bharat Sanchar Bhawan, Harish Chandra Mathur Lane, Janpath, New Delhi. Обуката во компанијата се применува кога постои нов проект, нови вработени и потреба од доусовршување. Обуката за вработените е најважниот специјализиран под-систем и еден од основните оперативни функции во развојот на човечки ресурси.

Организациската ефикасност, продуктивноста, прогресот и развојот, одржливоста, стабилноста и растот во голема мера зависат од обуката. Доколку потребната обука не се спроведе, тоа доведува кон намалување на перформансите на вработените. Обуката ги зајакнува конкурентноста, обврската и креативноста, придонесот на корпорацијата од аспект на подобрување на фактичката состојба, која се очекува да се подобри по професионалното усовршување на вработените. Првиот чекор во студијата на BSNL е да се најде ефективност на обуката и развојот за постигнување на целите на компанијата, да се изучат различните методи на обука следени во BSNL, основата на која програмите за обука се планирани, распоредот како и оценувањето помага за идентификација на потребите за обука.

Обука методите во Bharatiya Sanchar Nigam Ltd (BSNL)

а) Семинари и работилници - Институтот спроведува семинари за последните иновации во новите телекомуникациски технологии. При спроведување на семинари и работилници компанијата се консултира и со образовни институции со цел да избере соодветна обука и начин на обучување преку кои ќе се реализираат зацртаните цели.

б) Воведна обука - Воведната обука е дадена во различни дисциплини како обука за нововработени лица и запознавање со нивната работна позиција и работни задачи. Кадрите за кои што е овозможена обуката во центарот за обука се ADET, Asstt. Manager Junior Engineers и Junior Accounts Officers.

в) Обуки во служба - Целта на овие обуки е да им го даде потребното знаење на вработените. Обуките постојано се под надзор и постигнатите резултати повремено се оценуваат, па така зависно од постигнатиот ефект одредени обуки се стопираат.

г) Програми за обука на терен - Земајќи ја предвид потребата за надградба на знаењето и вештините на техничкиот персонал за одржување во специфични дисциплини од технологијата, од време на време, систем за краткотрајно практично ориентирани програми за обука се развиени од овој институт. Овие програми се наречени Програми за обука на терен и се со времетраење од 5 дена. Покрај обуката на вработените од пониско ниво според работна позиција, ова исто така помага обучувачите да бидат запознаени со дневните проблеми на теренот кои што подоцна ќе бидат земени во предвид во модулите за обука кои што се развиваат во центарот за обука.⁶⁰

⁶⁰ Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.46-69

КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОБУКАТА

Во компанијата се применуваат повеќе методи, а секој метод зависи од видот на учесниците во обуката (вработени, супервизори, менаџери). Врз основа на тие методи се класифицираат следните категории:

1. Почетна обука означува обука која е наменета за нововработените лица. Основната цел на оваа обука е да им даде идеја на вработените за работата. Таа се занимава со ориентирање на ново вработените во новата околина.

2. Обуката на работно место се однесува на поединци на кои им е потребно доусовршување за тековната работа. Приправникот учи под надзор и е под водство на високо квалификувано лице од областа или инструктор кој му дава знаење и искуство од прва рака за актуелните работни услови.

3. Обуката за стажирање е наменета за занаетчиј, електричари, водоводчиј и сл. Оваа обука е со времетраење од 6 месеци па се до 2 години и се спроведува под надзор и супервизија на главниот занаетчија, експерт и супервизор. Во текот на периодот за обука приправникот е платен помалку отколку квалификуваниот работник.

4. Ротација на работата подразбира преместување на вработеното лице од еден во друг тим, од една на друга работна позиција или пак од една во друга филијала. Приправникот добива знаење од работата и добива искуство од супервизорот или тренерот од секоја различна работа. Оваа метода му дава можност да ги разбере проблемите на вработените на други работни места.

5. Обука под супервизија: Приправникот е ставен под посебна супервизија која што функционира како обучување на поединец од страна на тренер. Супервизорот обезбедува фидбек до приправникот за неговата изведба

и му нуди насоки за подобрување. Но приправникот можеби нема слобода или можност да ги искаже неговите идеи.

6. Инструкции на работата: Оваа метода исто така е позната како обука чекор по чекор. Тренерот му објаснува на приправникот како се работи работата, знаење за работата и вештините, и му дозволува истата да ја примени. Тренерот ја оценува изведбата на приправникот, обезбедува повратни информации и го корегира.

7. Обуки надвор од работно место: Лицето се наоѓа надвор од просториите на компанијата и неговото внимание е насочено кон стекнување на знаење поврзано со неговите идни работни задачи. По востановување дека работодавецот/менаџерот не е задоволен од резултатите кои ги дава поединецот, истиот комплетно се посветува на учење на работата, наместо непродуктивно и некорисно да работи работа која недоволно ја познава. По обуката најчесто се постигнувале добри резултати и поквалитетна работа.

8. “Вестибулум” обука ги претставува вистинските работни услови симулирани во училища. Материјалите, предметите и опремата кои се применуваат при реално обавување на работата се користат и за време на обуката. Овој вид на обука се применува за обука на вработените од администрација за стекнување на поквалификувани компетенции. Преку оваа обука се поврзува теоријата со практиката.

9. Играњето на улоги претставува метод на човечка интеракција која што вклучува реалистично однесување во замислени ситуации. Овој метод на обука вклучува одредени карактери и најчесто е користен за развој на интерперсонални интеракции и релации.

10. Метод на предавање претставува кога инструкторот собира материјали за предавањето и теоретски им ги пренесува на учесниците. За да

биде ефективно, предавањето мора да ги мотивира и да создаде интерес помеѓу приправниците. Овој метод е директен и исто така може да биде искористен од поголема група на приправници.

11. Конференција или дискусија: Овој метод инволвира група на луѓе кои што даваат идеи, разгледуваат и делат факти, идеи и податоци, претпоставки и донесуваат заклучоци, кои придонесуваат за подобрување на перформансите на работа.

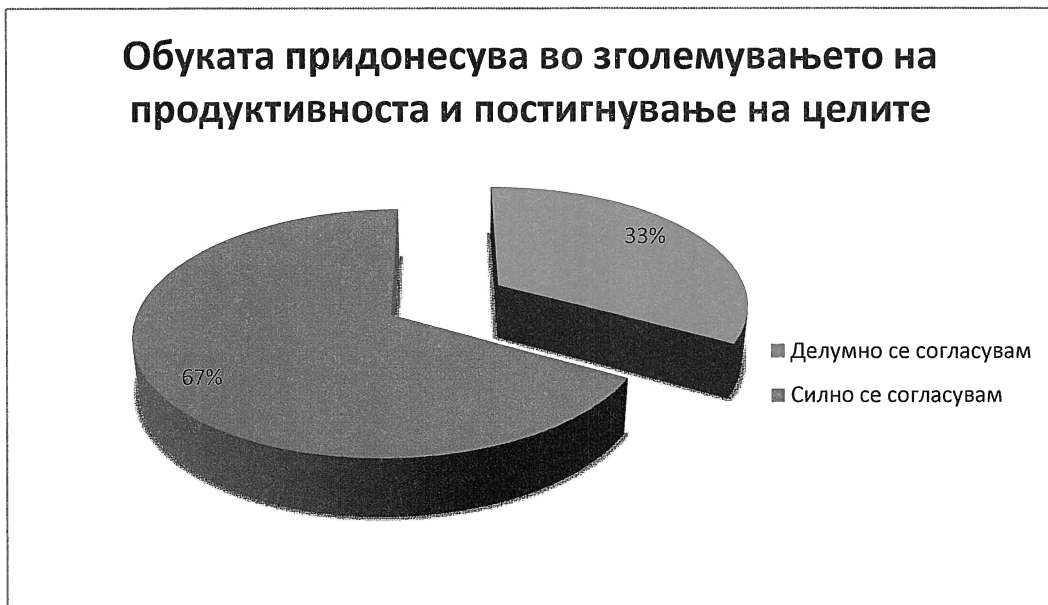
12. Програмираните инструкции претставуваат предметна материја која што ќе се учи за време на обуката и е презентирана преку детално испланирани серии на предавања и тестирања. Овие серии се наредени од едноставно до многу комплексно ниво на инструкции. Приправникот ја минува оваа обука со давање на одговори во празните полиња во тестовите за проверка на знаење подготвени од инструкторот.

13. Обука за професионални вештини: Обуката е дадена на професионалниот персонал како што се Сметководство, Геодети, Аудиториум и Архитекти итн. Оваа обука е обезбедена и за ново вработените професионалци со цел да добијат професионални квалификации, а исто така се дава на постоечките професионалци.⁶¹

Според истакнатите сегменти може да се заклучи дека компанијата се стреми кон тоа да ги искористи сите можности кои ги нудат програмите за обука и на секој можен начин да постигне поголема ефикасност во работењето. Во продолжение е даден преглед од направена студија на вкупно 64 испитаници вработени во компанијата во 2012 година. Графиконите се изработени на база на прикажаните резултати во студијата, додека во продолжение се дадени заклучоци од прикажаните резултати.

⁶¹ Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.46-69

Графикон 5 - Обуката придонесува кон зголемување на продуктивноста и постигнување на целите

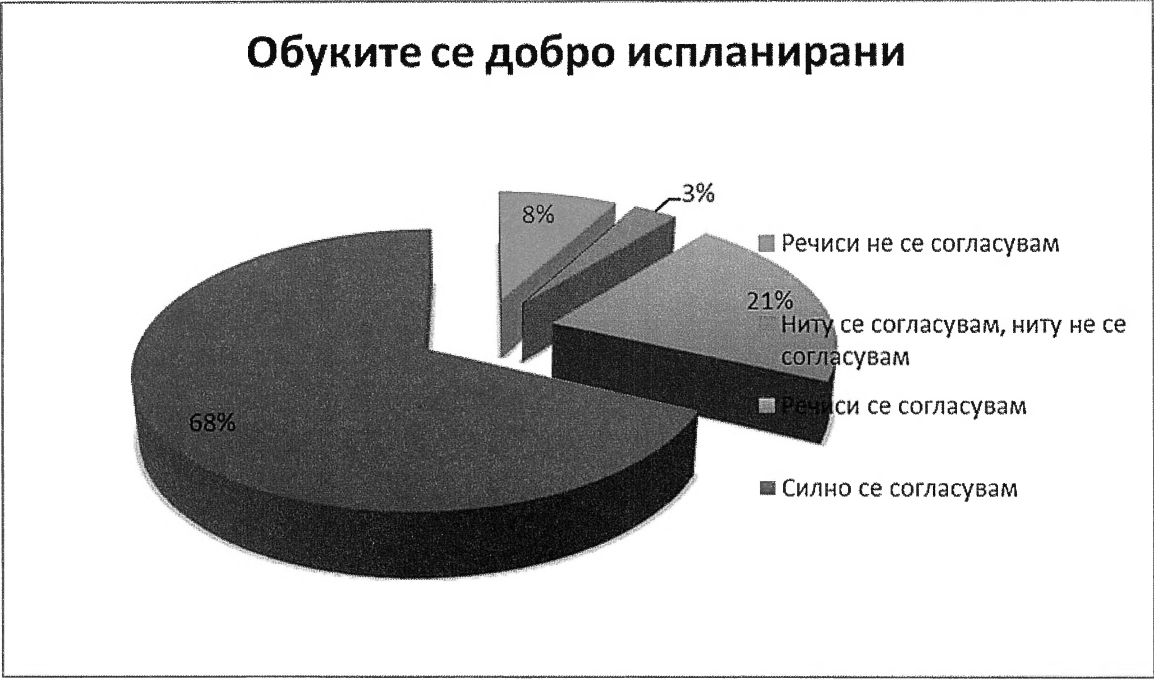


Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.55

Според податоците прикажани на графиконот можеме да се истакне дека повеќе од половина (67%) од испитаниците силно се согласуваат дека посетата на обука придонесува кон зголемување на продуктивноста на компанијата и полесно остварување на поставените цели, додека 33% од испитаници делумно се согласуваат со ова тврдење.

Оттука, може да се истакне дека би било корисно да се продолжи со спроведување на обуки, а со самото тоа и да се реализираат целите кои ги зацртала компанијата.

Графикон 6 – Обуките се добро испланирани



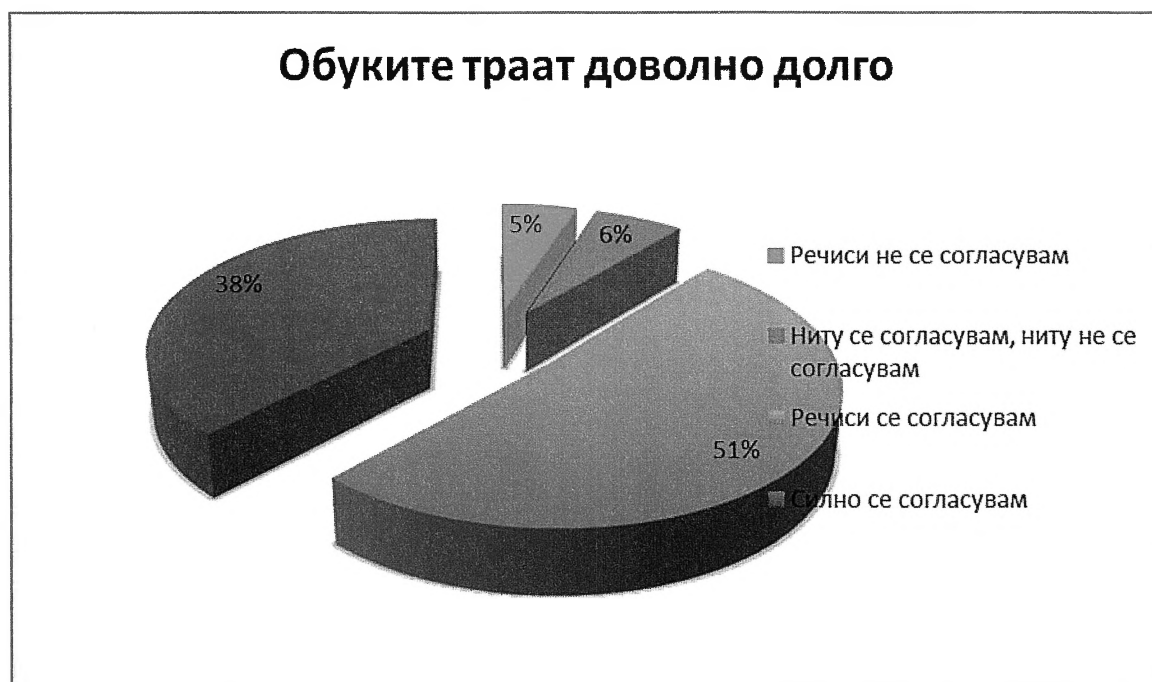
Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.56

Согласно со добиените резултати јасно може да се увиди дека 68% од испитаниците комплетно се согласуваат дека обуките во компанијата се однапред добро испланирани, 21% речиси се согласуваат со ова тврдење, 8% речиси не се согласуваат и преостанатите 3% се неутрални.

Да се направи добар план за реализација на обука е можеби една од најбитните работи во овој процес. Доколку компанијата ја спроведе обуката во момент кога нема потреба за тоа, или во период непосредно пред воведување на обуката не би се постигнале посакуваните резултати бидејќи во едниот случај може да дојде до “заборавање” на научените работи додека да бидат потребни, додека во другиот случај може нема да има доволно време за учење. Затоа е најдобро да се направи план за успешно спроведување на обуките, кој

според исказите на испитаниците компанијата веќе знае правилно да го применува.

Графикон 7 – Обуките траат доволно долго

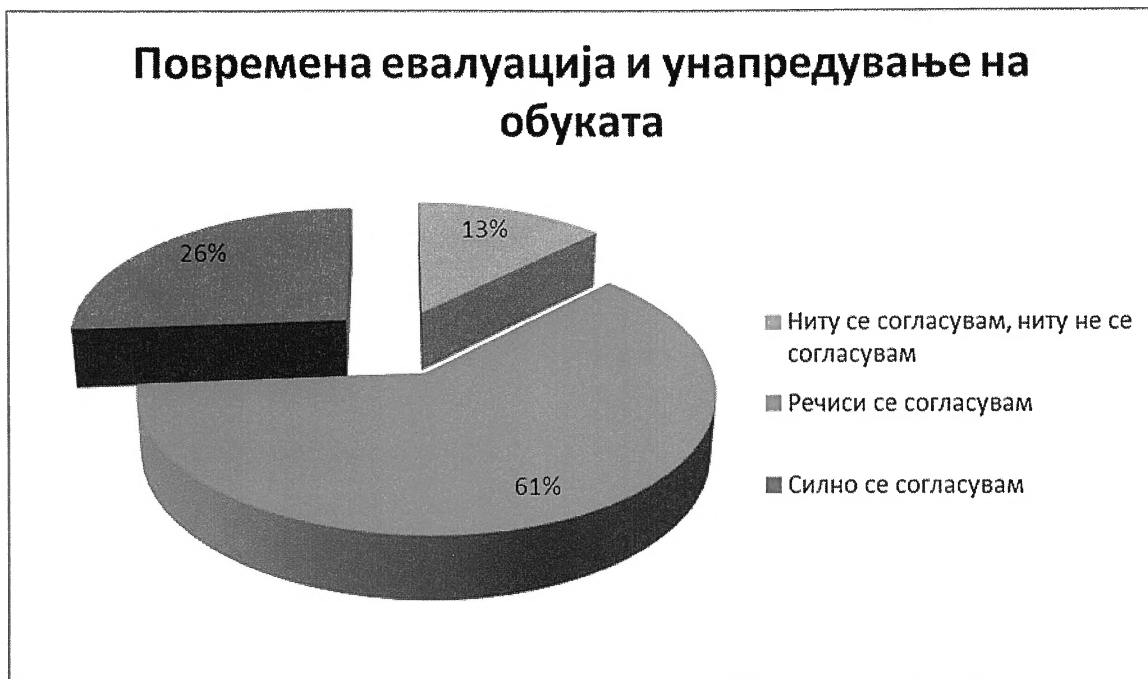


Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.57

Нешто повеќе од половина (51%) од испитаниците речиси се согласуваат дека обуките кои се спроведуваат од страна на компанијата траат речиси доволно, 38% сметаат дека обуките траат доволно долго, 6% имаат неутрален став и 5% речиси не се согласуваат.

Најголем дел од испитаниците истакнале дека речиси се согласуваат дека обуките траат доволно долго што укажува дека сепак можеби временската рамка на траење на обуката не е доволна. Компанијата би можела да ја разгледа можноста за продолжување на времетраењето на обуките зависно од тежината на материјата која вработените треба да ја совладаат.

Графикон 8 – Повремена евалуација и унапредување на обуката



Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.58

Испитаниците истакнале (61%) дека „речиси се согласувам,, односно дека се прави евалуација на успешноста од обуката, но не многу често. Вкупно 26% истакнале дека силно се согласуваат, односно во компанијата се врши евалуација и унапредување на обуката и 13% имаат неутрален став.

Во најголем дел испитаниците кои биле дел од студијата сметале дека во компанијата се врши повремена евалуација која има влијание кон унапредување на обуката. Преку евалуација на знаењето на вработените се добива сознание за квалитетот на обуката, па доколку се покаже дека е стекнато недоволно знаење тоа ќе придонесе кон промена на спроведувањето на идната обука така што ќе се унапреди.

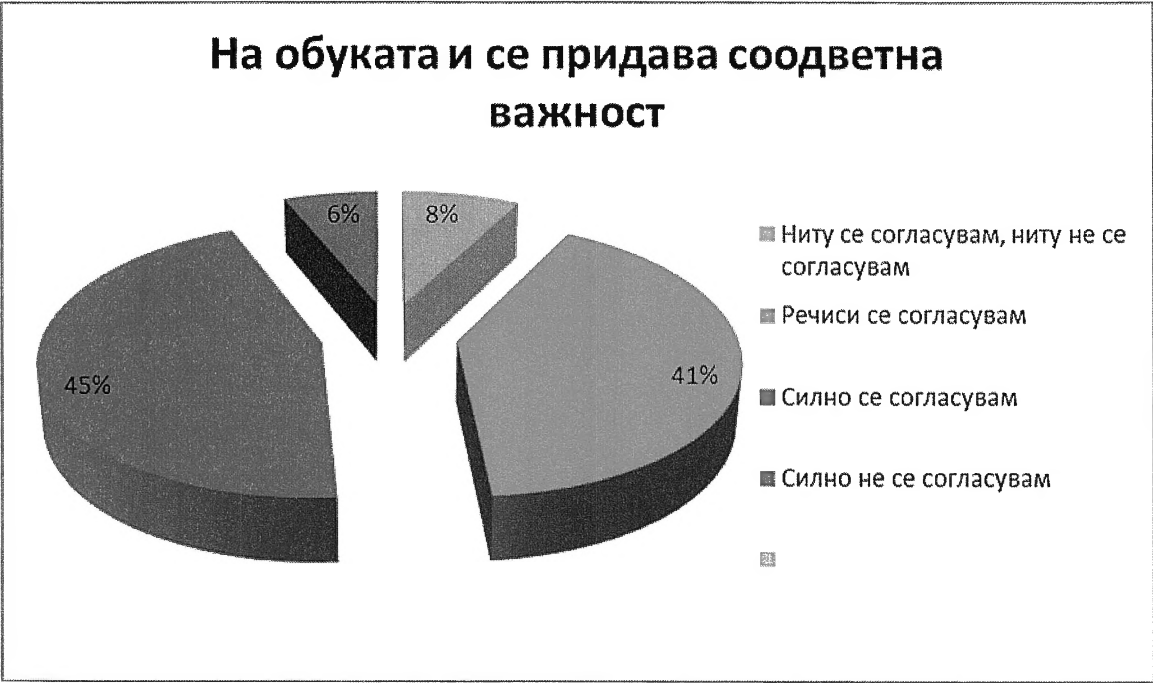
Графикон 9 – Акцентот се става на техничките и менаџерски вештини



Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.59

Повеќе од половина од вкупниот број на испитаници, односно 61% истакнале дека силно се согласуваат дека акцентот на обуките се става на техничките и менаџерски вештини, со што пак силно не се согласуваат 2% од испитаниците. Речиси не се согласуваат 34% и 3% имаат неутрален став. Обуките во компанијата најчесто се во насока на развој на техничките вештини на вработените, како и развој на менаџерски вештини на раководството.

Графикон 10 – На обуката и се придава соодветна важност



Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.60

Нешто помалку од половина испитаници (45%) апсолутно се согласуваат дека во компанијата се придава соодветно значење на обуката, 41% истакнале дека речиси се согласуваат со ова тврдење, 8% имаат неутрален став и 6% апсолутно не се согласуваат.

Во компанијата BSNL, според добиените резултати од анкетањето, на обуката и се придава релативно добро ниво на значајност, односно менаџментот на компанијата знае дека обуката на вработените е од големо значење за успехот и ефикасноста во работењето.

Графикон 11 – Вработените се спонзорирани за посета на обуки



Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.61

Вработените во компанијата добиваат спонзорирана, односно бесплатна обука со што цврсто се согласуваат 27% од испитаниците, 59% речиси се согласуваат, 8% се неутрални и 6% апсолутно не се согласуваат.

Компанијата во најголем дел ги покрива трошоците за обука на вработените, додека во мал дел тие самите се одлучуваат да посетат одредена обука независно од нивната работна позиција и компанија.

Графикон 12 – Вработените кои добиваат спонзорирана обука, истата ја сфаќаат
сериозно

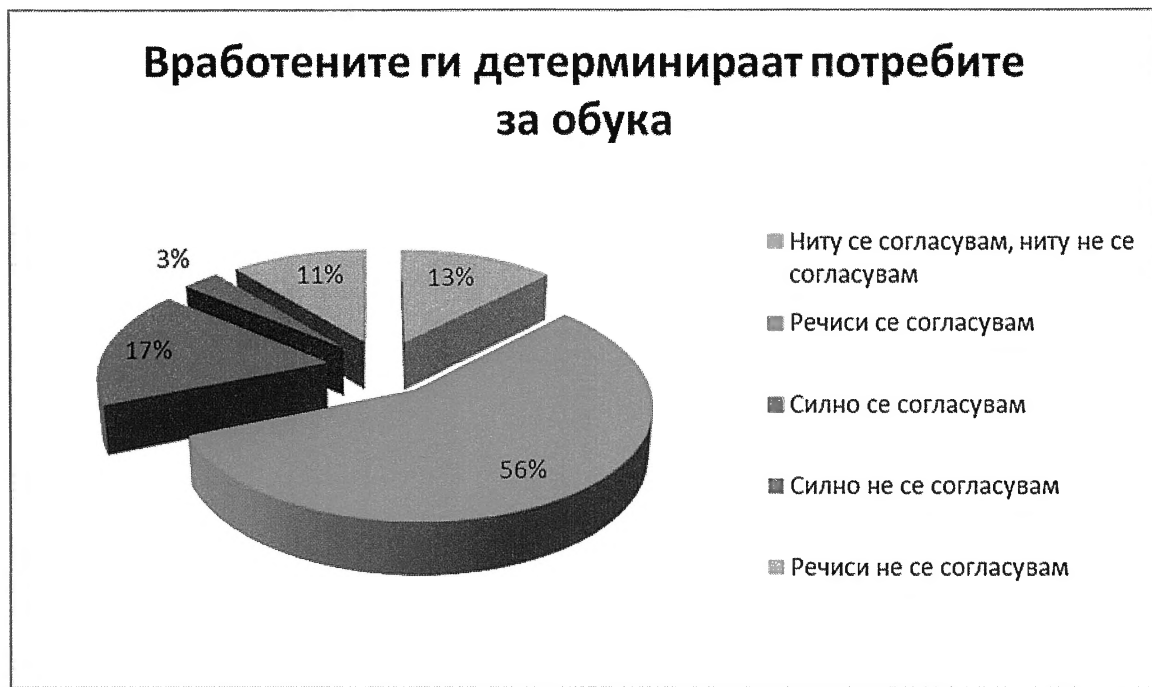


Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.62

Согласно изнесените резултати од страна на испитаниците 50% речиси се согласуваат дека доделувањето на спонзорирана посета на обука кај вработените буди поголема мотивација и се стремат кон тоа успешно да ја завршат обуката. Вкупно 33% од испитаници цврсто се согласуваат со овој став, 12% се неутрални, 3% речиси не се согласуваат и 2% силно не се согласуваат.

Вработените кои посетиле обука на сметка на компанијата истата ја сфаќаат сериозно, првенствено од причина што обуката е битна за нивната работа. Обуката е од значење, како за компанијата, така и за вработените како поединци, бидејќи придонесува кон подобар квалитет во работењето но и развој на кариерата на поединецот.

Графикон 13 – Вработените ги детерминираат потребите за обука

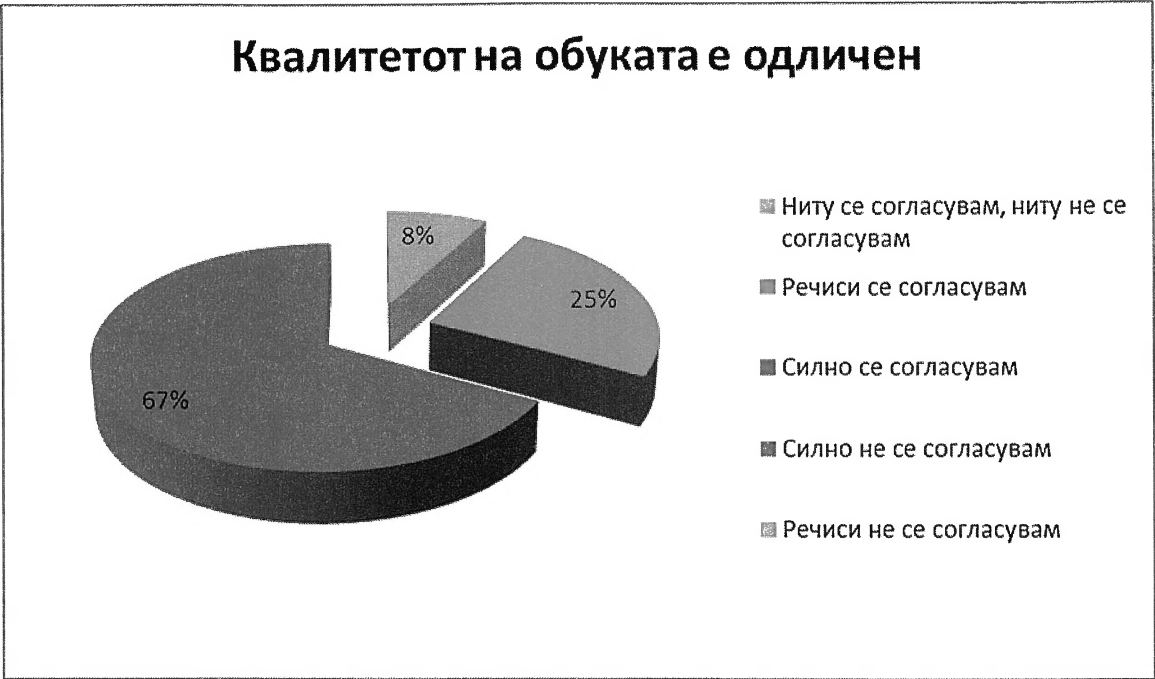


Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.63

Согласно ставовите на испитаниците, во најголем дел (56%) речиси се согласуваат дека потребите за обука се детерминираат од вработените, 17% силно се согласуваат со ова тврдење, 13% се неутрални, 11% речиси не се согласуваат и 3% силно не се согласуваат.

Според прикажаните резултати може да се заклучи дека вработените во најголем дел успеваат самите да ги детерминираат потребите за обука. Тоа најчесто се случува при воведување на нов проект за работа, при воведување на технолошки унапредувања со кои треба да се запознаат и др.

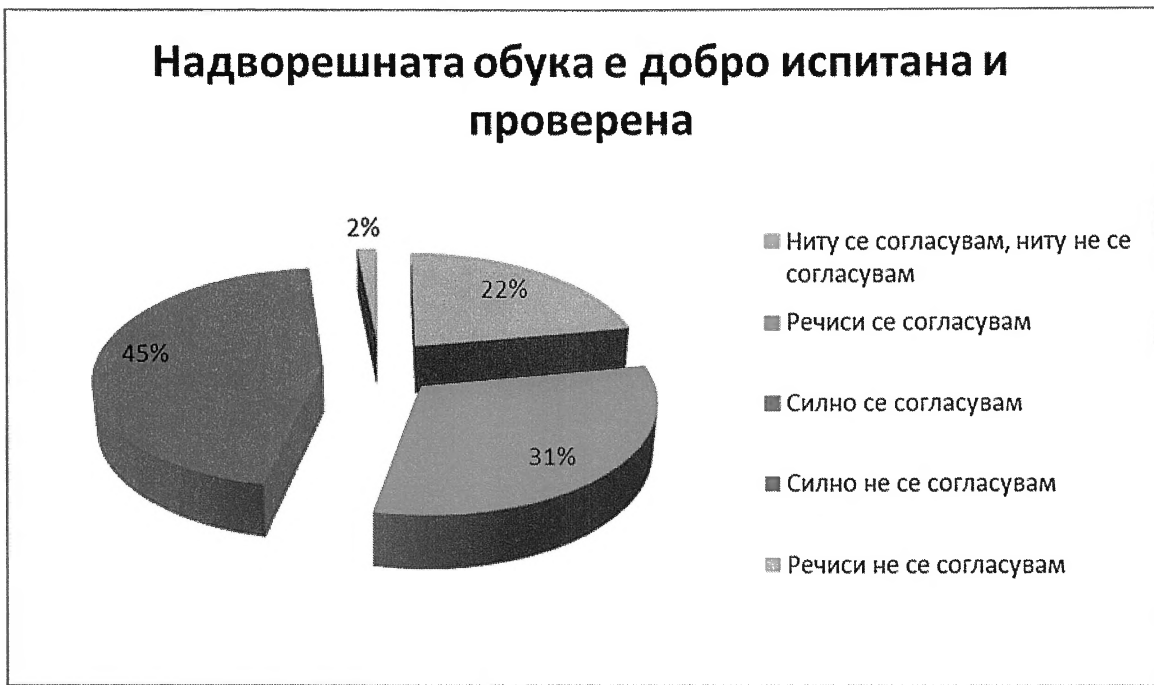
Графикон 14 – Квалитетот на обуката е одличен



Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.64

Вкупно 67% од анкетираниите испитаници силно се согласуваат дека квалитетот на обуката одлично влијае кај вработените, 25% речиси се согласуваат и 8% се неутрални. Мнозинството од испитаниците истакнале дека обуките кои ги посетиле преку компанијата BSNL биле на високо ниво.

Графикон 15 – Надворешната обука е добро испитана и проверена



Извор: Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012, p.65

Спроведувањето на обуки надвор од работното место претходно е добро испитано и проверено, што е став на 45% од испитаниците. Вкупно 31% речиси се согласуваат, 22% се неутрални и 2% речиси не се согласуваат.

Компанијата пред да се одлучи за спроведување обуки за вработените надвор од својот деловен простор, најпрво испитува дали обучувачот или едукативниот центар се најсоодветни за нив, проверуваат претходни искуства, па дури тогаш избираат каде ќе се спроведе обучувањето,

Програмата за обука во корпорацијата силно се фокусира на техничките и менаџерските капацитети, но на овие програми не им е дадена соодветна важност, понекогаш поради притисокот на работа. Вработените не ги сфаќаат

сериозно програмите за обука бидејќи нема строги правила и регулации за присуство на програмите за обука, не се инволвирани при одредување на потребите за анализа на обуката, програмите за обука се фиксирани од топ менаџерите. Квалитетот на програмите за обука е одличен, но вработените не ги користат најдобро. Затоа може да се заклучи дека програмите за обука во компаниите се одлични, но не се користат правилно од вработените и не се задолжителни за сите оддели. Има поширок обем за развој и се подобрува нивната програма за обука во иднина со цел да се достигнат побарувањата на глобалниот пазар.⁶²

Според студијата⁶³ спроведена во компанијата може да се заклучи дека целокупното ниво на задоволство кај вработените во релација со програмата за обука е умерено. Вработените се сложуваат дека програмите за обука им помагаат да ја зголемат продуктивноста и да ги постигнат целите на корпорацијата, дека програмите за обука во корпорацијата се добро планирани, но не се задоволни со траењето на програмите за обука и исто така не се задоволни со процесот на евалуација на програмата за обука, дека не се евалуирани периодично.

⁶² Training and development survey at BSNL

⁶³ Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012

4.3. Royal Dutch Shell

Royal Dutch Shell (Shell) е светска групација за нафта, гас и петрохемиски компании кои истражуваат, произведуваат и разменуваат во рамките на енергетски извори. Royal Dutch Shell исто така има широко портфолио на интерес за водород, биогориво, ветер и соларна моќ и исто така обезбедува консултантски и технички услуги како и истражување и развој за енергетската индустрија. Компанијата е активна во повеќе од 130 земји и територии и има вработено 108,000 луѓе во светот. Интегрален дел на наставната програма во Shell Project Commercial Academies е развојот на нивото на вештини кај проектните менаџери и клучниот комерцијален персонал. Shell исто така го вклучува ова е-учење во „on-boarding kit“ за сите нововработени.

Други обуки кои ги применува компанијата се:

- Обуки и курсеви за бизнис менаџмент;
- Курсеви за развој на лидерство;
- Обуки за индивидуални проектни тимови;
- Он-лајн и лице-в-лице обуки за вработените од *Business Principles* на компанијата, вклучително и спречување на мито и корупција;
- Задолжителната програма за свесност и он-лајн обуката за спроведување на Кодот на компанијата.

Shell развива програма за обука за имплементација на акциониот план за биодиверзитетот.⁶⁴

Компанијата пред се се стреми да регрутира квалитетни луѓе и истите да добијат обука и искуство кое што им е потребно за да ја извршуваат предизвикувачката работа ефективно. Во компанијата се прави внимателна сегментација на работните сили, се следи кој вид на работа и вештина најмногу одговара за да се создаде конкуретност на пазарот.

⁶⁴ Royal Dutch Shell, Sustainability integration case study, Stratos, P.5-6

Следствено на тоа се пристапува кон развој на луѓе со најдобри критички вештини за постигнување на стратешки цели на компанијата. Тоа е особено вистина за околку 10,000 технички специјалисти во Shell, вклучувајќи ги геонаучниците и проектните менаџери. Функцијата на човечките ресурси во Shell игра важна улога во менаџирање на нивните кариери од регрутирање до плаќање и управувањето со перформанси. Тоа бара длабински поглед на потребите и приоритетите на луѓето во овие вештини.

Обука на работно место⁶⁵ - Во прилог на формалната обука, клучен елемент во индивидуалниот развој е обуката на работно место. Компанијата управува со својата работна сила на глобално ниво, испраќајќи талентирани работници на странски задачи да се здобијат со искуство. Ова вклучува испраќање на локални вработени за краткорочни задачи на други локации. На пример, испраќале кинески инженери во Хјустон да се здобијат со искуство и know-how за развој на ресурси од природен гас кои се заробени во густа карпа.

Компанијата Royal Dutch Shell исто така одржува програма за долгорочни странски задачи што им овозможува на нивните вработени да се здобијат со вредно работно искуство во различни оперативни средини.

Споделување на најдобрата пракса - Сè повеќе компанијата ги проширува сегментите за управување на најдобрата пракса за нивните партнери. Ова вклучува заеднички вложувања, каде што имаат значително присуство, но немаат контрола врз управувањето. Сето тоа им помага на заедничките вложувачки партнери да го подигнат нивото на вештини.

Како друг чекор компанијата ги споделила нивните процеси за човечки менаџмент и системи, со заедничко вложување во North Caspian Production Operations Company, која е формирана во 2009 година. Ова го постави 'рбетот

⁶⁵ Достапно на: <http://www.shell.com/global/aboutshell/media/speeches-and-webcasts/2013/managing-talent-to-address-energy-> [10-01-2014]

на човечките ресурси што дозволило заедничко вложување за побрзо усвојување на најдобрите практики. Системите вклучуваат ресурси за справување со индивидуалните перформанси и идентификација на празнини во вештините. Решавањето на предизвиците и користењето на најголем дел од таа можност бара изградба на работна сила со посебни вештини за да се заврши работата. Тоа значи регрутирање на паметни луѓе и обезбедување на обука и искуство кое ќе им дозволи да создадат вредност за нивните компании, нивните заедници и самите себе.⁶⁶

4.4. Johnson Matthey

Од учење и менторство до формални шеми за обука за дипломирани регрути, развојот на вработените во Johnson Matthey е висок приоритет за компанијата. Корист од работењето за Џонсон Мети е можноста да се искористат предностите на одличната обука и развојот кои ги нудат. Дали нововработениот ќе и се придружи на компанијата како неодамнешен дипломец, чирак или пак со веќе стекнато искуство, од самото вработување ќе му биде доверена вистинска одговорност, менаџер и искусни колеги кои треба да му помогнат со обуката.

Изградба на кариера – Според Џонсон Мети најдобар начин на учење и развој е изградба на искуство преку претходна одговорност и изложеност на предизвици во работењето. Вработените во компанијата работат паралелно со колегите со високи вештини и искуства кои ги водат. Компанијата обезбедува и обука и менторство како ефикасен начин за учење. Менаџерот, човечките ресурси и обучувачите се оние кои му помагаат на секој нововработен во процесот на личен развој.

⁶⁶ Достапно на: <http://www.shell.com/global/aboutshell/media/speeches-and-webcasts/2013/managing-talent-to-address-energy-> [10-01-2014]

Исто така во компанијата се нуди и широк спектар на курсеви, Финансиска помош за луѓето кои што земаат релевантни професионални квалификации, сертификати за менаџмент, дипломи и каде што е потребно МБА. Имаат силна традиција за промовирање на луѓе од внатре и обезбедување возбудливи работни можности на оние од надвор

Johnson Matthey Learning and Development Programmes - Компанијата нуди широк спектар на интерни програми кои обезбедуваат вовед во бизнисот на Џонсон Мети и поддршка во различни фази во кариерата. Целите на овие програми се: Обезбедување на разбирање на целата корпорација надвор од работата на поединецот, развивање на бизнис свест и разбирање на добрите деловни обичаи; Овозможува поврзување со голем број колеги од истиот бизнис; вклучување и инволвирање со стратегијата и целите на Џонсон Мети преку средба со високи менаџери.

Програми за талент: Развој на лидерство – Компанијата ги поддржува најталентирани вработени преку програми кои што им помагаат да се развијат како лидери во Џонсон Мети. Приоритетите за учење во Џонсон Мети се многу релевантни и вклучуваат акционо учење и проектна работа која им помага на вработените да го аплицираат учењето на работното место.

Програми за развој на менаџментот: Средно и Сениор ниво - Како што одредено лице напредува до повеќе сениорски улоги, по автоматизам се отвораат нови развојни можности. Програмата за развој на глобалниот менаџмент е насочена кон искусни средно-ниво менаџери кои што имаат потенцијал да прогресираат до повисоки стратешки лидерски улоги. За повеќето сениорски лидери во Џонсон Мети се нуди висока класа на развојни програми во партнерство со Лондонската школа за бизнис. Има

иновации и богати искуства од учење кои што ги предизвикуваат учесниците од светот да ги развијат нивните лидерски капацитети до повисоко ниво.⁶⁷

Традициите за обуките продолжуваат да живеат - Приправништвото во Џонсон Мети оди наназад од претходните денови кога неговиот основач Џорџ Мети ја отпочнал неговата кариера како приправник на 13 годишна возраст. Вредноста на приправничкиот систем денес сеуште е препознатлива во Brimsdown во Enfield, UK последното место кое што прави приправнички шеми, вклучувајќи други места на Џонсон Мети низ светот - Clitheroe, UK и Redwitz, Germany – кои што исто така развиваат нови таленти на овој начин.

Приправништвото во компанијата е многу повеќе од можност за обука. „Оваа можност е одличен отскок до подобра кариера“ како што кажува еден од вработените. „Џонсон Мети има операции низ целиот свет и ако работиме добро можеме да очекуваме интернационална кариера со една од светски водечка компанија“.⁶⁸

На оваа приправничка шема и биле потребни десет недели за да отпочне од концепт до имплементација. Во 2010/11 година веќе е направен придонес во бизнисот преку ентузијазам и идеи, и нејзиното учество во Џонсон Мети е обврзано за продолжување на приправничката програма. Програмата за

⁶⁷ Johnson Matthey, Training and Development, Достапно на: <http://www.matthey.com/careers/training> [15-01-2014]

⁶⁸ Johnson Matthey, Tradition of Training Lives On, Достапно на: http://www.matthey.com/sustainability/sustainability_2/sustainability_2_2_3/tradition_of_training_lives_on [16-01-2014]

приправништво добила пофалби од локалниот совет и Канцеларијата за комерцијала, како и од други области.⁶⁹

4.5. Starbucks

Starbucks Coffee Company постои од 1971 година кога започнале со работа отварајќи ја својата прва продавница. Оттогаш па до денес се прошириле на повеќе од 16,000 локации во 50 различни земји ("Company Profile").

Компанијата цели кон исполнување на својата мисија: „да инспирира и одгледува човечки дух - едно лице, една чаша и едно соседство во едно време“. Компанијата се однесува кон вработените како „партнери“ за кои обезбедува продолжен бенефит и обука. Од анализите на нивните процедури и пракса за човечки ресурси дојдено е до сознание дека постојат разлики во однос на трансферираните и позајмените партнери. Трансферираниот партнер е вработен кој што ги менува основните локации на продавниците. Позајмен партнер пополнува смена во продавница лоцирана подалеку од нејзината или неговата. Додека обуката на Старбакс се фокусира на униформираноста помеѓу индивидуалните продавници, има моменти кога праксата може да варира и трансферираниот/позајмениот партнер да има тешкотија за прифаќање на новата локација.⁷⁰

Во праксата *Starbucks* промовира култура во која работниците имаат големи овластувања и во која се даваат великодушни бонуси и награди. Постои и план на сопственички давања на вработените и вработените

⁶⁹ Johnson Matthey, Tradition of Training Lives On, Достапно на: http://www.matthey.com/sustainability/sustainability_2/sustainability_2_2_3/tradition_of_training_lives_on [16-01-2014]

⁷⁰ "Company Profile." Starbucks. N.p., February 2010. Web. <<http://assets.starbucks.com/assets/company-profile-feb10.pdf>>.

непрестано се обучуваат.

Часовите за обука почнуваат со историјатот на кафето, а се завршуваат со седумчасовна работилница под името „Како да се свари совршена шоља кафе дома“. Оваа работилница е една од оние кои траат 5 часа и која сите работници мораат да ја ислушаат во текот на првите шест недели кога ќе се вработат во фирмата *Starbucks*. Фортуна пишува за следното: „Тоа е блескава работа, прилично лесна материја, но во суштина секако се е вистинско. Можеби нешто од тоа и ќе остане во главата на слушателот“. *Starbucks* претставува неверојатен успех во голема мера благодарение на луѓето кои излегуваат од оваа програма за обука која помалку потсетува на терапија. Годишниот промет на работниците на местото бариста е 60%, во споредба со 140% колку што е прометот на хонорарните работници во индустријата за брза храна.“⁷¹

Starbucks е почитуван поради неговите програми за обука и развој. Ориентацијата се прави од линискиот менаџмент и одделот за човечки ресурси, преку лицата за обука кои што се моментален партнер и менаџерите во продавниците. Анализа за потребата се спроведува пред имплементација на програмата за обука за да се сретнат специфичните цели. За да се оцени успехот на овие програми даден е тест за пред/потоа. *Starbucks* со гордост кажува дека 100% од вработените учествувале во некоја форма на обуки во изминатата година.

⁷¹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B., 2007, Стратегиски менаџмент, Дата статус, Белград, стр. 608

Моментална обука - Почетна Barista⁷² 100 Обука - Моментално, Starbucks го воведува својот ново вработен во компанијата преку 24 часовна, блок-обука програма. Овие блокови се поделени во часовни потреби, активности за учење и кој ќе помага при обуката.

Според Partner Café, он-лајн извор за учење за моменталните партнери на Starbucks моделот за обука комбинира „формално учење за обуката на работа и индивидуалните развојни дискусии“. Менаџерот во продавницата и тренерот за обука обезбедуваат водење и глумат водечки улоги, додека партнерот исто така зема модул на самоводење. Тренерот за обука потоа глуми како еден-на-еден персонален тренер кој што ќе обезбеди инстант фидбек и совети за успешна смена. Функционалната обука го подготвува вработениот за неговата улога во новата продавница.

Првиот дел од обуката ги опфаќа првите импресии, грижата за клиентите и искуството во Starbucks, имплицирајќи му на новиот бариста дека не станува збор само за кафе пијалоци, туку за целото искуство кое што Starbucks им го дава на клиентите. Потоа баристата е претставен во Whole Brewed Coffee & Tea, и обуката за храна. Овие се два самонасочувачки модули кои што се следени од практична сесија за одгледување на кафе со тренер за учење. Од останатите модули за обука, посветени се шеснаесет часови за вежби на бар, употреба на машина и стандардни пијалоци водени од тренерот за учење на нововработени. Со цел да обезбедат успех и да се продолжи конзистентноста на Starbucks, новиот партнер е под надгледувана пракса и прави само демо пијалоци за да ги научи рецептите. Откако оваа дваесет и четири часовна сесија е завршена, вработениот добива “Barista 100 Certification” од менаџерот во

⁷² Barista е термин кој во Стабакс се применува за ново вработено лице, лице кое посетува обука.

продавницата. Овој сертификат е сеопфатен поглед на сите теми покриени во претходните модули за обука.⁷³

Продолжена обука - Баристите се охрабрени да ја продолжат нивната едукација за кафе откако ќе бидат сертифицирани. Дополнителна обука се добива во текот на промотивниот период или кога нови продукти се презентираат, или кога се случуваат промени во стандардите (Partner Café). Starbucks применува учење на работното место, учење преку други и формално учење. За најчесто применува обука пак се смета комбинацијата од овие три аспекти, односно on-the-job (обука на работно место), hands-on (обука преку пракса) и искуство. Компанијата има различни програми за зголемување на континуираното учење, како што е Coffee Master Program, со кој што ги обучуваат лицата за правење на специфично кафе и чај во продавницата. Тука се применува комбинација на приоди за обука кои се состојат од обука во продавницата, работа на он-лајн портал и часови.

На следниот графикон е даден приказ на резултати од анализа спроведена во Старбакс во однос на начините на обавување на обука.

⁷³ Senge, "The Learning Organization Made Plain and Simple," Training and Development Journal, pp. 37–44

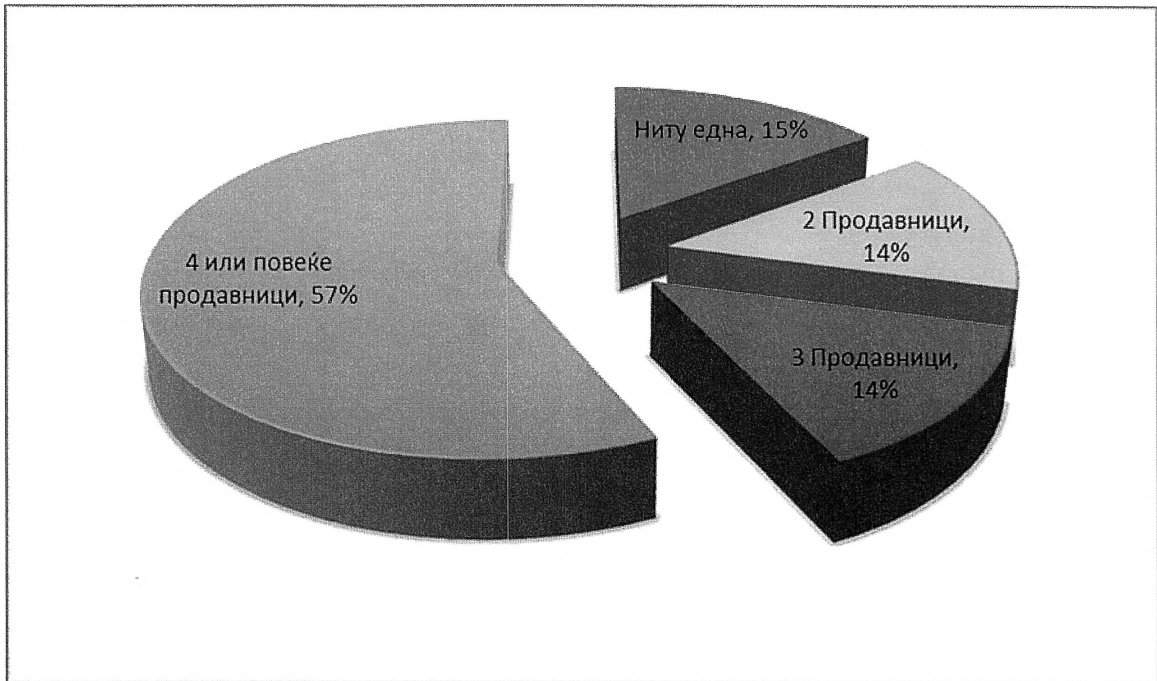
Графикон 16 – Видови обуки кои се применуваат во Старбакс



Извор: Hansen, K.A., Evans, M.E., 2010, Starbucks: Continual training, University of Portland

Од графиконот може да се забележи дека во најголем дел (70%) обуките на вработените се обавуваат на работното место, 20% од вработените учат од другите, со гледање на колегите додека работат и 10% знаењето за работење во Старбакс го стекнуваат преку формални обуки.

**Графикон 17 – Број на продавници на Старбакс во кои испитаниците биле испратени за
размена на искуства**



Извор: Hansen, K.A., Evans, M.E., 2010, Starbucks: Continual training, University of Portland

Од графиконот може да се забележи дека во најголем дел (57%) од испитаниците биле испратени на размена на искуства во 4 или повеќе партнерски продавници, 15% од испитаниците досега не биле испратени во ниту една продавница, 14% биле испратени во 2 продавници и 14% биле испратени во 3 продавници.

Оттука, може да се заклучи дека поголемиот дел од испитаниците размениле искуства со партнерските продавници, што сметам дека треба да се применува со сите вработени во компанијата. Овој вид на обучување преку размена на искуства е корисно бидејќи секоја продавница има поедини различности во работењето, секој вработен има свои навики и начини на однесување со потрошувачите, од што може да се научи многу.

Обука и развој во Coffeehouse Setting - Основната цел на обуката и развојот била да им обезбеди на „новите или моменталните вработени вештини кои им се потребни за да ја работат нивната работа“. За Starbucks ова е јадрото на нивниот бизнис. Не е како на други работни места каде вработените може но и не мора да ги подобрат вештините кои што се потребни за позицијата, Starbucks е бизнис со репутација на униформираност на производите. Со “сиромашни,” (во смисла на знаење) вработени или со недостиг на обука не само што ќе се уништи репутацијата на компанијата, туку резултатите ќе бидат со загуби во однос на намалена продажба.

Процесите на традиционална обука се случуваат во четири чекори:

- Анализа, односно идентификација на моментални знаења и вештини, потоа и споредба на знаењето и вештините на поединецот.
- Инструкциски дизајн односно формулирање на целите на обуката, преглед на планираните содржини и одредување на буџет за програмата.
- Имплементација на инструкцискиот дизајн, односно спорведување на обуката на вработените.
- Евалуација, односно проверка на стекнатите знаења од обуката притоа следејќи ги позитивните и негативните аспекти на програмата. Преку ова се доаѓа до сознанија за идно адаптирање.⁷⁴

Анализа на перформансите - Анализата на перформансите на вработените претставува процес на верификација преку кој се утврдува дали постои недостаток на ефикасноста во работењето, и одредување дали работодавецот треба да ги корегира таквите недостатоци преку обука или на

⁷⁴ Senge, “The Learning Organization Made Plain and Simple,” Training and Development Journal, pp. 37–44

друг начин. Моменталните перформанси на вработените можат да бидат оценети преку податоци поврзани со работата и обсервација од супервизорите, интервјуа и тестови. Одлуките мора да бидат направени во однос на напорите на вработените.⁷⁵

Дизајнирање на програма за обука - Дизајнот на програмата за обука првенствено бара комплетно разбирање на целите кои што треба да бидат постигнати. Кога програмата за обука е развиена, може да се одреди комплетен буџет за неа. Внатрешната обука и развојот на вработените се одвиваат под правила на компанијата без притоа да се бара надворешна помош (како што е обуката на Starbucks бариста да прави кафе со “манири” на компанијата).⁷⁶

Методи за обука - Следните методи се најрелевантни за позицијата бариста кај Starbucks: обука на работа, обука за инструкции на работа, компјутерски базирана обука и интернет базирана обука.

Обуката на работа – Обуката на работа е едноставен модел на учење во кој најчесто се учи од следење на постапките на искусните вработени. Изостанувањето на формални процеси за обука кај компанијата резултира со пониски цени, односно намалување на трошоците за обука. Ваквата обука се смета за идеална и за компаниите кои немаат доволно средства да вложат во обучување на кадрите. Овој вид на обука има супервизор кој им објаснува/покажува на приправниците како да изведат задача, следена со евалуација на напорите на приправниците. Како што приправниците ги подобруваат перформансите, супервизорот ја намалува неговата директна улога во обуката.

⁷⁵ Senge, “The Learning Organization Made Plain and Simple,” Training and Development Journal, pp. 37–44.

⁷⁶ D. Senge, “The Learning Organization Made Plain and Simple,” Training and Development Journal, pp. 37–44.

Студија на Старбакс од 1992 покажала дека групната обука е поефективна од индивидуалната. „Подобро е членовите на групата да бидат заедно обучувани наместо индивидуално, ова заштедува време а придонесува со размена на искуството. Како резултат на се ова, групата постигнува повисоко ниво на развој“.⁷⁷

Обука за инструкции на работа - Обуката преку која вработените во Старбакс добиваат инструкции за работа во својот фокус го има методот чекор-по-чекор. Сите потребни чекори се наведени, најчесто во печатена форма со цел вработените да ги следат и да учат при процесот на обука, придружувани од клучни точки. За компанија како што е Starbucks овој вид на обука е многу вреден.

Компјутерски-базирана обука - Компјутерски - базираната обука се спроведува интерактивно со помош на компјутер. Во зависност од видот на програмата која што е потребна и слободниот буџет, оваа обука може да биде комбинирана со примена на слики, графикони, музика и видео записи, за да обезбеди сеопфатност на обуката колку што е можно.⁷⁸

Обука базирана на интернет – На веб страници за учење се поставува материјал за следење на обуката на кој можат да пристапат единствено вработените во Старбакс. Во зависност од комплексноста на он-лине софтверот овој вид на обука може да биде претставена преку презентација или строго преку теоретски содржини. Овој вид на обука е значајна за стекнување на суштински знаења, но не може да обезбеди практика.

⁷⁷ Liang, Diane, Richard Moreland, and Linda Argote. "Group Versus Individual Training and Group Performance: The Mediating Role of Transactive Memory." *Society for Personality and Social Psychology*. 21.4 (1995): 384-393

⁷⁸ M. Weinstein, "Are You Linked In?" *Training*, September/October 2010, pp. 30–33

Кога доаѓа до правење на индивидуален пијалок кафе, вработениот бариста треба да биде кај машината за еспресо со неговиот супервизор. Интернет-базираната обука обезбедува неколку клучни предности во однос на други методи за учење, имено, за некого, лекциите можат да бидат повторени зависно од потребите на вработениот, но неопходно е да се “поминат” сите до една. Вработените можат да пристапат до оваа обука виртуелно од било каде (дома, од одмор преку мобилен, итн.) и да ја учат дадената он-лине содржина.⁷⁹

4.6. Континентал

Компанијата Континентал за прв пат е формирана во далечната 1871 година во Хановер, Германија и важи за една од топ 5 автомотивни снабдувачи во светот и втори по големина на Европскиот пазар.

Според истражувањето на корпорацијата Континентал, преку анализа на користените форми за обука и развој на вработените, се дошло до заклучок дека *корпорацијата е отпорна на трендовите за едукација и обука за вработени*. Како метод на истражување биле проучувани информациите за работењето на компанијата во интерните “кругови” и биле спроведени длабински интервјуа со 3 менаџери одговорни за развој на вработените на глобално ниво.

На следната табела е даден приказ за добиените резултати од анализата спроведена на 45 испитаници во компанијата вклучувајќи и 3 менаџери, во однос на формите за учење и обука на вработените.

⁷⁹ Hansen, K.A., Evans, M.E., 2010, Starbucks: Continual training, University of Portland, p.3-12

Табела 3 – Форми за учење

Форма за учење	Ф	%
Конференции во живо	7	16
Студии на случај и проекти	2	4
Развој преку дијалози	5	11
Центри за посета и развој	1	2
Учење на работното место	4	9
Обука лице-во-лице, предавања и работилници	12	27
Обука и менторство	4	9
Ротација на работно место	3	7
Обука во надворешни едукативни центри	3	7
Надворешни обуки	2	4
Обуки базирани на интернет	1	2
Комбинирано учење (лице-в-лице работилници комбинирани со веб конференции)	1	2
Вкупно	45	100

Од табелата може да се забележи дека како најчесто применувана форма на обучување во Континентал е обуката лице-в-лице преку предавања и работилници (27%), потоа следат конференциите во живо (16%), развој на

вработените низ разговор (11%), обука и менторство (9%), учење на работното место (9%), додека како помалку застапени следат: учење од студии на случај и проекти (4%), ротација на работното место (7%), обука во надворешни едукативни центри (7%), надворешни обуки (4%), центри за посета и развој (2%), обуки базирани на интернет (2%) и комбинирано учење (2%).

Всушност на табелата е прикажана формата на учење и нејзиното место помеѓу развојот на човечките ресурси во Континентал и развојните програми. Програмата вообичаено е формирана со комбинирање на лице в лице обуки, лектура и работилници кои се најмногу применувани, потоа се истакнуваат развојот преку дијалози, учењето на работното место, како и обука и менторство кои ја комплетираат листата на најкористени форми на учење. Може да се увиди дека во Континентал значајно место и се дава на интеракцијата во живо која се смета за доминантна форма на обуките и развојните форми за развојот на човечки ресурси.

По понатамошно истражување помеѓу претставниците на човечки ресурси од оваа дивизија, се открива дека има две иницијативи за учење кои што користат е-учење или мешано учење како алатка за учење во Rubber Group, другата доаѓа од поранешниот Siemens VDO и поновата во 2009 година е-учење платформа доаѓа со капиталното купување на Schaeffler Group. Овие платформи се делумно интер-поврзани но не се интегрирани поради различни причини. Да заклучиме, нема централна програма за учење или наставна програма во корпорацијата Континентал.

Сите иницијативи за развој и обука во компанијата се водат на индивидуална база според потребите на дивизијата, локацијата или земјата. Но, во развојот на човечки ресурси има централна развојна рамка која ја зема во предвид содржината и реализацијата на учењето, каде интеракцијата во живо преовладува.

Од компанијата истакнале дека виртуелното (онлине) учење се покажало како солидно и дека преку него успешно се остваруваат целите за претставување на човечките ресурси во корпоративно know-how. Презентерите и учесниците се согласуваат дека ниту една он-лајн алатка не може да ја замени личната интеракција лице-в-лице која е неизбежна за успешно да се обават обуката и развојот. Затоа се препорачува да се користи Virtual blended learning алтернативата со прилагодување само во back-up солуцијата и на долги-стази да се употреби комбинирана форма на учење, односно микс од модели на е-учење и синхронизирано учење во живо и мрежни настани. Комбинираното учење докажува дека е полесно компанијата да се адаптира на трендот за растечка глобална заедница на човечките ресурси, бидејќи не треба да се прават големи напори за глобален пристап до знаењето - од е-учењето, на основа на just-in-time и преку регионални настани во живо како што е опишано во Fully-featured blended learning алтернативата, трошоците за патување ќе се намалат.⁸⁰

⁸⁰ Juhasova, E., 2011, Education and training of employees in a multinational corporation as an integral part of the human resources management, Masaryk University, Brno, P.48-65

4.7. Vodafone

Водафон е познат телефонски оператор кој делува во многу земји на подрачјето на Европа. Оваа компанија е свесна за конкуренцијата па затоа се стреми кон тоа да ги вработи најкомпетентните лица, или да ги дообучи оние кои се веќе вработени. Човечките ресурси се најбитниот дел од организацијата и да се избере вистинската обука е од клучно значење. Со цел да се анализираат обуката и развојот во Водафон било спроведено истражување преку анкетни прашалници, преку што се дошло до релевантни податоци за важноста на обуката и развојната програма за вработените во компанијата.⁸¹

Однос на обука и развој (training and development) со задржување на вработените - Обуката и развојот се сметаат за мотивациски фактор со цел да се задржат вработените. Се смета дека менаџерот има голема улога во мотивирањето на вработените, тој е лице кое им помага да го здржат интересот за работата, да им обезбеди доволно забава при работењето и да може да го извлече максимумот од секој вработен.

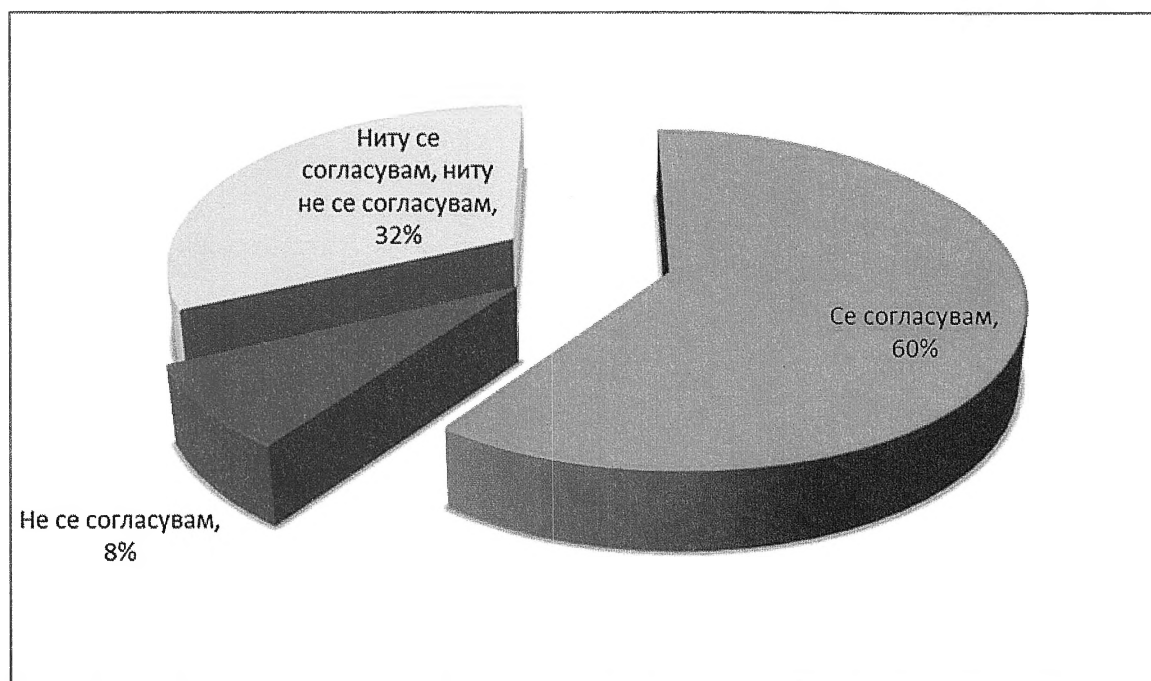
Понатаму е даден преглед на добиените резултати од претходно споменатото спроведено истражување во Водафон.

При спроведеното истражување⁸², на прашањето: "Дали се согласувате дека Водафон им придава значење на своите вработени и вложува во нивниот развој?" добиени се следните резултати:

⁸¹ Mishra, L., (2011) Analyze the effectiveness of employee training programs of Vodafone, National monthly referred journal of research in commerce & management, Vol.2, no.11, p.5-10

⁸² Mishra, L., (2011) Analyze the effectiveness of employee training programs of Vodafone, National monthly referred journal of research in commerce & management, Vol.2, no.11, p.41-45

Графикон 18 – Водафон им придава значење на своите вработени и инвестира во нивниот развој

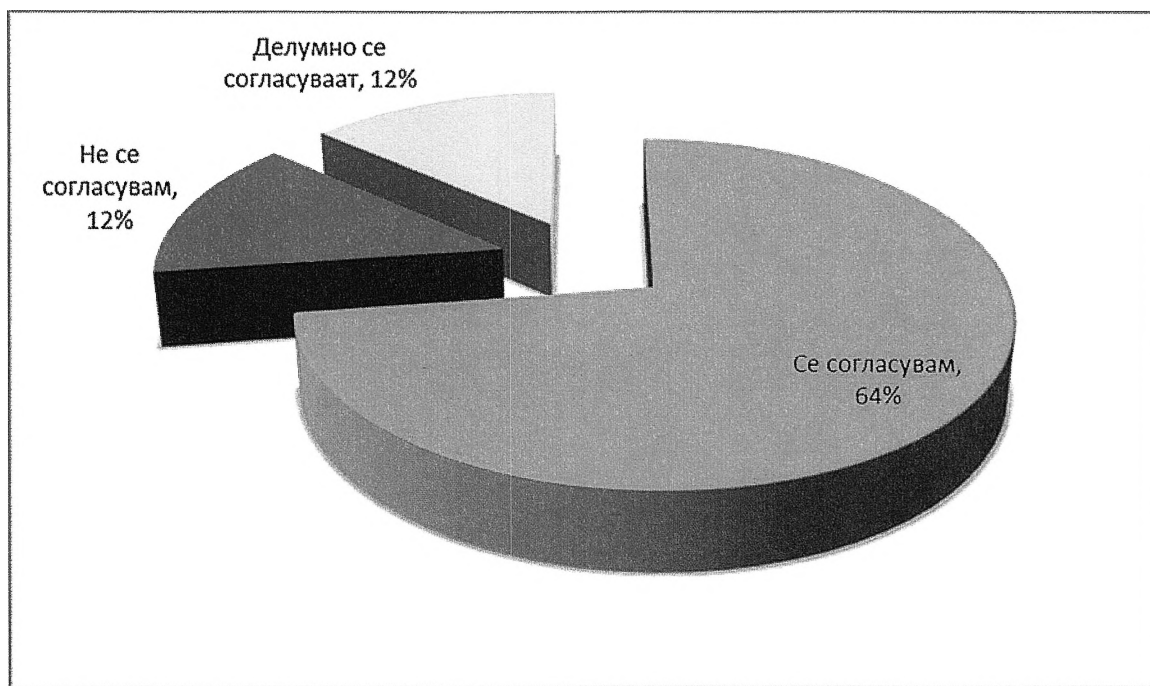


Од прикажаните резултати на графиконот може да се увиди дека 60% од испитаниците се согласуваат дека компанијата Водафон им дава значење на своите вработени и инвестира во нивниот развој, 8% не се согласуваат и 32% се неодлучни, односно ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат.

Според тоа се добива впечаток дека во најголем дел (60%) од испитаниците се задоволни од третманот кој го добиваат во компанијата, но она што загрижува се преостанатите 40% кои немаат позитивни ставови по ова прашање. Сметам дека е потребно повеќе внимание да се посвети на вработените кои не се задоволни во однос на нивниот развој во компанијата.

На прашањето: "Оценете колку се битни обуката и развојот во Водафон како дел од ефективното подобрување на вработените." Добиени се следните резултати:

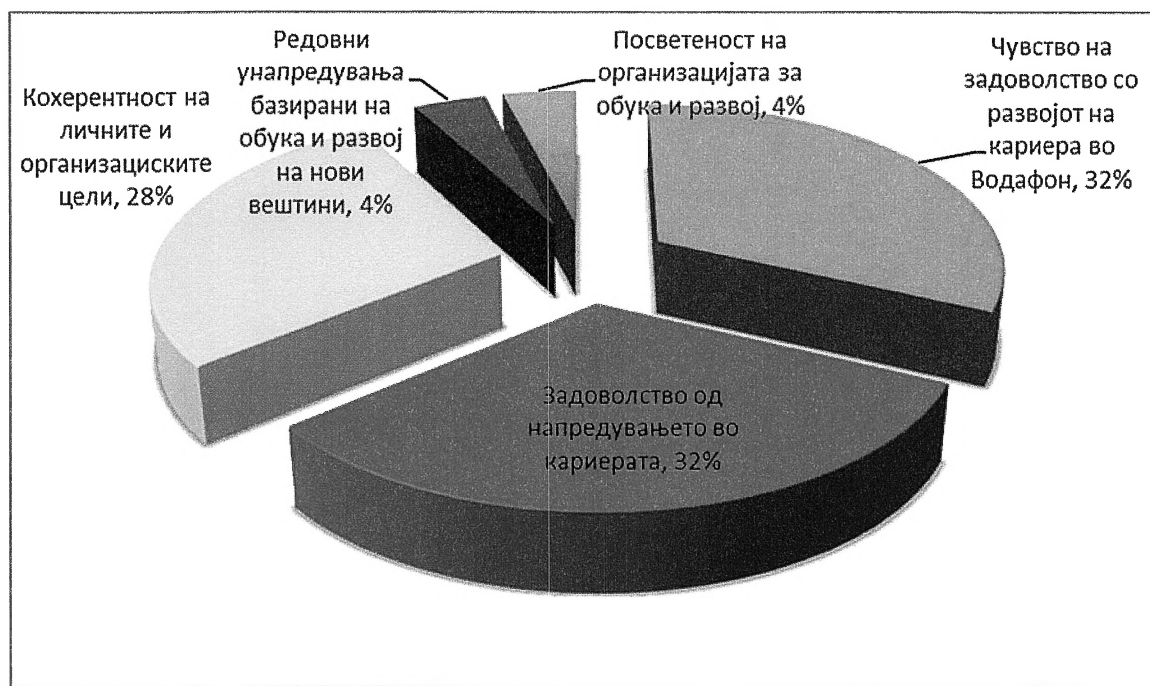
Графикон 19 – Битност на обуката и развојот на вработените во Водафон како дел од ефективното подобрување на вработените



Повеќе од половина од испитаниците (64%) истакнале дека во Водафон обуката и развојот на вработените се исклучително битни и се сметаат како дел од ефективното подобрување на вработените, 12% не се согласуваат со тоа, додека преостанатите 12% делумно се согласуваат.

На прашањето: "Што Ви е битно за постигнување на развој на кариерата?" добиени се следните резултати:

Графикон 20 – Битно за постигнување развој во кариерата



Согласно на прикажаните резултати може да се истакне дека 32% од испитаниците како битно за постигнување развој во кариерата го истакнуваат задоволството од напредок, 32% чувството на задоволство од развојот на кариерата, 28% кохерентноста на личните и организациските цели, 4% редовните унапредувања кои се базираат на обука и развој на нови вештини и 4% на посветеност на организацијата за обука и развој.

Оттука можеме да се истакне дека на вработените во Водафон им е битно да напредуваат во кариерата и да посетуваат обуки кои ќе им помогнат да го постигнат сето тоа.

На прашањето: "Дали сте задоволни од обуката и развојот на кариерата во Водафон?" 72% од испитаниците истакнале дека се задоволни, 20% делумно се задоволни и 8% не се задоволни. Оттука може да се истакне дека во

најголем дел испитаниците биле задоволни од обуката која ја добиле во компанијата и развојот на кариерата.

Како битни елементи за развој на кариерата испитаниците ги истакнале:

- Техничките обуки и обуките кои се во корелација со нивната работна позиција
- Постојан мониторинг на перформансите
- Интерперсонални вештини
- Напредување ориентирано кон обука и развој, и др.

Од истакнатите резултати може да се резимира дека Водафон е добра компанија за работа. Обуката и развојните програми на Водафон се прифатени од вработените како доста ефективни и корисни. Исто така, вработените се задоволни од нивниот севкупен развој на кариерата.

Компанијата Водафон посветува значително време и напори за обука и развој на вработените, кои воедно се сметаат за најголем ресурс на компанијата. Развојот на кариерата е составен дел на техничката обука, постојан мониторинг на перформансите, интерперсонални вештини, промотивно ориентирана обука, обука во мулти оддели. Сите овие фактори се поврзани со обуката и развојниот дел на Водафон.

Обуките се дизајнирани за пополнување на развојните потреби на вработените. Ако продуктивноста на вработените се зголеми, ќе се зголеми и бенефитот од успехот на организацијата. Според 64% од вработените, обуката и развојот обезбедени од Водафон се многу важен фактор за задржување на вработените во организација. Ако компанијата обезбедува најдобри обуки и развој за вработените, тие не треба да си одат во други компании бидејќи имаат подобри можности за развој на своите вештини во компанијата што ќе им бидат од корист на долги стази.

Па според сето истакнато погоре може да се заклучи дека Водафон е организација која е фокусирана на вработените и која нуди најдобри обуки за развој и комплетно задоволство на вработените од развој во кариерата.

4.8. Компаративна анализа на резултатите од анализираните компании во однос на обуката и развојот на човечките ресурси

Во овој дел од трудот е направена анализа на добиените резултати кои претходно се прикажани во оваа глава, и ќе бидат вклучени резултати од истражување⁸³ спроведено во девет компании. За секоја компанија се прикажани достапните податоци.

Компании опфатени во анализата:

- Airtel
- BSNL
- Royal Dutch Shell
- Johnson Metthey
- Starbucks
- Continental
- Vodafone
- Bureau of the Census
- National Agricultural Statistics Service
- Energy Information Administration
- Bureau of Transportation Statistics

⁸³ Survey of employee attitudes about training programs, 2010, Training for the future, London, p.28-43

- Bureau of Justice Statistics
- National Science Foundation Division of Science Resource Studies
- National Center for Education Statistics
- Bureau of Economic Analysis
- Economic Research Service

Во продолжение е дадена изработената табела на база на споменатите податоци од компаниите кои беа избрани за анализата во магистерскиот труд.

Табела 4 – Компаративна анализа на обука и развој во компаниите

	Airtel	BSNL	Royal Dutch Shell	Johnson Metthey	Starbucks	Continental	Vodafone	BoC	NASS	ERS	BEA	EIA	NCFS	BJS	NSF	BTS
ијата а во развој на зните	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
пство од ијата обука	85% да	/	/	/	Да	/	72% да	51,6% да	62,6% да	58,9% да	58,7 % да	54,9 % да	39,3% да	42,9 % да	70,4 % да	69,2 % д
зните ат дека ја ле чата за вање на а работа	/	/	/	/	/	/	/	52,3% да	64% да	56,9% да	61,9 % да	53,2 % да	57,9% да	54,3 % да	82,1 % да	69,2 % д
ените се зат на	Да, но не многу често	Да	Да	Да	Да	Да	Да	да	Да	Да	да	Да	да	Да	да	Да
вно е на а врзување на на ијата и ување на носта на ените	32% да, 28% делумно, 40% минимално	67% да	/	/	/	/	64% да, Делумно 12%, Не 12%	53%	48%	51,6%	38,8 1%	72%	44,5%	52,6 %	50,7 %	75%
ање т на а висок	Да	45% да, 41%	Да	Да	Да	/	60% Да	30,5% да	50,4% да	35,2% да	42,6 % да	36,7 % да	28,1% да	48,6 % да	60,7 % да	38,1 % д

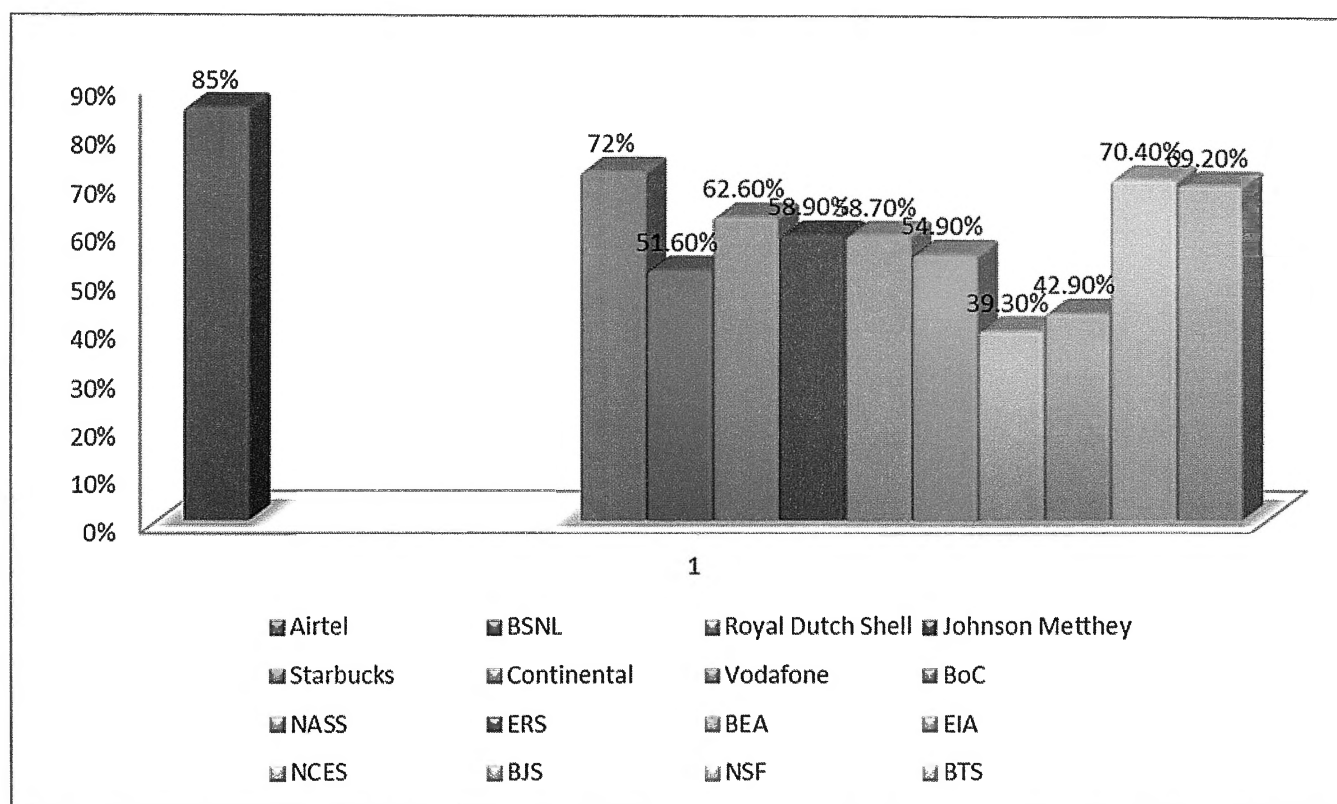
Обука и развој на човечките ресурси за работење во мултинационалните корпорации

на на		делу мно														
ки	28% инте рна, 17% екст ерно , 21% онли не	Обук а за ново вработен и, обук а на рабо тно мест о, обук а за стаж ира ње, рота ција, обук а под супе рвиз ија, Обук и надр ор од раб. мест о, Кон ференци ја	Обука на раб. Место, Следе ње на пракса од партне ри	Обука на работно то место, Програм и за талент, Програм и за развој на менаџме нт	Обука на работа 70%, Учење од други 20%, Формал но учење 10%	Обука лице во лице 27%, Конф еренци и во живо 16%, Развој преку дијал ози 11%, Обука и менто рство 9%	/	/	/	/	/	/	/	/		
за се во овите	Да	61%	Да	Да.	Да	Да	Да	43,3% да	58,2% да	64% да	67.7 % да	51.6 % да	63.2 Да	65.7 % да	85.6 % да	69.2 % да

За подобар преглед на прикажаните резултати изработени се графикони. Во секој графикон се претставени податоците кои се достапни за одреден сегмент на анализа бидејќи табелата е склоп од повеќе истражувања, структурирани според различни мерни инструменти, во поедини сегменти нема поклопувања.

Од податоците прикажани на табелата може да се заклучи дека анализираните компании вложуваат во обуката и развојот на своите вработени. Сите испитаници кои биле дел од истражувањата истакнале дека во компаниите во кои работат вработените се испраќаат на обуки.

Графикон 21 – Задоволство на вработените од посетената обука

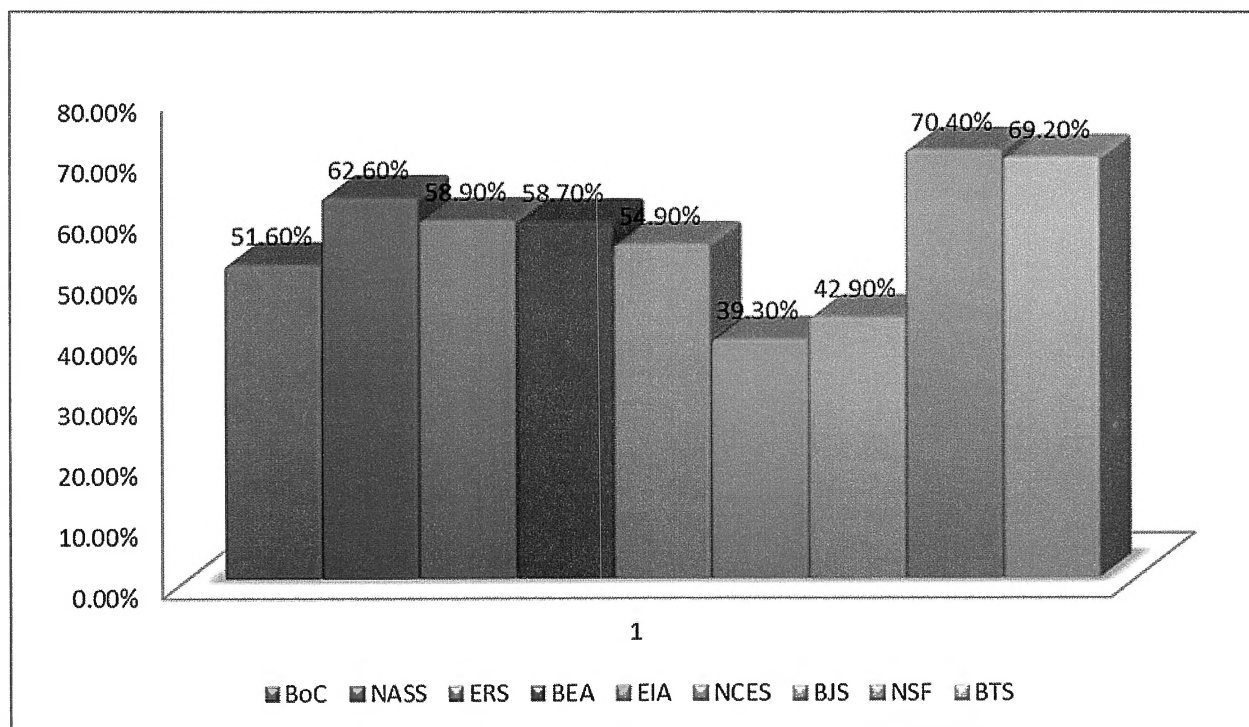


Од графиконот може да се увиди дека вработените кои посетиле обуки во најголем дел се задоволни повеќе од 50%, додека помал е бројот на оние кои по завршувањето на обуката не биле задоволни. Имено, 85% од вработените во Аиртел биле задоволни од обуката која ја посетиле, како и 72% од Старбакс, 51,6% од BSNL, 62.6% од Royal Dutch Shell, 58.9% од ERS, 58,7% од BEA, 54.9% од Energy Information Administration, 39,3% од NCES, 42.9% од Bureau of Justice Statistics, 70.4% од National Science Foundation и 69.2% од вработените во Bureau of Transportation Statistics.

Препорака: Компаниите да спроведуваат истражување преку анкетен лист за сегментите кои биле или не биле опфатени за време на обуката, што

сметаат дека е неопходно да биде опфатено, и сл. На тој начин би се постигнало поголемо задоволство кај вработените од посета на обуки бидејќи би можело да се имплементираат деловите кои недостигале во претходната обука.

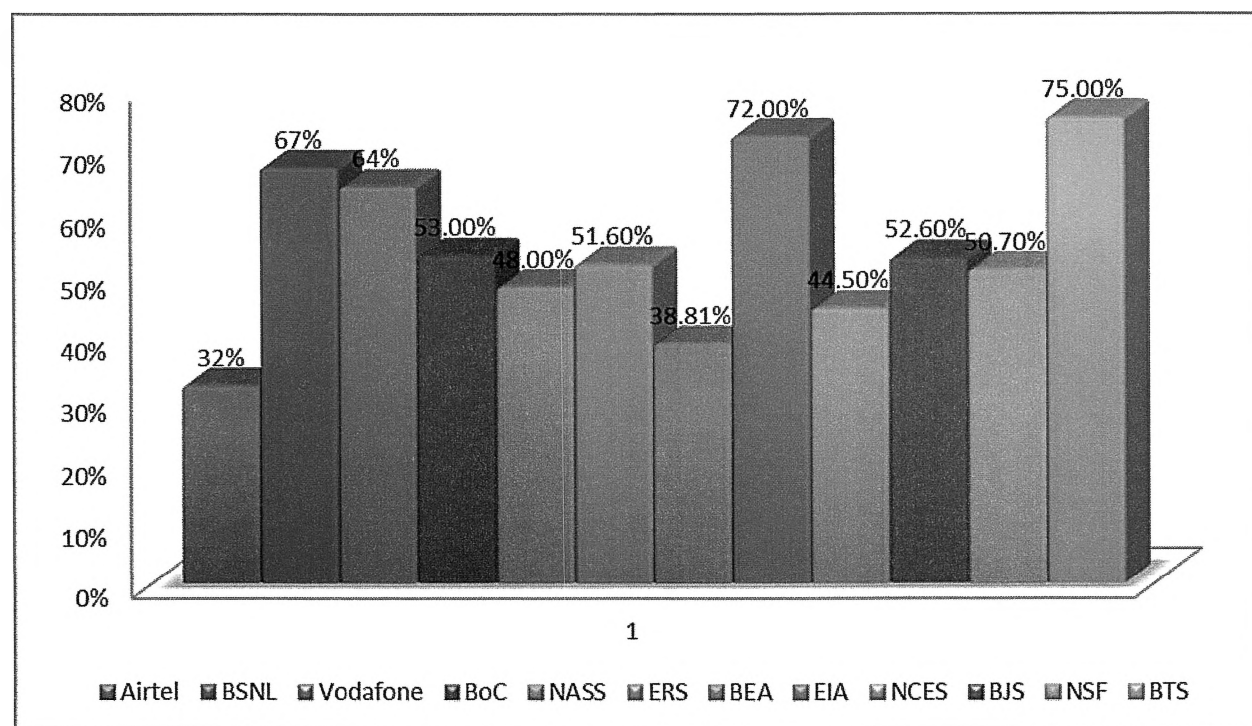
Графикон 22 – Вработените веруваат дека ја добиле потребната обука за извршување на нивната работа



Од графиконот може да се забележи дека вработените од компанијата National Science Foundation во најголем процент (70.40%) веруваат дека ја добиле потребната обука за извршување на работните задачи за нивната работна позиција во компанијата, со ова се согласни и 69.20% од Bureau of Transportation Statistics, 62.60% од National Agricultural Statistics Service, 58.90% од ERS, 58.70% од BEA, 54.90% од Energy Information Administration, 42.90% од Bureau of Justice Statistics и 39.30% од компанијата NCES.

Препорака: Оттука, може да се заклучи дека вработените се релативно сигурни дека ја добиле потребната обука за да бидат компетентни за извршување на нивната работа. Иако од речиси секоја компанија владее процент повисок од 50%, не е доволно, бидејќи вработените речиси во целост би требале да бидат задоволни. Од таа причина се смета дека е потребно да се унапредат обуките за нововработените и да се постават повисоки норми и стандарди за почетниот стадиум на стекнато образование (обука) при вработувањето.

Графикон 23 – Позитивно влијание на обуката врз постигнување на целите на компанијата и подобрување на ефикасноста на вработените

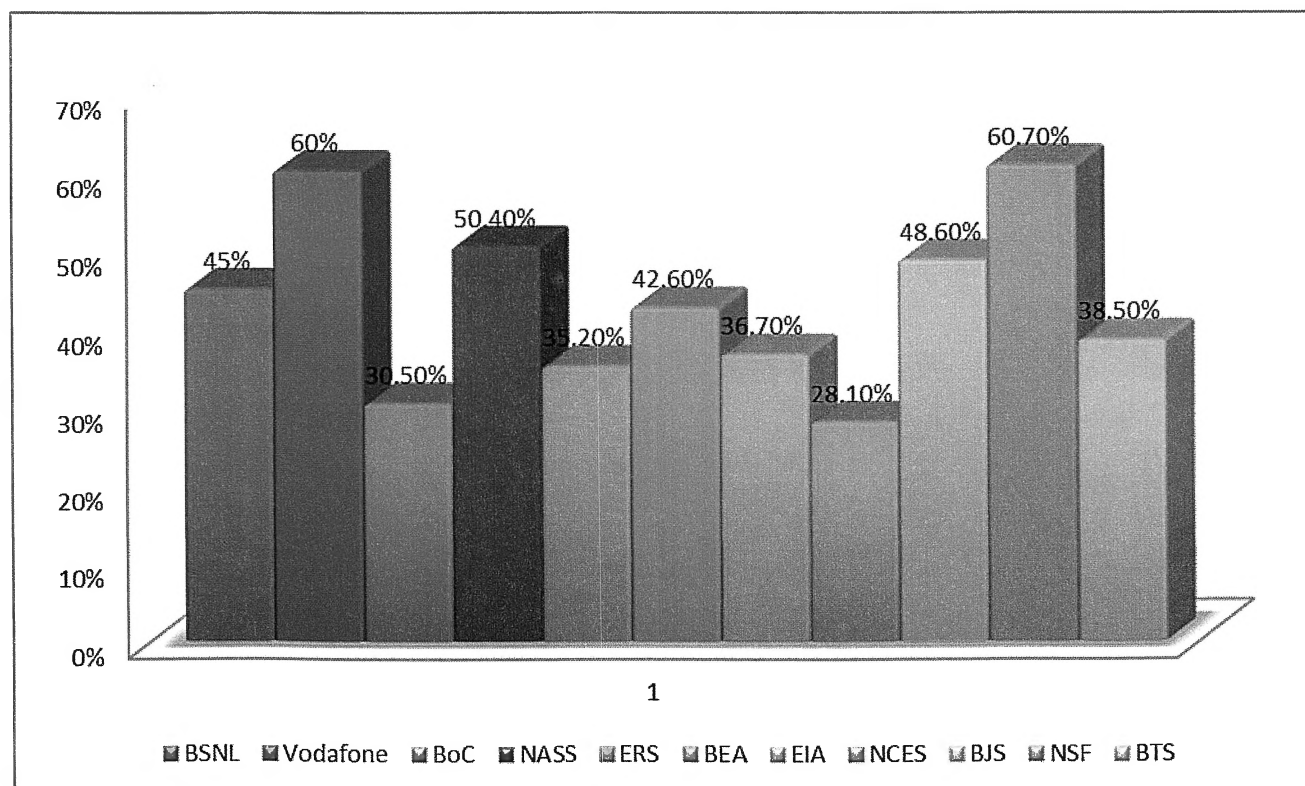


Според податоците прикажани на графиконот може да се истакне дека 75% од вработените во Bureau of Transportation Statistics сметаат дека обуката на вработените позитивно влијае врз постигнувањето на целите на компанијата

и подобрувањето на ефикасноста во работните перформанси, со што се согласуваат и 72% од вработените во Energy Information Administration, 67% од BSNL, 64% од Vodafone, 53% од Bureau of the Census, 52,6% од Bureau of Justice Statistics, 51,6% од ERS, 50,7% од National Science Foundation, 48% од National Agricultural Statistics Service 38,81% од BEA и 32% од Airtel.

Препорака: Согласно на добиените резултати од повеќе компании дека обуката придонесува кон остварување на зацртаните организациски цели сметам дека компаниите би требало и во иднина да продолжат со примена на обуки, со чијашто примена би се подобрила ефикасноста на вработените.

Графикон 24 – Придавање важност на обуките и висок приоритет на развојот на кариера

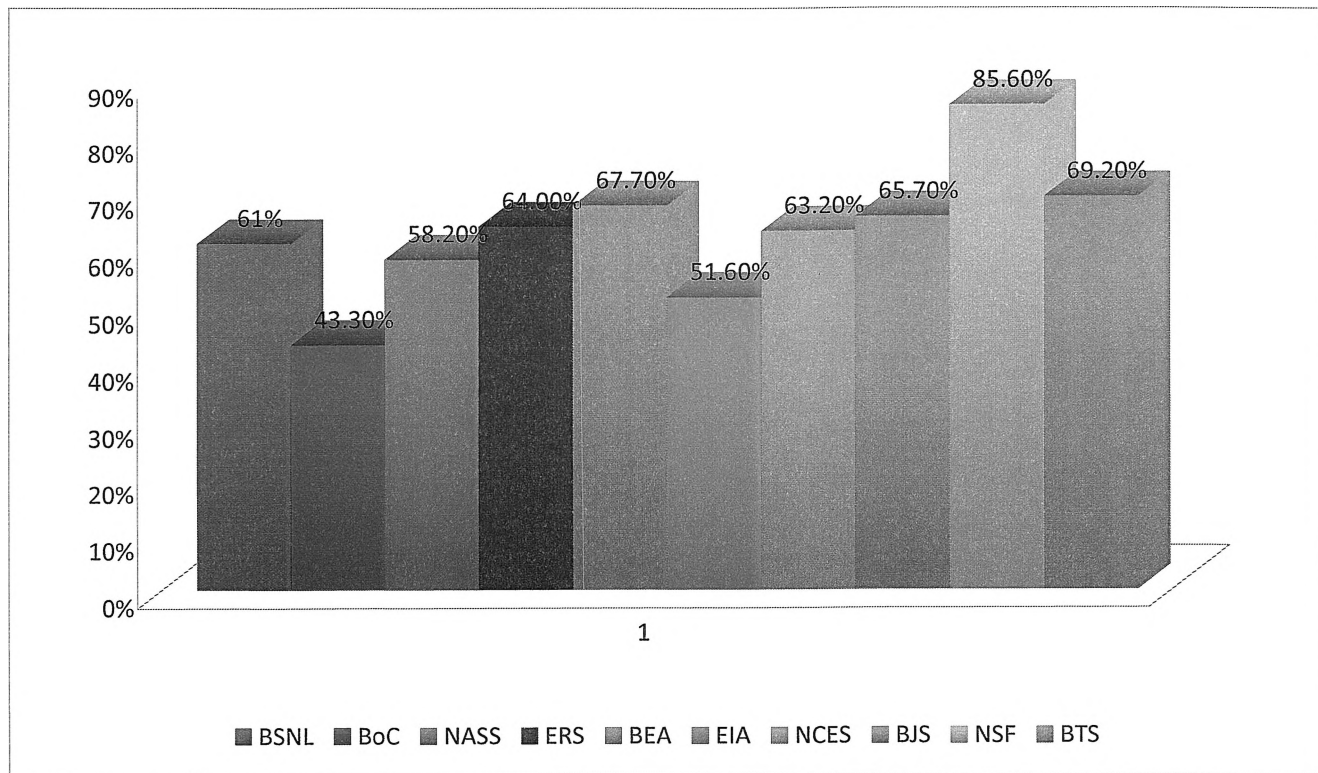


Според анализата на графиконот може да се увиди дека 60,7% од вработените во National Science Foundation истакнале дека компанијата придава важност на обуките и става висок приоритет на развојот на кариера, со овој став се согласуваат и 60% од вработените во Vodafone, 50,4% од National Agricultural Statistics Service, 48,6% од Bureau of Justice Statistics, 45% од BSNL, 42,6% од BEA, 38,5% од Bureau of Transportation Statistics, 35,2% од ERS, 30,5% од Bureau of the Census, и 28,1% од вработените во NCES.

Препорака: Придавањето значење на обучувањето на вработените покажува дека компанијата не само што сака да ги постигне своите организациски цели преку поквалификуван кадар, туку и дека посветува внимание на човечките ресурси. Обуката придонесува и кон личен развој на вработените и развој во кариерата. Па поради сите споменати заклучоци сметам дека е од големо значење компаниите да се грижат за обуката и развојот на вработените бидејќи на тој начин ќе постигнат поголеми резултати во работењето и можност за издигнување над конкуренцијата.

Во однос на видови на обука од страна на анализираните компании (Airtel, BSNL, Royal Dutch Shell, Johnson Metthey, Starbucks и Vodafone) како најзастапена е обуката на работното место, потоа следуваат обуките за ново вработени, обука преку пракса и стажирање, обучување преку ротација на работното место, екстерна обука и поретко онлине и конференциска обука. Па според тоа може да се заклучи дека како најзастапена е обуката на работното место која на компаниите им е финансиски поисплатлива.

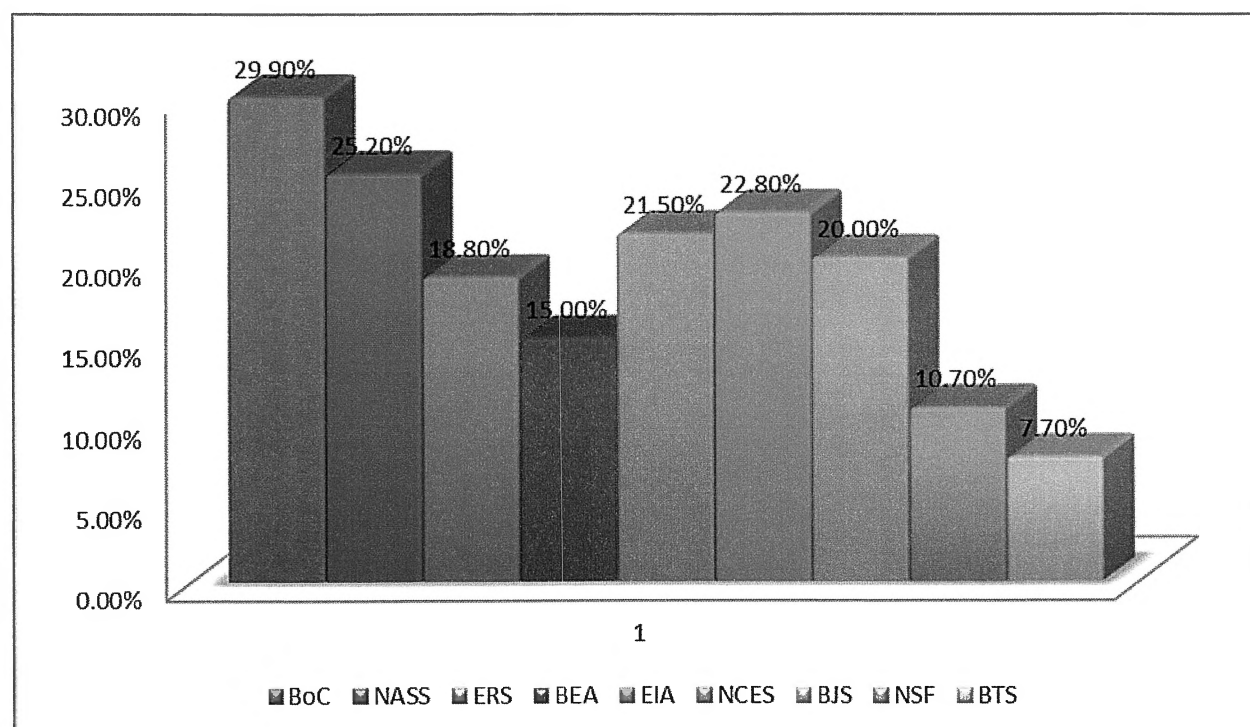
Графикон 25 – Обуките за вработени во чекор со новите технологии



Согласно на анализата може да се заклучи дека обуките кои ги посетуваат вработените во компаниите се во чекор со новите технологии, како од аспект на примена на нови технологии при одржување на обуката, така и во однос на обучување за работа со најновите технологии во дејноста на работење. Во компанијата National Science Foundation 85,6% од вработените истакнале дека обуките кои се обавуваат во рамките на нивната компанија се секогаш во чекор со новите техногии, што е тврдење и на 69,2% од Bureau of Transportation Statistics, 67,7% од BEA, 65,7% од Bureau of Justice Statistics, 64% од ERS, 63,2% од NCES, 61% од BSNL, 58,2% од National Agricultural Statistics Service, 51,6% од Energy Information Administration и 43,3% од Bureau of the Census.

Препорака: Примената на нови технологии при работењето и при обучувањето секогаш има бенефити за компанијата. Може да се заклучи дека секоја компанија треба да се стреми кон тоа да воведува нови технологии и секако да ги “држи” во чекор и вработените кои при работењето треба да ги применуваат технолошките промени.

Графикон 26 – Можностите за обука се неправедно распределени помеѓу вработените или работните места

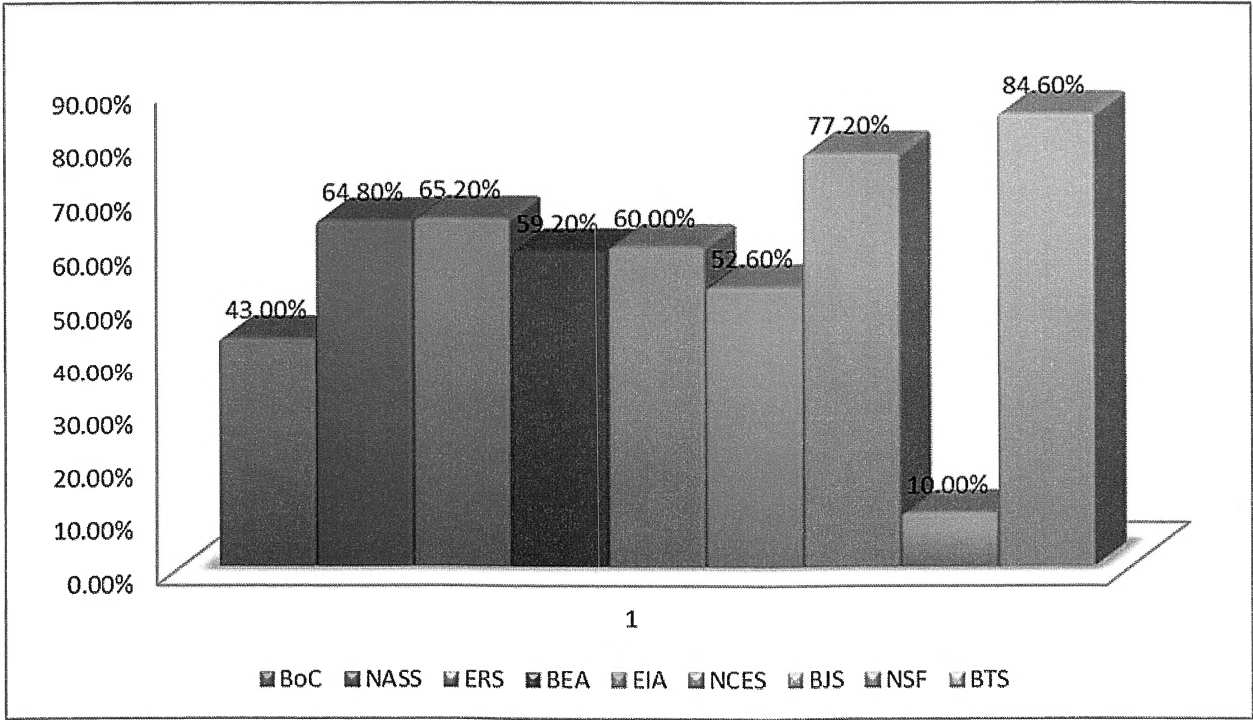


Согласно на прикажаните резултати може да се увиди дека 29,9% од вработените во Bureau of the Census сметаат дека во нивната компанија сите вработени немаат исти можности за обука и дека обуките на работните места се неправедно распределени. Истиот став го имаат и 25,2% од вработените во National Agricultural Statistics Service, 22,8% од NCES, 21,5% од Energy

Information Administration, 18,8% од ERS, 15% од BEA, 10,7% од National Science Foundation и 7,7% од Bureau of Transportation Statistics.

Препорака: Во суштина, стапката на незадоволство од распределеноста на можностите за обука и работните места варира помеѓу 7,7 до 29,9% што означува низок до среден степен на незадоволство. Ниту еден од вработените не би требало да се потценува и секој треба да биде испратен на доусовршување бидејќи никогаш не се знае во кого се крие одреден талент. Споменатото се однесува, како за посетата на обуки така и за можноста на унапредување на работното место и за лица кои покажуваат пониски знаења, но се доволно амбициозни за да успеат во работата. Компаниите треба да им дадат поеднаква можност на сите вработени.

Графикон 27 – Поддршка од компаниите за надворешни можности за учење како конференции, продолжени едукативни часови и др.



Според прикажаните податоци на графиконот може да се увиди дека речиси сите (84.6%) од вработените во компанијата Bureau of Transportation Statistics сметаат дека компанијата нуди поддршка за надворешни можности за учење преку конференции, продолжени едукативни часови и сл. Со овој став се согласуваат и 77,2% од вработените во Bureau of Justice Statistics, 65.2% од ERS, 64.8% од National Agricultural Statistics Service, 60% од Energy Information Administration, 59.2% од BEA, 52.6% од NCES, 43% од Bureau of the Census и 10% од National Science Foundation.

Препорака: Во најголем дел компаниите им даваат поддршка на своите вработени во однос на надворешните можности за учење, но сепак се смета дека и за тие сегменти треба да постои следење на постигнатото знаење (преку евентуално подобрување на работните перформанси) и евалуација на работните процеси.

ЗАКЛУЧОК

Од направената анализа на претходно прикажаните содржини може да се истакне дека компаниите се свесни за значењето на обуката и развојот на вработените. Поради тоа компаниите се стремат кон тоа да ги имплементираат овие сегменти во нивното работење со цел да ја подобрат ефикасноста и менаџирањето со човечките ресурси.

Согласно со направената анализа на истражувања спроведени од страна на мултинационалните компании донесени се следните заклучоци:

- Обуката на човечките ресурси има придонес кон зголемувањето на продуктивноста и постигнувањето на целите
- Планирањето на обуките игра голема улога во успешното организирање, планирање и реализирање, па поради тоа по донесување на одлуката за спроведување обука, најпрво треба да се направи концизен план кој ќе се следи.
- Потребно е да се следат перформансите на вработените преку евалуација, како пред обуката, така и потоа, па и неколку месеци по обуката. Понекогаш е потребно да се втемелат научените новитети во секојдневното работење. Следењето на работата на вработените има значење во однос на унапредувањето на понатамошните обуки.
- Покрај тоа што се спроведуваат обуки за вработените, компаниите спроведуваат обуки и за менаџерскиот кадар. Менаџерите треба да ги надградуваат своите знаења, редовно треба да посетуваат обуки кои се однесуваат на новитетите во технологиите и во дејноста на работење на компанијата, кои потоа преку обука на работното место може да им бидат пренесени на вработените.
- Како најзастапени, помеѓу анализираните компании, се обуките на работното место. Овој вид на обуки покажале позитивни резултати, но

корисно би било да се преферираат комбинирани обуки, како на пример комбинација од конференциска обука, обука со ротација на работни места, он-лине обука и обука на работното место. На овој начин вработените би имале разноликост при следењето на обуките што придонесува кон задржување на интересот и пораст на желбата за совладување на новата материја.

- Размената на искуства исто така важи за корисен вид на обука преку која вработените едни со други прават размена на своето знаење и своите практики. Понекогаш преку размена на искуства може да се научи и многу повеќе отколку преку обука во која се применуваат книги и теоретски материјали.
- Обуката на вработените е во тесна корелација со развојот на вработените. Стекнатото знаење на вработените придонесува кон унапредување на перформансите и практиките, а со самото тоа придонесува и кон поместување на подобра работна позиција и можност за развој на кариерата.

Битно е да се напомене дека менаџментот на секоја компанија е одговорен за носење на одлуки за воведување на обуки и развој на вработените. Менаџерите треба да креираат програми за работа, а со тоа и програми за обука и тренинзи за вработените. На вработените им се доделува обука зависно од нивните досегашни знаења и компетенции, како и во зависност од моменталната работна позиција. Доколку вработениот покажал добри перформанси и се планира негово унапредување, исто така, потребно е да биде испратен на обука за дополнување на потребните знаења за новата работна позиција и развој во кариерата.

Од исклучително значење е и тоа да перформансите на секој вработен кој посетил обука бидат евалуирани со цел да се добие подобар квалитет од

активностите во обуката, како и да се подобри можноста на обучувачите да осознаат на кои сегменти треба повеќе да се задржат при обуката. Секоја компанија треба да креира програми за обука кои се темелат на моменталните побарувања, особено со развој на технички вештини, личен развој, временски менаџмент, компјутерско знаење итн.

Врз основа на изнесеното може да се даде одговор на централното истражувачко прашање а тоа е: во кои фази од нивниот развој меѓународните корпорации воведуваат обука за развој на човечките ресурси и за нивно работење во афилијациите во странство. Може да се заклучи дека во секоја фаза од работењето се спроведува обука, а најзасилена е за кадрите кои треба да работат во афилијациите во странство со цел да се обезбеди дека вработените се компатибилни со целите на компанијата, полесно да се прилагодат на новата средина, да остварат успешна интеракција како во секојдневниот живот, така и во бизнисот и раководењето на компанијата. Со тоа би се спречило предвременото враќање на експатријатите, намалување на нивните работни перформанси или отказ што негативно би се одразило врз успехот од работењето на компанијата и би се зголемиле директните трошоци (плата, различни надоместоци итн.) и можеби уште позначајни, индиректните трошоци (загрозување на пазарните односи, односи со клиентите, партнерите, добавувачите итн.)

На придружното прашање: како примената на различни методи за обука и развој на човечките ресурси го подобрува професионалниот развој на вработените може да се каже дека, предизвиците поврзани со менување на природата на работата и работното место се исто толку реални за компанијата како и насекаде во светот. Брзите промени бараат квалификувана работна сила, односно вработени кои се прилагодливи, флексибилни и фокусирани на иднината. Поттикнувањето на растот и развојот на кариерата преку

обезбедување на соодветна обука, им помага на вработените да ги постигнат своите цели како во компанијата така и надвор од неа. А со квалификувани и професионални вработени, компанијата, исто така ги постигнува своите цели и ја зајакнува конкурентската позиција на пазарот. Значи, ако се формулираат “S.M.A.R.T” целите во и за обуката, тие може да се измерат (ако не може да се мерат, не може со нив да се управува). Кога целта е “опиплива”, постои поголема можност да се направи конкретна и мерлива, и на тој начин реална.

Исто така на придружното прашање; на кој начин организацијата на тренинзи и семинари на човечките ресурси влијае врз нивните перформанси, може да се каже дека истите играат значајна улога во подобрувањето на перформансите на вработените како и во зголемувањето на продуктивноста на компанијата. На овој, или на оној начин, двете се поврзани во смисла на тоа дека перформансите на вработените се во функција и влијаат врз вкупните организациски перформанси. Со тоа, организацијата на тренинзи и семинари на човечките ресурси не само што влијае на вкупните перформанси на вработените за поефикасно извршување на нивната моментална работа, туку, и да се стекнат со знаење и вештини за некоја идна работа, а со тоа, истовремено придонесувајќи кон повисоки организациски перформанси. Вработените веруваат дека компанијата се грижи, е заинтересирана и инвестира во нивната кариера, успех и задоволство. Ова може да има значителен мотивациски ефект и зголемување на лојалноста кон компанијата.

И на крај на придржното прашање; врз која основа подобрувањето на успешноста и ефикасноста на меѓународните корпорации е во тесна корелација со организирање и посета на обуки од страна на вработените, може да се одговори дека повеќето, ако не и сите клучни мерки кои ги рефлектираат и движат организациските перформанси (задоволството на клиентите, иновации, профитабилност, продуктивност, лојалност и квалитет) се производ на

ангажирани, посветени, квалификувани вработени. На кратко, оваа корелација може да се опише како висок степен на усогласување на релација вработен-организација. Врз база на организирање, инвестирање и имплементирање на обуки, раст и развој на човечките ресурси, зависи и успешноста и ефикасноста на компанијата. Ангажираноста и задоволството на вработените е клучна за оддржлива конкурентска предност и подобрување на бизнис перформансите.

Според изнесените практики на мултинационалните компании, би било корисно компаниите во Република Македонија да се насочат кон следење на странските практики, позачестено да ги испраќаат своите вработени на обуки и да се стремат кон нивниот развој а преку тоа и кон меѓународното работење.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Appleyard, M., Brown, C. (2001). "Employment practices and semiconductor manufacturing performance", *Industrial Relations*, (40), 3: 436-471
- Armstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press
- Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M.: *Korporativno upravljanje principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, 2008
- Bahtarijevic, S.F., 1999, *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- Balter, R., Chow, J., Jin, Y., (2014) *What diversity metrics are best used to track and improve employee diversity?*, Cornell University
- Бојаџиоски, Д., 2009, *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Скопје
- Бојаџиев, Д., Ефтимов, Љ., 2009, *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет
- Bogićević M.B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Boljanovic, Dj,J., Pavic, SZ., 2011, *Osnove menadjmnta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Burgess, C., (2007) *Commuter patterns & Labor market analysus for Western Illinois*, Regional Development Institute
- Company Profile, Starbucks. N.p., February 2010. Web. <<http://assets.starbucks.com/assets/company-profile-feb10.pdf>>.
- Cerovic, S., 2012, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- CollinsDictionary.com. Collins English Dictionary – Complete & Unabridged 11th Edition. Retrieved December 07, 2012

- Collins, C., Smith, K. G., Stevens, C. K. (2001). "Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms", www.ilr.cornell.edu/cahrs, 1-36.
- Delic, N., Oruc, M., 2011, Обука I развој људских ресурса као клјучни factor u postizanju kvaliteta I konkurentnosti preduzeca na medunarodnom trzistu, Univerzitet u Zenici, Zenica
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T.; Eisner, A.B., Strategijski menadžment: teorija i slučajevi, Data status, Beograd, 2007
- Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih ресурса*, Data Status, Beograd
- Deželjin J., Vujić V., Vlasništvo poduzetništvo menagement, Alinea, Zagreb,
- 1995El-Tannir, A.A. (2002). The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development. *Education & Training*, 44(2)
- Grey E. R. end Smeltzer, L. R, (1989), *Management*, Macmillan Publishing Company, New York
- Ѓуровска, M., 2006, Социологија, Филозофски факултет – Скопје, Скопје
- EU Kosvet, Poboljšavanje rezultata iz obuke na random mesto
- Franceško, M, (2003), Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment, Prometej, Novi Sad
- Handy, C., (1990). *Inside Organizations: 21 IdEconomic Research Service for Managers*. London: BBC Books. ISBN 978-0-563-20830-3
- Hendon, M.G., Svenson, R., (2005) Integrating e-Learning into McDonald`s worldwide on-the-job restaurant learning system, Pearson education South Asia
- Hansen, K.A., Evans, M.E., 2010, Starbucks: Continual training, University of Portland
- Ikač, N, Menadžment ljudskih ресурса, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2006
- Juhasova, E., 2011, Education and training of employees in a multinational corporation as an integral part of the human resources management, Masaryk University, Brno

- Johnson Matthey, Training and Development, Достапно на:
<http://www.matthey.com/careers/training> [15-01-2014]
- Kavran, D. (1991), *Organizacija, kadrovi i rukovođenje*, Naučna knjiga, Beograd
- Kipkpatrick, L.D., Kipkpatrick, D.J., (2009) *Evaluating training programs*, 3rd edition, Beret-Koehler Publishers
- Kirby, A. (2003). StorageTek expands its employees' horizons. *Training & Management Development Methods*, 17(4)
- Kulić, Ž. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Kulić, Ž., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 21.
- Liang, Diane, Richard Moreland, and Linda Argote. "Group Versus Individual Training and Group Performance: The Mediating Role of Transactive Memory." *Society for Personality and Social Psychology*. 21.4 (1995)
- Marušić S. (2001), *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Zagreb: Ekonomski institut Adeco.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. ISBN 0-471-56793-0. OCLC 1329335
- Marušić, S. (1999.). "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", *Ekonomski pregled*, (50), 7-8: 673-698
- Marušnik, B. (2007) *Knowledge management and its application in Croatian Companies*, Zbornik radova, Interdisciplinary Management Research III, Osijek: Ekonomski fakultet; Postgraduate Study Management; Pforzheim: Hochschule fuer Gestaltung, Technik und Wirtschaft
- Miller, B. C. (2007a). Quick activities to improve your team: How to run a successful team-building activity. *Journal for Quality and Participation*, 30(3)

- Mishra, L., (2011) Analyze the effectiveness of employee training programs of Vodafone, National monthly referred journal of research in commerce & management, Vol.2, no.11
- Modoux, F., "La Suisse engagera 300 millions pour rénover le Palais des Nations", *Le Temps*, Friday 28 June 2013
- Morais, T., Lopes, P., Jordao, F., Organizational culture and human resources: Training and development – A study about McDonald's Hamburger University, Psychology Center, Porto, Достапно на: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71466/2/81788.pdf>
- Nikolić, V., Savić, S., Obrazovanje za bezbedan rad i upravljanje profesionalnim rizikom, Zbornik radova, Dunav Preving, Beograd, 2003
- Noe R.A. (2002), *Employee Training and Development*, 2nd edition, McGraw-Hill
- Noe, A.R., Employee training and development, 5th edition, 2011
- Наумовска, Л., 2008, Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје
- Patil, B., Training and development survey at BSNL, 2012
- POLOŠKI VOKIĆ, H. GRIZELJ: Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama EKONOMSKI PREGLED, 58 (12) 851-880 (2007) 879
- Пејковски, Ј., 2012, Меѓународен менаџмент на човечки ресурси, скрипта, Скопје
- Пејковски, Ј., 2010, Мултинационални корпорации и стратегиски алијанси, скрипта, Прилеп
- Pitelis, Christos; Roger Sugden (2000). *The nature of the transnational firm*. Routledge. p. 72. ISBN 0-415-16787-6
- Price, A., Human Resource Management in a Business Context, Thomson Business Press, 1977, p. 3; prema: Kulić, Ž., Upravljanje ljudskim potencijalima, Beograd, str. 54
- Pržulj, Ž, (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd

- Rakita, B.(2003) Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd
- Rakita, B., 2006, Medjunarodni biznis I menadžment – prvo izdanje, Centar za izdavacku delanost, Ekonomski fakultet, Beograd
- Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, MATE3. Šunje, A. (2002): Menadžment u obrazovanju, Obrazovanje odraslih, Vol 1/2002
- Royal Dutch Shell, Sustainability integration case study, Stratos
- Runzheimer International, Travel management in Academia, Vol.23, No.5, October 2003, Достапно на: <https://www.travel.runzheimer.com/usercontent/tmn/content/RRTM/Issues/rrtm-2003-10-v23-n5.pdf>
- Sarah, B., 2012, Training your employees abroad, International enterprise, Достапно на: <http://internationalenterprise.org/training-your-employees-abroad/> [13-02-2014]
- Schell, M. "Global Relocation of the Future," Canadian HR Reporter (September 24, 2001), pp. 7, 12; L. O'Grady, "Using Technology to De- Stress on International Assignment," Canadian HR Reporter (September 24, 2001)Senge, "The Learning Organization Made Plain and Simple,"Training and Development Journal
- Sethi, S.G., (2011) Training and development at Airtel, Talik Maharashtra University, Pune
- Smiljanic, A., 2009, Obuka zaposlenih, Visoka poljoprivredna skola, Sabac
- Сукијасовиќ, М., 1981, Мултинационално предузеће, ИМПП, Београд
- Sveiby, K.E., Simons, R. (2002) Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: an empirical study, in: *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, Number 5
- Susnjar, G. (2003). *Upravljanje ljudskim resursima*. Kragujevac: Ekonomski fakultet

- Susa, B., 2009, Menadzment ljudskih resursa – prvo izdanje, Cekom books, Novi Sad
- Stankovic, V., 2011, Obrazovanje I obuka zaposlenih, Visoka skola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd
- Todorović J.: Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd, 2003
- Tomasevic, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vestine*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Data status
- VanSlyke, L., (2012) Steelcase Inc. Drives company-wide innovation through tailored employee development program, Globe NewswireVujić, D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003
- Weinstein, M., "Are You Linked In?" Training, September/October 2010
- Woodward, N. H. (2006). Make the most of team building. HR Magazine, 51(9)
- Watkins, T., Young, M., Johnsen, T., Howard, T., & Hanbery, G. (1997). Recycling: A structured student exercise. Journal of Management Education, 21(2)
- Yeung, A., (2006) Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton Hotel gets the best from It's people, Willey InterScience, Vol.45, No.2
- Zubović, J. (2010): Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama, Beograd, Institut ekonomskih nauka Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 64-66