



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
Филозофски факултет – Скопје



Последипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествени дејности

Обуките на човечките ресурси во компаниите
во функција на раст и развој

- магистерски труд -

Кандидат:

Ана Кулеванова Божиноска

Ментор:

проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, мај 2016 година

Содржина

1. Вовед.....	8
1.1 Предмет на истражување.....	10
1.2 Цели и задачи на истражувањето.....	11
1.3 Хипотези.....	12
1.4 Варијабли.....	13
2. Преглед на литература.....	14
2.1 Поим и дефинирање на концептот обука.....	14
2.2 Преглед на релевантна литература.....	20
2.3 Теоретска основа.....	25
2.4 Значење и важност на структуриран и систематски пристап кон процесот на обука.....	28
2.5 Процес на обука.....	32
2.5.1 Анализа на потреби од обуки.....	32
2.5.1.1 Техники за анализирање и идентификација на потреби од обуки	39
2.5.1.2 Дефинирање и приоритизирање на потребите од обуки.....	42
2.5.1.2.1 Клучни фактори во одредување на приоритети на обуки.....	43
2.5.2 Дизајнирање на обуки.....	45
2.5.2.1 Пример за дизајн на обука.....	51

2.5.3 Спроведување на обуки.....	55
2.5.4 Евалуација на обуки.....	58
2.6 Ориентација на нововработени.....	69
2.7 Стили на учење.....	72
2.7.1 Теорија за учење кај возрасни.....	73
2.7.2 Теорија за искуствено учење на Колб.....	75
2.8 Интерни тренери.....	83
3. Методологија на истражувањето.....	87
3.1 Испитаници.....	87
3.2 Техники и мерни инструменти.....	87
3.3 Анализа и организација на податоци.....	88
3.4 Организација и тек на истражувањето.....	88
4. Анализа и дискусија на резултати	89
5. Тестирање на хипотезите.....	129
6. Заклучок	132
7. Литература.....	136
8. Прилог 1 (Анкетен прашалник).....	140

Слики

Слика 1. Фазите на систематскиот пристап кон обуките

Слика 2. Комплетиран процес на обука

Слика 3. Фази од искуственото учење според теоријата на Колб

Слика 4. Континуум на четирите циклусни фази на учење според Колб

Слика 5. Стилови на учење според Колб

Слика 6. Индивидуални преференци на стиловите на учење

Слика 7. Процентуалност на одржување и практикување обуки за вработените

Слика 8. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на постоење на процес на планирање на идните потреби од обуки во компаниите

Слика 9. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на временските рамки во кои се планира изведувањето на планираните обуки

Слика 10. Процентуалност на сигурноста на вработените во начинот и процесот на планирање на потребите од обуки во однос на задоволувањето на нивните идни потреби за обука и професионален развој

Слика 11. Процентуалност на запознаеност на вработените со визијата на компанијата во однос на целите што треба да ги постигнат во наредните 1-3 години

Слика 12. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Компанијата има политика за обука и развој на вработените што е соодветна и достапна за сите вработени.“

Слика 13. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Менторите и/или раководителите ги охрабруваат вработените да ги споделат знаењата што ги добиле по посетата на одредена обука.“

Слика 14. Процентуалност на запознаеност на вработените со плановите наменети лично за нив односно нивните позиции во компанијата

Слика 15. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Вработените во компанијата ги добиваат потребните обуки со цел реализирање на своите работни задачи и активности.“

Слика 16. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Компанијата подеднакво инвестира во сиот човечки капитал.“

Слика 17. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на подобрувањето на вкупниот ефект од работата на компанијата со зголемувањето на бројот на обуките на вработените

Слика 18. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на поврзаноста на бројот на обуките со растот и развојот на компанијата

Слика 19. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на поврзаноста на видот и квалитетот на обуките со растот и развојот на компанијата

Слика 20. Процентуалност на посетеност на обуки од страна на испитаниците

Слика 21. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на влијанието кое обуките го имаат врз нивната работа

Слика 22. Процентуалност на одговори на испитаниците на прашањето „Дали биле во улога на тренер во компанијата?“

Слика 23. Процентуалност на факторот „цена на обукаџа“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Слика 24. Процентуалност на факторот „недостџаџок на џоддршка од раководиџелоџ“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Слика 25. Процентуалност на факторот „должина на обукиџе“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Слика 26. Процентуалност на факторот „персонални околности и фактори“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Слика 27. Процентуалност на факторот „недостатност на соодветни обуки“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Слика 28. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Обуките се одличен мотиватор.“

Слика 29. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Учеството на обуки ми ја зголемува самодовербата.“

Слика 30. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Учеството на обуки ми ги напреднува можностите и шансите за развој на кариерата.“

Слика 31. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Обуките ги сметам за награда.“

Слика 32. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Доколку треба да бидам награден/а, повеќе би сакал/а да добијам финансиски бонус наместо платено учество на обука/семинар/конференција.“

Слика 33. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Учеството на обуки ми го одзема и намалува времето предвидено за завршување на тековната.“

Слика 34. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Сметам дека обуките се „губење на време.“

Слика 35. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Сметам дека тековната кариера ми е сосема доволна и не сум заинтересиран/а за учество на обуки кои би можеле да ми ја променат кариерата.“

Табели

Табела 1. Активности во фазите на систематскиот пристап кон обуките

Табела 2. Главни методи и извори за анализирање и идентификација на потреби од обуки

Табела 3. Позитивни и негативни аспекти на техниките за анализирање и идентификација на потреби од обуки

Табела 4. Предности и недостатоци на методите за спроведување на обука

Табела 5. Пример за дизајн на обука

Табела 6. Пример за содржина на обука

Табела 7. Примери за фактори кои влијаат при конвертирање на обуките во финансиска вредност

Табела 8. Карактеристики на стиловите на учење и индивидуалните преференци

Табела 9. Социјално-демографски карактеристики на испитаниците

Вовед

„Способноста на компанијата да учи и брзо да го преврши учењето во акција е принцип на конкурентска предност.“ – Jack Welch, поранешен Генерален Директор на General Electric

Обуката на човечките ресурси во компаниите се повеќе се согледува како неопходна функција за постигнување компаниски раст и развој. Обуката на вработените е во цврста корелација со сите останати функции на менаџментот на човечки ресурси, а станува сè позначајна активност поради глобализацијата на светското стопанство, зголемената важност на знаењето и потребата за квалитетни, навремени и брзи промени. „Бидејќи човечкиот капитал на мултинационалните корпорации е нивниот најважен извор на конкурентска предност, добро обучен и образован глобален човечки капитал е критичен за успех на глобалниот пазар“ (Brisceo, Schuler, Claus, 2009).

Основна идеја на магистерскиот труд е дека структурираното и систематизираното имплементирање на процесите за обука на човечкиот капитал, вистинското и навременото идентификување на потребите од обука за сите нивоа на вработени како и овозможувањето на разните видови учење можат да доведат до унапредување на бизнис делувањето на компанијата, проширување на бизнис хоризонтите, а со тоа и овозможување на компаниски раст и развој. Понатаму, идејата на трудот е да ја покаже и важноста на обуките низ призмата на согледување на менаџерите како и нивниот став кон значењето на обуките.

Литературата, но и праксата покажуваат дека успешни компании се оние кои системите за обука (кои некои од нив ги поистоветуваат и со програмите за развој на вработени) успеале да ги интегрираат во своите бизнис процеси и на нив да гледаат како на стратешка инвестиција. Сведоци сме на сè поголем број на литературни податоци и истражувања во полето на оваа проблематика, а сето

тоа е индикатор за актуелноста и важноста на истата. Според Olaniyanand Ojo “обуките се важни бидејќи ја зголемуваат продуктивноста, го подобруваат квалитетот на работата, ги унапредуваат вештините, знаењето и го развиваат ставот, намалуваат трошоци, обрт, абсентизам и други видови на трошоци, ја искоренуваат застареноста во знаењата, технологиите, методите итн. Обуките ги доведуваат вработените до тоа ниво на перформанса коешто е потребно за работата, ја подобруваат имплементацијата на нови политики и регулативи, ги подготвуваат луѓето за постигнувања, го унапредуваат развојот на вработените и обезбедуваат опстанок и развој на компанијата.“ (2008)

1.1. Предмет на истражување

Обуката на вработените претставува исклучително важна функција на современиот менаџмент на човечки ресурси. Единствено преку воспоставување на структуриран и стандардизиран процес на обука може да се очекува постигнување на компаниски раст и развој. Во денешно време кога знаењето квантитативно и квалитативно се менува, компаниите мора да ги идентификуваат и имплементираат соодветните методологии и начини како вработените да бидат во чекор со истото.

Согласно тоа, предмет на ова истражување е идентификацијата на потребите од обука во компаниите и нивна соодветна имплементација преку адекватни програми за обука. Истражувањето ќе даде информации за потребата од обуки кај вработените и за препорачаните методологии при имплементација на процесите за обука односно ќе ги покаже сите чекори и фази од системот на управување со обуки.

Основна идеја е истражувањето да прикаже соодветен систем на имплементирање на процесите за обука и сите нејзини дополнителни елементи. Овој труд ќе стави акцент на важноста на процесите за обука како неопходен фактор за постигнување компаниски раст и развој.

Во проучувањето на предметот на истражувањето се примени комбинирани техника на теориско-емпириско истражување како и неколку методи на научно сознание. Се изврши теоретско истражување на поимот обука на вработените и сите составни делови на системот за управување со обуките во компаниите. Теоретското истражување, преку методите на научно сознание како индукција, дедукција, анализа и синтеза опфати проучување и анализа на публикувани книги, статии, научни трудови, прирачници и написи. Емпириското истражување, преку спроведено истражување во неколку компании во Република Македонија даде емпириски резултати во однос на потребите за обука и за методологијата на идентификација на потребите од обуки, доделената важност на обуките, односно воопшто целиот систем на управување со обуките.

1.2 Цели и задачи на истражувањето

Целта на ова истражување е да го истражи процесот на обуки во компаниите, односно да го претстави целокупниот процес на обуки како стандардизиран и структуриран систем за идентификација и спроведување на програмите за обуки. Истовремено, преку постигнување на првата цел, истражувањето треба да ја покаже важноста и значењето на обуките и нивната улога во постигнување на раст и развој на компаниите.

Конкретните задачи на истражувањето се:

- Да се утврди и покаже важноста на имплементирањето на структуриран систем на управување со обуките во компаниите.
- Да се овозможат предлози и да се увиди најсоодветната методологија при идентификувањето на потребите на обуки и имплементирањето на адекватни програми за обуки.
- Да се истражи значењето на акумулираното знаење и искуство на поединците, во компаниите и да се истражи начинот на нивно вклучување во програмите за обука.
- Да се обезбедат информации кои ќе можат практично да се искористат при имплементирањето на системот за управување со обуки како и при евалуацијата на програмите за обуки и нивното материјализирање во бизнис делувањето на компанијата.

1.3 Хипотези на истражувањето

Главната хипотеза на истражувањето е поставена согласно актуелноста на проблематиката и нејзиното се позачестено приоретизирање во менаџментот на човечки ресурси.

Главна хипотеза:

Постои потреба за воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука на вработените во компаниите во функција на нивен раст и развој.

Општи хипотези:

- а) Со воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука се овозможува соодветно идентификување на потребите за обука на вработените.
- б) Со соодветното идентификување на потребите за обука на вработените се поставуваат соодветни програми за обука согласно стратегијата на компанијата.
- в) Со имплементирање на соодветни програми за обука се зголемуваат и унапредуваат капацитетите на вработените и нивното знаење, вештини и способности.
- г) Со унапредувањето на капацитетите на вработените се овозможува постигнување на целокупен компаниски раст и развој.

Релевантни хипотези:

1. Постојат разлики при воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука во поглед на видот на индустријата и големината на компанијата.

1.4 Варијабли на истражувањето

Главни варијабли во истражувањето се процесите на обука на вработените, програмите за обука на вработените и повратот на вложените средства во обуките, односно евалуацијата и придонесот на програмите за обука во достигнувањето на компанискиот раст и развој.

Варијабли:

- **Профили на работни позиции** – индикаторите на оваа варијабла се поврзани со разните профили на работни позиции и/или групи на работни позиции за кои е потребна соодветна подготовка на програми за обука
- **Процеси на обука** – индикаторите за оваа варијабла се поврзани со два аспекти:
 - а) **Стратегија на компанијата** – се однесува на стратешките правци на компанијата и одделот за човечки ресурси, на нејзините цели и стратегија за иднината
 - б) **Адаптибилност на компанијата** – се однесува на соодветниот одговор на страна на компанијата на неминовните промени како и на воспоставување и прифаќање на концептот на организациско учење
- **Програми за обука** – индикаторите за оваа варијабла се поврзани со аспекти:
 - а) **Видот на програмите за обука**
 - б) **Намената на програмите за обука**
 - в) **Нивоата на програмите за обука**
- **Евалуација и придонес на обуките**

2. Преглед на литература

2.1 Поим и дефинирање на концептот обука

Пред да се дефинира проблемот, се дава осврт на етимологијата на зборот „тренинг“, односно „обука“. Потеклото на зборот датира уште од 14-тиот век, додека пак во 15-иот век го добил значењето „да се истакне и да се манипулира со цел да се донесе до посакуваната форма“. Веднаш се потенцира „посакуваната форма“ што во современ контекст на менаџментот на човечки ресурси и обуките на вработените би значело проширување на постоечките знаења и вештини со цел постигнување на посакуваните односно потребните знаења и вештини за конкурентно бизнис делување.

Според Robinson (1992), проблематиката за обука на човечкиот потенцијал датира уште од времето на Фредерик Тејлор од 1911 година (во неговата книга Принципи на научниот менаџмент) кој имал намера да ја подобри работната ефикасност преку систематска апликација на 4 принципи од кое еден гласи „селекција и потоа обука и учење на работникот, работење на неговиот развој отколку очекување дека самите работници ќе се обучуваат себеси“. Кога принципите на Тејлор би се имплементирале во модерниот бизнис свет истите би значеле „пронаоѓање на најдобрата практика, поставување на таа практика за компаниска практика и реплицирање на истата преку обучување на вработените“ (Robinson, 1992). Ако тогаш обуката на вработените се сфаќала како инструмент со кој тие се учат на одредени знаења, вештини и однесувања кои се неопходни за повторено стандардно извршување на работните обврски, со текот на времето концептот на обука на вработени добил пошироко и поопфатно значење и улога и фокусот се менува преку фактот дека во модерно време, обуките директно се поврзуваат со бизнисот и стратешките цели на компаниите.

Модерното време со себе носи големи општествени промени во однос на технологијата, легислативите и економијата, рапидно ширење на пазарите преку процесот на глобализација како и појава на немилосрдна конкуренција. Сите овие големи предизвици со кои се соочуваат компаниите налагаат, може да се рече дека и заповедаат и нивен соодветен одговор со цел да се изградат во силни, стабилни, одржливи и конкурентни на пазарот. Потребата за нивно

ефективно опстојување и делување на пазарот станува се поизразена, додека од друга страна пак промените кои се случуваат ги прават активностите во компаниите се посложени кои за да бидат исполнети бараат нови знаења и проширување на постоечките знаења и вештини. Според Бојаџиоски и Ефтимов „обуката како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси привлекува сè поголемо внимание во теоријата и практиката. Основните причини за тоа особено се наоѓаат во следните карактеристики на современата економија: зголемувањето на конкуренцијата помеѓу организациите, континуираните промени во техниката, технологијата, организацијата и управувањето со претпријатијата, состојбата на пазарот на работна сила, демографските тенденции, застарувањето на знаењата и вештините на луѓето и слично. Како резултат на тоа, активностите на организациите стануваат сè посложени, а адаптирањето на организациите на променливата средина бара нови знаења и вештини, кои се обезбедуваат со помош на обуката.“ (2009). „Многу компании денес веруваат дека клучот за постигнување и одржување на конкурентска предност на пазарот е развојот на интелектуалниот капитал, односно да знаат што, како и зошто да направат и да ја сфатат важноста на тоа знаење. Растот на инвестиции во образованието е резултат на прифаќањето на ставот дека знаењето е фактор кое ја прави разликата помеѓу успешните и неуспешните.“ (Богичевиќ, 2003). Слично мислење и став делат и останати автори кои укажуваат дека “Малкумина би се противеле на ставот дека важноста на обуките е гледана како огромно влијание врз успехот на организацијата“ (Sultana, Irum, Ahmed, Mehmood, 2012). Истите автори во својот научен труд ценат дека „обуките треба да бидат интегрален дел од процесите на „total quality management (целосно управување со квалитет)“ (2012). „Обуката е бенефит и за вработените и за компанијата. Обучените вработени можат да се соочат со актуелните и идните предизвици на компанијата и можат да ги постигнат конкурентските предности (Niazi 2011 цитирано во Shasheen, Hussain Naqui и Khan 2013)”. Во релација со претходните наведени автори и образложенија за актуелноста и важноста на проблематиката, постојат и автори кои малку порадикално ги изложуваат своите ставови сметајќи дека „без обука и развој на своите вработени, компанијата не може ни да замисли да ги надмине своите конкуренти во

денешниот високо конкурентен бизнис свет“ (Tversky и Koehler 1994, Vroom 1964, Bankston и Zhou 2002, Becker 1964 цитирано во Saeed и Shabir, 2011).

Следствено, компаниите тежнеат кон подобрување на знаењата и вештините на својот интелектуален капитал преку имплементирање на врвни процеси и системи за обуки на своите вработени кои ќе им го овозможат соодветниот одговор на промените на денешницата. При имплементирање на системите и процесите за обуките и тренинг програмите компаниите се служат со различни методологии кои во најголема мера зависат од видот на индустријата и големината на компанијата. Меѓутоа, постои согласност дека компаниите треба добро да ги дизајнираат системите за имплементирање на процесите за обука и треба правилно да ги идентификуваат потребите од обуки како и потенцијалните интерни тренери, односно лицата кои веќе добро ги имаат акумулирано знаењата, вештините и способностите.

Кога станува збор за обуки на вработени, важно е да се напомене дека определени автори обуката ја изедначуваат со развојот. Според Бојациоски и Ефтимов „врските и меѓусебните односи на обуката и развојот се особено силни, така што линијата на нивно диференцирање тешко може да се повлече. Поради тоа, некои автори на двата поими им даваат иста содржина и помеѓу нив стават знак на еднаквост. Така, Мајкл Армстронг (2009), на пример, смета дека „прва цел на обуката е да овозможи поединците да го постигнат најдоброто ниво на работата.“ Врз основа на тоа обуката осигурува проширување на знаењата и вештините, неопходни за подобрување на сегашната работа, но и за развивање на потенцијалот за иднина.“ Останати автори во дефинирањето на обуките го вклучуваат и развојот на вработените и укажуваат „дека обуките и развојот се здобивање на знаење, компетенции и вештини и прифаќање на однесувања кои ја подобруваат перформансата на тековните работни позиции вклучувајќи теорија за учење на возрасните, системи за инструкција, програми за обучување на обучувачите и инструктивни стратегии и методи,, (Rouda и Kusy, 1995 цитирано во Talabi 2012). Иако е несомнено дека двете функции на менаџментот на човечки ресурси се во исклучително силна и директна врска меѓу себе бидејќи не постои развој без претходна обука, сепак ова истражување се задржува на процесите на обука

како систем кој компаниите треба да го имплементираат пред да се насочат кон имплементирање на процеси за развој на вработени и менаџирање на таленти.

Авторите и истражувачите од областа го делат мислењето дека обуките се процес и се согласуваат дека „обуките се однесуваат на систематски пристап кон учењето и развојот за да се подобри индивидуалната, тимската и организациската ефективност.“ (Goldstein и Ford, 2002). На сличен начин, Томас Мајкл, главен извршен директор на Мајкл Менаџмент Корпорацијата ги дефинира обуките како процес кој не завршува и смета дека „обуките се постојана практика која нема краен датум“. ¹ Истиот став кон обуките, како систем кој треба да се имплементира и негува го делат и останати автори укажувајќи дека „организацијата која придава вредност на знаењето како извор на конкурентска предност треба да изгради систем кој ќе обезбеди континуирано учење, а најефективниот начин да се направи истото е преку обуките“ (Leonard-Barton 1992 цитирано во Elnaga, Imran 2013). Потребата за систематско имплементирање на процесите на обука ја дефинираат и останати автори според кои „обуките се тип на активност која е планирана, систематска и која резултира со зголемено ниво на вештини, знаење и компетенции кои се неопходни за ефективно извршување на работата“ (Gordon 1992 цитирано во Sultana, Irum, Ahmed, Mehmood 2012).

Покрај многубројните дефиниции и теоретски обработки на проблемот како и екстензивната литература и научни трудови објавени во областа, исклучително важно е да се посвети внимание и на стратегиите кои компаниите ги применуваат. За илустрација на улогата и значењето на процесите и системите за обуки, наведени се неколку извадоци од годишните извештаи на неколку компании. Годишниот извештај за 2012 година на фармацевтската корпорација Bayer наведува „Покрај вработувањата на дипломци од универзитетите, нашите сопствени тренинг програми за млади луѓе се меѓу најважните чекори кои ги преземаме за да се заштитиме од потенцијалниот недостаток на специјалисти поради демографските причини. Во 2012, повеќе од 900-тина млади лица ги посетија тренинг програмите за повеќе од 30 работни

¹ Freifeld, L. (2013), 5 tips for a successful training program повлечено од www.trainingmag.com/content/5-tips-successful-training-program

позиции во нашите германски центри. Во Кина, се согласивме да ја продолжиме нашата тренинг соработка започната во 2002 година со Shanghai Petrochemical Academy за дополнителни 10 години. Во 2012 година, околу 40-тина млади луѓе посетија поинтензивна тренинг програма која ќе им ги овозможи потребните вештини за работните позиции на нашите локации низ Кина“.²

Во годишниот извештај за 2012 година на Škoda, рамноправен партнер во Volkswagen корпорацијата стои „Важен сегмент на активностите од доменот на човечки ресурси е квалификацијата на вработените со особен фокус на континуираната едукација. Клучни примери за професионална обука кои ја промовираат компаниската конкурентност и раст вклучуваат јазични курсеви и тренинг во областите на крос-културно знаење и вештини кои се наменети за подготовка на вработените за иден интернационален развој на Škoda. Исто така, компанијата се фокусира и на други области од професионални обуки и има инвестирано вкупно 21.4 милиони чешки круни (776.000,00 евра)³ во реновирање на центрите за обука. Околу 5000 вработени поминаа низ овие лаборатории во 2012 година и беа во можност да ги зголемат своите квалификации. Škoda е свесна за недостатокот на технички експерти на пазарот на трудот и поради тоа интензивно е инволвирана во подобрување на вештините на младите техничари.“⁴

Македонската мултинационална фармацевтска компанија Алкалоид АД Скопје во својот годишен извештај за 2011 година наведува „Инвестирањето во човечките ресурси и зголемувањето на нивните капацитети е нашата круцијална инвестиција. Во таа насока, во 2011 година ние се фокусиравме на подобрување на перформансите на топ менаџментот и на средниот менаџмент кои ќе го материјализираат нивниот развој низ целокупната структура. Околу 2% од вкупниот компаниски профит беше инвестиран во обуки и развојни програми минатата година. Со оваа инвестиција и со овој напор, ние уште еднаш докажавме дека со подобрувањето на вештините на вработените преку

² Annual Report 2012 повлечено од <http://www.annualreport2012.bayer.com/en/employees.aspx>

³ Забелешка за појаснување

⁴ Škoda Annual Report 2012 повлечено од http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2013/03/Skoda_Annual_Report_2012.bin.html/binarystorageitem/file/skoda-auto-annual-report-2012.pdf

процесите на континуирано учење и надградба, ние ќе постигнеме двоен ефект на задоволство и мотивација меѓу вработените. Тие ќе бидат вклучени во значајни проекти од стратешка важност и нивната свест ќе се развие на нивото на препознавање на себеси како на важен дел од создавањето на успешната приказна.“⁵

⁵ Annual Report 2011 повлечено од http://alkaloid.com.mk/content/Pdf/Annual_Report_2011.pdf

2.2 Преглед на релевантна литература

Значењето и улогата на процесите за обука на човечкиот капитал не претставува нов и непознат концепт. Концептот на обука е стар колку што е старо и човештвото меѓутоа истиот со текот на времето значително се менувал и еволуирал и ја достигнал софистицираната форма што ја има денес.

Првите форми на обука датираат уште од антички Египет до Средновековието во форма на чиракување. Во тоа време, формата на обука била инструктажа од страна на менторите врз чираците која била формализирана и во вид на закон наречен „Кодот на Хамураби“ 2100 година п.н.е. Чираците биле праќани од своите родители да научат занает, а за истото не добивале плата. Тие обично живееле со своите ментори од кои го црпеле знаењето и вештините. Чиракувањето како форма продолжила да постои и еволуирала до денешната форма во која модерните принципи содржат елементи како појаснување на работата, објаснување на начинот на кој ќе биде спроведена обуката, времетраењето на истата, условите под кои таа ќе биде спроведена и очекуваните резултати по завршување на истата.⁶

Овој вид на обука се практикувал скоро се до појавата на Индустриската револуција која со себе донела и радикални промени во процесите на обука на вработените. Во тој период, интензивните тренинг програми станале неопходни за сите вработени во фабриките кои го немале потребното ниво на знаење и вештини.⁷ Тука за прв пат се појавила идејата и концептот на „компаниски школи“ во форма на училници во самите фабрики. Стариот начин на чиракување веќе бил сметан за неадекватен од две причини – поради самиот начин на обука и поради зголемената побарувачка на добрата и стоките. Наоѓајќи се во таква положба, неопходноста била ставена на брз тренинг и на обучување на што поголем број лица истовремено.⁸ Училниците во фабриките биле користени како простории во кои апстрактното знаење кое

⁶ Sleight, A. D., (1993), *A Developmental History of Training in the United States and Europe*, Michigan State University повлечено од <https://www.msu.edu/~sleightd/trainhst.html> на 20.01.2014

⁷ Patty, G. (2013), *A Historical Background on Training and Development*, повлечено од <http://pad6417traininganddevelopment.blogspot.com/2013/04/a-background-on-training-and-development.html> на 20.01.2014

⁸ Ibid

работниците го добивале таму морале да го совладаат и меморираат одлично за да бидат во можност истото да го реплицираат на производните ленти во реалната работна атмосфера.⁹

Меѓутоа со текот на промените во светот и појавата на двете светски војни, повторно се изменил концептот и начините на обука на работниците. Поради ургентната потреба на квалификувани работници која воените времиња ја налагале, во овој период се развил вид на обука наречен „систематско обучување“.¹⁰ Идејата зад овој вид на обука лежела во потребата од огромен број на обучени работници кои требале да пополнат голем број на работни позиции, како во фабриките, така и на фронтовите. Во тоа време, принципите за обука според кои се воделе биле следниве: обука под водство на супервизори во групи до 11 работници, анализа на работата пред обучувањето и заштеда на време и спроведување на обуката на самотно работно место. „Систематското обучување е особено карактеристично за Втората Светска Војна“.¹¹ Кон крајот на војната, обучувањето станало потребно и за поствоената реконструкција на општествата.¹²

По Втората Светска Војна, многу компании основале одделенија за обука на вработени. Компаниите сакале вработените да бидат обучени, но истото сакале да го постигнат на поевтин метод на обука.¹³ Оттука потекнува концептот на индивидуална автоматска инструкција. Таа ги заменува обучувачите и систематското обучување и овозможувала програми и материјали во форма на книги.

Едновременно со појавата на теоријата на обука на човечкиот капитал и со формирањето на соодветната терминологија започнува да се јавува и зголемен интерес кај голем број истражувачи кои истражувале различни

⁹ Sleight, A. D., (1993), *A Developmental History of Training in the United States and Europe*, Michigan State University повлечено од <https://www.msu.edu/~sleightd/trainhst.html> на 21.01.2014

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² CIPD, (2014), *The History of Human Resource Development (HRD)* повлечено од <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/history-hr-cipd.aspx> на 25.01.2014

¹³ Sleight, A. D., (1993), *A Developmental History of Training in the United States and Europe*, Michigan State University повлечено од <https://www.msu.edu/~sleightd/trainhst.html> на 21.01.2014

аспекти на вложувањето во обуките и развојот на вработените. За илустрација, наведени се неколку современи истражувања и публикации на трудови. Во 2005 година, Anup Kumar Das, студент на School of Management Studies во Њу Делхи, Индија правел студија на случај за стратешките прашања во обуката и развојот на ИТ индустријата во регионот Колката во Индија. Регионот Колката брои блиску 160 компании од ИТ секторот. Истражувајќи за потребите на својата теза тој дошол до заклучоци за ИТ индустријата во регионот според кои „ИТ компаниите сакаат да создадат корпоративна култура во однос на обуките и развојот на вработените и да постигнат организациска извонредност“. Исто така, тој дошол до заклучоци дека „компаниите вршат анализа на потребите за обуки (TNA пристап) на редовна основа. Анализата на потребите за обуки налага систематски пристап со цел идентификација на потребите на ИТ професионалците за да се постигнат компаниските цели.“ Спроведувајќи прашалници и интервјуа за потребите на своето истражување, дошол до податоци и информации за разните методи и видови на обука кои компаниите ги користат. Податоците до кои дошол се фасцинантни. За илустрација се наведени неколку од нив. Tata Consultancy Servics (TCS) е најголемата ИТ компанија во Индија, најголемата софтверска компанија во Азија, а воедно и шеста најбрзо растечка консултантска компанија во светот. Нејзиното претставништво во регионот Колката брои околу 2000 вработени. За едукативните потреби на тие вработени преку разни тренинг и развојни програми компанијата вложува околу 4% од годишниот профит. Процесите на обуки ги изведува преку структуриран процес на додадена вредност, во свои високо специјализирани тренинг центри кои вклучуваат стотици програми за обука. Процесот на ориентација на нововработени лица и нивното воведување во работата е строго и специјализирано со утврдена обука која трае 77 дена. Целокупното истражување покажало дека најголемата предност на ИТ компаниите во овој регион е знаењето и компетенциите на вработените од една страна и посветеноста на учењето од страна на компаниите од друга страна.

Во 2013 година, авторите Amir Elnaga и Amen Imran спровеле литературно истражување со цел да се согледаат ефектите на обуката на вработени врз нивните перформанси. Заклучоците до кои овие автори дошле

покажале дека обуката е систематски процес со цел подобрување на вештините, знаењата и компетенциите на вработените. Обуката како процес не само што ги развива вработените туку истовремено и помага на компанијата да ги искористи своите човечки потенцијали на најдобар можен начин за да постигне конкурентска предност. Програмите за обука од друга страна пак ја покажуваат и залошбата на компанијата за подигнување на нивото на мотивацијата и намалување на нивото на фрустрацијата на вработените. Нивните генерални заклучоци покажуваат дека обуката игра витална улога врз градењето на компетенциите на вработените и дека истата има позитивно влијание врз перформансата на вработените.

Уште едно истражување кое е спроведено во областа на обука на вработените ја покажува важноста на тренинг програмите и нивниот структурен развој и пристап. Истражувањето е спроведено за потребите на магистерската теза на студентите Sara Eriksson и Ulrika Kóbin на Лулеа Универзитетот во Шведска. За потребите на својата магистерска теза насловена „International Human Resource Training in Swedish MNCs” покрај тоа што направиле литературно пребарување и обработка од областа на интернационалното обучување и обуката на експатријатите (како важен сегмент од управувањето на мултинационалните корпорации) тие направиле и посебни 3 студии на случај за 3 шведски мултинационални корпорации – ABB, Atlas Corco и The Sandvik Group. Имајќи го во предвид фактот дека обуката на експатријатите бара посебен пристап и методологија, тие увиделе дека секоја од гореспоменатите корпорации има детално структурирани тренинг програми кои се однапред предефинирани во неколку фази. Само за илустрација, корпорацијата ABB користи централизиран пристап кој започнува во компанијата-мајка и потоа продолжува во подружниците. За таа цел, ABB има вработено посебни тренери, експери кои работат со експатријатите и кои ги специфицираат програмите за обука согласно потребите во разни земји. Корпорацијата Atlas Corco користи слична стратегија за обука на вработените со тоа што потенцира дека целта на корпорацијата е да постигне средна вредност од 40 часа обука по вработен на годишно ниво. Оваа вредност се однесува на часовите во програмите за обука наменети генерално за вработените, додека пак програмите за обука на

експатријатите се одвиваат далеку подетално и каде секој експатријат добива меѓународно искусен ментор. Третата корпорација, The Sandvik Group има глобална стратегија која го контролира процесот на обука. Едукативните програми се стандардизирани без разлика која е земјата на експатријација. Она што е специфично во програмите е јазичната обука и културолошката обука на која се обрнува големо внимание бидејќи се смета за многу важен фактор на успех. Анализата на компаниите и нивната стратегија за меѓународен менаџмент на човечки ресурси покажала дека сите три компании веруваат, поради фактот дека се присутни на глобалниот пазар, дека континуирана обука, трансфер на знаење и имплементација на основни вредности е од исклучително значење. Најважниот заклучок до кој авторите дошле е тоа дека сите три компании обуката на експатријатите директно и многу тесно ја поврзуваат со глобалната корпоративна стратегија. Исто така, еден од важните заклучоци е дека трите компании употребуваат стандардизирани програми за обука кои се детално структурирани.

По направениот историски преглед на процесите на обука на вработените се до прикажаните резултати на неколку истражувања може да се заклучи дека обуката на вработените отсекогаш се вреднувала и сметала за исклучително важна. Единствено што се менувала е нејзината форма и методологија на спроведување која согласно бизнис делувањето на компаниите започнала да налага стандардизирана форма и примена. Како што укажува Томе Николоски (Психологија на трудот, 2005) „обучувањето на кадарот претставува систематска низа на постапки и искуства коишто се планирани и применети од една организација, со цел да настанат промени кај вработените кои ќе водат до подобра перформанса.“

2.3 Теоретска основа

Идејата за теоретска основа на прашањето за инвестирање во човечкиот капитал и подобрување на квалитетот на истиот се јавила како директна потреба на економските случувања во текот на 50-тите години од минатиот век. Призмата низ која биле гледани работниците била драстично променета. Економските услови биле променети додека пак технологијата и знаењето се движеле и развивале во дотогаш непознати правци. Во овие услови, човечкиот капитал на една компанија започнувал да станува перцепиран како вредност на компанијата, односно како „кариката“ која треба да одговори на промените и да се соочи со предизвиците. Токму во тој период било воочено она што во 1991 година D. Grayson ќе го потенцира како „човечкиот капитал – повеќе од локалитетите, опремата и инвентарот – е темелот на конкурентноста, растот и продуктивноста“ (Grayson 1998 цитирано во Česynienė, Stankevičienė 2011).

Основата за потребата на нов квалитет на човечките ресурси била увидена преку неколку појави од кои како најважни се издвојуваат зголемениот број на вработени вклучени во интелектуална работа, ургентната потреба за формирање на нови работни позиции како резултат на научниот и технолошкиот напредок, појавата на промени во професиите и структурата на квалификациите и компетенциите како и на растечката конкуренција помеѓу САД и Јапонија која наложувала промени во управувањето со човечките ресурси во САД. Сето ова довело до сфаќањето дека „трошоците за човечките ресурси не ги зголемуваат само целокупните трошоци, туку се дел од инвестициите кои ја зајакнуваат конкурентноста на компаниите“.¹⁴

Концептот на обука на вработените почнал значително да се менува со појавата на „Теоријата за човечки капитал“ на Бекер и Шулц (Human Capital Theory, Becker, Schultz) во 60-тите години на минатиот век. Бекер и Шулц, поставиле револуционерна теорија која покрај тоа што вели дека човечкиот капитал е директно корисен за производствениот процес и дека истиот ќе биде ценет на пазарот на трудот бидејќи го зголемува профитот на компаниите¹⁵,

¹⁴ Česynienė, R., Stankevičienė, A. (2011), *The Role of Human Capital in Value Creation: Theoretical Insights*

¹⁵ Acemoglu, D., Autor, D., (2011), *Lectures in Labor Economics* повлечено од <http://economics.mit.edu/files/4689> на 25.01.2014

потенцира дека вработените се средства на компаниите и дека секое вложување во нив може да се интерпретира како специјално вложување не само во тековните активности на компанијата, туку и во нејзиниот иден развој.¹⁶ Појавата и размислувањата кои оваа теорија ги носи со себе потекнуваат од неколку статии и трудови објавени во САД во “Journal of Political Economy” во 1962 година кои ја поттикнуваат и разработуваат идејата за формирање на нов квалитет на човечкиот потенцијал во услови на научен и технолошки прогрес.¹⁷ Со појавата на овие современи концепти и сфаќања за значењето и улогата на вложувањето во човечките ресурси неминовна била и појавата на терминот „интелектуален капитал“. Терминот бил формиран во раните 90-ти години од минатиот век и се смета за синоним на нематеријалните средства на компаниите. Поголемиот број на дефиниции додаваат неколку аспекти на овој вид на капитал како на пример знаења, процес на размена на знаења и производи креирани врз база на размената на знаења.¹⁸

Појдовната точка на „Теоријата за човечки капитал“ е економскиот развој од индивидуално до национално ниво. Главната претставка на теоријата е дека „колку поголемо образование ќе се има толку повеќе ќе има поврат и финансиски и не-финансиски“ со тоа што „повратот ќе биде на повеќе независни нивоа“ (Becker (1992) цитирано во Cornachione 2010):

1. Индивидуално (перформансата)
2. Организациско (продуктивност/ профит) и
3. Национално (квалитет на услуги)

Гледајќи ги појдовните точки на теоријата, се доаѓа до заклучокот дека човечкиот капитал почнувал да станува центарот околу кој започнала да се развива економијата на знаење (Knowledge-based economy).

Со појавата на оваа револуционерна теорија, започнале да се појавуваат и разни дела од страна на автори чија главна дилема била во третманот на

¹⁶ Česyniene, R., Stankevičienė, A., (2011), The Role of Human Capital in Value Creation: Theoretical Insights, *Ekonomika* Volume 90 (4), pages 49-62

¹⁷ *ibid*

¹⁸ *ibid*

интелектуалниот капитал. Она што било проблематично за дефинирање било дали интелектуалниот капитал треба да биде сметан како составен дел на човечкиот капитал.

Но, Стујард во раните 1990-ти години за прв пат го формирал терминот „интелектуален капитал“ како „корисно спакувано знаење“ (Česnyienė, Stankevičienė, 2011). Според него, терминот „интелектуален капитал“ е синоним со нематеријалните средства на компанијата. Како аспекти на интелектуалниот капитал се препишуваат знаењето, процесот на размена на знаењето (истражувања, апликација на знаење итн.) и производи креирани врз база на размена на знаењето (патенти, заштитни марки и друг вид на интелектуална сопственост).

Резимирајќи ја „Теоријата за човечкиот капитал“ и терминот „интелектуален капитал“ сведоци сме на нејзиното влијание на бизнис делувањето на компаниите ширум светот. Компаниите гледаат на обучениот кадар како на исклучително важна конкурентска предност во своето бизнис делување и сè позачестено вложуваат во обуките на човечкиот капитал се со цел обезбедување на вистинските знаења и вештини на вистинските луѓе преку кои ќе се постигне компаниска ефективност и одржливост. Токму средствата кои се вложуваат во обуките на човечкиот капитал говорат за важноста на оваа функција на менаџментот на човечки ресурси како и за препознавањето на важната улога што тие ја имаат врз целокупното компаниско делување и работење. „Претпријатијата во земјите со развиена пазарна економија обуката ја вбројуваат во редот на најважните функции на менаџментот на човечките ресурси“, додека пак „работодавачите во САД за активностите поврзани со обуката трошат 59 милијарди долари или нешто повеќе од 1% до 2% од средствата за плати“ (Бојациоски, Ефтимов, 2009).

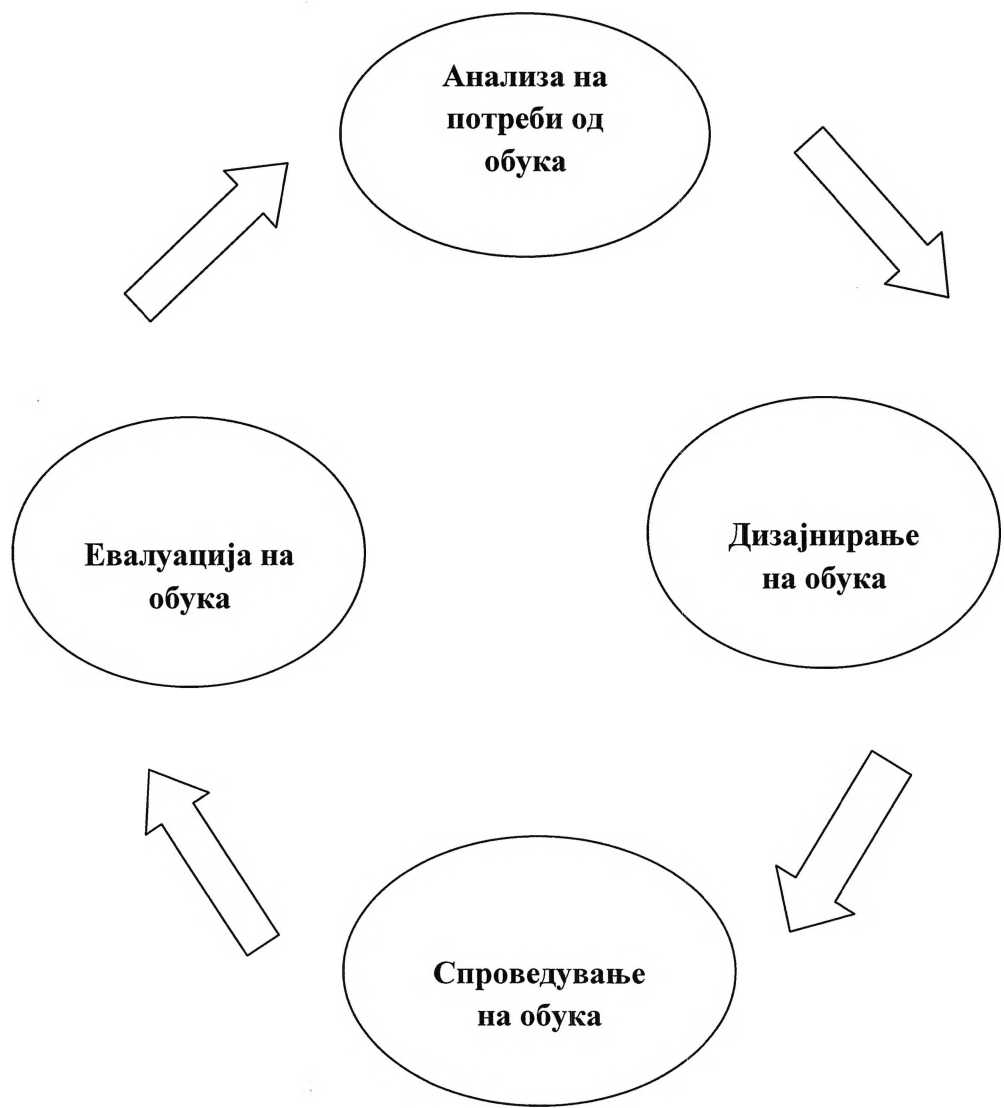
2.4 Значење и важност на структуриран и систематски пристап кон процесот на обука

Процесот на обука ќе ја оствари својата цел единствено доколку начинот на кој што е имплементиран во компанијата е плански и структурен. Обуките во компаниите не треба да се одвиваат на непланиран, несистематски и непредвидлив начин. Напротив, процесот треба да биде логичен, причинско-последичен, односно целиот пристап кон обуките треба да биде систематски и структурен. Некои компании систематскиот и структурен пристап кон обуката го имаат издигнато на тоа ниво што имаат создадено свои „школи“ односно тренинг центри како доказ за значењето и важноста на обуката во нивното бизнис делување (Dowling, Festing, Engle, 2008). Таков е примерот со Motorola, McDonald's, Disney, Lufthansa Business School, Ericsson Management Institute и многу останати. Потребата за постоење на овие „школи“ се јавува од неколку причини меѓу кои основни се овозможување на тренинг програми за сите вработени во зависност од нивоата и работните позиции како и овозможување на тренинг програми за експатријати на интернационални задачи.

„Систематскиот пристап кон обуката опфаќа четири фази: (1) анализа на потреба од обука, (2) дизајнирање на обука, (3) спроведување на обука и (4) евалуација на обука“ (Димовска, Ивановски, Пајевик, Гичевска, 2006).

Според Димовска, Ивановски, Пајевик и Гичевска (2006), „овој модел е основа за ефикасна обука и ефективно усовршување на секоја организација. Активностите што се изведуват во секоја фаза од циклусот се различни и ја сочинуваат целината на процесот. Фазите од систематскиот пристап кон обуките соодветствуваат на активностите, неопходни за успешна реализација на секој работен процес: анализа, планирање, извршување и контрола. Така, првата фаза од систематскиот пристап кон обуките т.е. анализата на потреба од обука се однесува на анализа на постоечки проблем и утврдување на потребите од обука. Во фазата на дизајнирање на обука се планира начинот на кој таа ќе се спроведе врз основа на резултатите од претходно направената анализа. Третата фаза го опфаќа самото извршување односно спроведување на обуката и последната фаза ја опфаќа контролата на спроведеното, односно евалуација на обуката.“ Секоја од овие фази е мошне значајна и има посебна

улога во целиот систематски процес на обука во рамките на компанијата. „Секоја фаза е подеднакво значајна за ефикасно спроведување на обуката и остварување на максимални ефекти од истата. Затоа на секоја фаза треба да ѝ се посвети подеднакво внимание“ (Димовска, Ивановски, Пајевиќ, Гичевска, 2006).



Слика 1. Фазите на систематскиот пристап кон обуките

Во табела 1 прикажани се активностите кои ја сочинуваат секоја од фазите од систематскиот пристап кон обуките (Димовска, Ивановски, Пајевик, Гичевска, 2006).

Фаза	Активности
Анализа на потреби од обука	Анализа на постоечки проблем, утврдување дали обуката е решение, каква обука е потребна и за кого
Дизајнирање на обука	Одредување на видот на обуката, дефинирање на цели на учење, осмислување на методологијата, развивање на содржината на обуката како и на материјали за истата
Спроведување на обука	Организирање на обуката (административно-техничка логистика), селектирање на компании кои спроведуваат обука и обучувачи, практично спроведување на обуката
Евалуација на обука	Оценка на ефектите од обуката (дали се остварени целите), идентификација на причините и начините како може таа да се подобри во иднина

Табела 1. Активности во фазите на систематскиот пристап кон обуките

Од друга страна пак, бенефитите кои компанијата ги чувствува во однос на структурираниот систем и процес на обука се огромни. Предностите и бенефитите главно се забележуваат преку јасните улоги и надлежности на засегнатите страни во процесот на обуката како и максималното искористување на човечкиот потенцијал. Дополнителни предности од структурираните процеси на обука се и исплатливост на обуката, еднаков

пристап кон обуките, мотивираност на човечките ресурси и развивањето на професионализмот. Меѓутоа, постои една предност која неспорно може да се издигне над сите останати во однос на нејзината препознатливост – репутацијата на компанијата. „Природата на репутацијата на компанијата влијае на тоа како потрошувачите (и потенцијалните потрошувачи), конкурентите па дури и вработените имаат интеракција со компанијата. Оттука, репутацијата на компанијата може да има важни финансиски последици.“ (Aguinis, Kraiger, 2009) „Репутацијата на компанијата може да биде под влијание на тренинг процесите.“ (Clardy 2205 цитирано во Aguinis, Kraiger, 2009) „Организациите, како на пример, SEALs (Фоките – Специјалната единица на американската морнарица) се легендарно познати по своите ригорозни и екстензивни тренинг програми. Една од целите на “Фоките” е „градење на репутација на Фоките како посветени, безмилосни и фатално вешти оператори кои ќе бидат апсолутно непобедливи непријатели“. Со други зборови, обуката го има потенцијалот да влијае на важни процеси кои, за возврат, можат да влијаат на исходите на самата компанија.

Согласно образложеното, важноста и значењето на структурираните и системски процеси на обука можат да се согледаат преку разни бенефити меѓу кои како најзначајни се издвојуваат организациските бенефити (профитабилност, ефективност, продуктивност, редуцирани трошоци, подобрен квалитет и квантитет) и перформансата (обрт на вработени, човечки капитал, репутација на компанијата). Систематскиот и структурниот пристап кон обуките како и самите обуки на вработените имаат клучно значење врз перформансите на компанијата и постигнувањето на компанискиот раст и развој.

2.5 Процес на обука

Како што беше напоменато претходно, методологијата на систематскиот пристап кон обуката опфаќа четири фази:

1. Анализа на потреба од обука;
2. Дизајнирање на обука;
3. Спроведување на обука;
4. Евалуација на обука.

Во овој дел од магистерскиот труд детално се обработени сите поединечни фази од систематскиот и структурниот пристап кон процесот на обука.

2.5.1 Анализа на потреби од обука

„Обуката како процес на стекнување и подобрување на знаењата, вештините и ставовите потребни за извршување на задачите на работното место претставува инвестиција што една организација ја прави сама за себе. Обуката може да се спроведува низ различни облици, но посакуваната цел општо гледано е секогаш иста. Тоа е пред се, подобрување на изведбата на работните задачи поврзани со работното место или подобрување на изведбата во организацијата како целина. Но, квалитетот на резултатите од обуката пред се зависи од квалитетот на податоците со кои се утврдуваат потребите од обука. Доколку потребите од обука не се соодветно идентификувани „многу обуки ќе започнат без никаква причина, ќе продолжат без никаква намена и ќе завршат без резултат.“ (Димовска, Ивановски, Пајевиќ, Гичевска, 2006) „Обуката треба да биде дизајнирана и спроведена поради некоја цел, да исполни одредена цел, односно да ја исполни идентификуваната потреба.“ (McConnell 2003)

Целта на анализата на потребите од обука е утврдување на актуелната состојба во компанијата и споредба на истата со планираната односно посакуваната состојба. „Тоа е процес со цел утврдување на проблемите и

причините за појава на разлики во моменталната и очекуваната изведба („јаз“) и можните решенија за надминување на „јазот“ во изведбата. Целта на анализата на потребите од обука е да овозможи релевантна и ефективна обука која се базира и соодветствува на потребите, подобро да ги искористи ресурсите во компанијата, да ги мотивира учесниците на обуките затоа што обуките соодветствуваат на нивните вистински потреби и да и овозможи помош на организацијата во области каде што најмногу е потребна.“ (Димовска, Ивановски, Пајевик, Гичевска, 2006)

Процесот на идентификација, односно анализа на потребите од обука се одвива по утврдени параметри на анализа со цел исполнување на вистинската цел. Според Европската тренинг фондација (European Training Foundation) процесот на анализа на потребите од обука вклучува 4 (четири) главни чекори:

1. Имплементација на „gap“ анализа;
2. Идентификација на причините за проблемите или можностите во перформансата;
3. Идентификација на приоритети;
4. Идентификација на решенија и можности за раст и развој.

Првиот чекор, односно соодветната имплементација на „gap“ анализата овозможува споредба на актуелната состојба во компанијата со посакуваната состојба. Споредбата на состојбата со планираната состојба се врши преку споредба и анализа на целите и мотивите кои компанијата треба да ги постигне, преку компаниската стратегија и бизнис планот.

Успешноста на анализата во најголема мера зависи од „степенот до кој консултантот ќе биде во можност да ја дијагностицира ситуацијата, степенот до кој менаџерите или сопствениците ќе можат реално и точно да ги опишат целите, стратегиите и бизнис плановите и степенот на успешност во имплементацијата на тие планови земајќи ги во предвид сите надворешни фактори како конкуренцијата, вкусовите на потрошувачите, ценовните политики, инфлацијата, промените итн.“ (Европска тренинг фондација, 2002)

При спроведување на анализата исклучително е важно истата да се спроведе на сите нивоа на анализа, односно да се направи анализа на сите хиерархиски нивоа во однос на:

- Анализа на компаниско ниво;
- Анализа на ниво на работно место;
- Анализа на индивидуално ниво.¹⁹

Секое од овие поединечни нивоа на анализа има влијание врз целокупната анализа и идентификација на потребите од обука како и врз дизајнирањето и спроведувањето на програмите за обука.

„Анализата на компаниско ниво се однесува на ефективностa на компанијата во утврдување на областите за кои е потребна обука.“ (Димовска, Ивановски, Пајевиќ, Гичевска, 2006). Компаниското ниво на анализа ги опфаќа сите политики и процедури и вештините потребни за нив од страна на целата компанија. „Оваа анализа треба да го идентификува влијанието на опкружувањето на компанијата, технолошките промени, новите законски прописи и политики, ефективностa на компанијата во остварувањето на организациските цели, ресурсите со кои располага за нивно реализирање и климата, односно поддршката за обука на вработените во компанијата (поддршката од врвниот менаџмент, желбата на вработените да учествуваат на обуки, одговорноста за исходот и резултатите од обуките и сл.).“ (Димовска, Ивановски, Пајевиќ, Гичевска, 2006).

„Компаниските тренинг потреби мора да ги исполнуваат компаниските цели. На пример, ориентацијата на нововработените лица е нешто што компанијата сака да го применува за сите нововработени. Таа исполнува компаниска потреба и обезбедува иста обука и компаниско воведување за сите лица. Исто така, обезбедување на обука на нововработените лица со цел успешно користење и работа со компјутерската инфраструктура во компанијата е компаниска потреба.“ (McConnell, 2003)

¹⁹ European Training Foundation (2003), The Management tool kit on training needs assessment and programme design, Torino

Главни извори кои се користат при спроведување на анализата на компаниско ниво се:

- Организациските цели, визијата, мисијата и стратешките планови;
- Организациската клима (односите меѓу менаџментот и вработените, жалби од клиентите, набљудување на однесувањето на вработените, нивните ставови итн);
- Анализа на економичноста, продуктивноста и ефикасноста во работењето на компанијата;
- Воведувањето нови технологии во компанијата;
- Годишните извештаи од работата на компанијата;
- Ревизорските извештаи за работењето на компанијата и системот на наградување во истата;
- Плановите за реорганизација и структурни промени во компанијата;
- Мотивацијата и задоволството од работата на вработените во компанијата.

Напорите кои ќе се вложат во остварување на процесот на обука мора да бидат во функција на задоволување на најважните стратешки цели на компанијата со цел нејзино успешно функционирање. Поради тој факт, анализата на потребите на компаниското ниво е логичкиот прв чекор во утврдување на „јазот“ во изведбата со цел идентификување на потребите од обука.

„Анализата на ниво на работно место обезбедува податоци во врска со знаењата, вештините, ставовите односно компетенциите неопходни за работното место во насока на оставрување на програмските цели.“ (Димовска, Ивановски, Пајевик, Гичевска, 2006). Најважен извор за прибирање на податоци при имплементација на анализата на ниво на работно место е Описот на работното место. Описот на работното место е водилката која треба да се следи бидејќи во него се наведени најважните информации и цели за

предметното работно место, како и главните активности и условите под кои активностите се извршуваат.

Според Димовска, Ивановски, Пајевик и Гичевска (2006), останати извори за прибирање на податоци за анализата на ниво на работно место се:

- Анализа на знаења, вештини, ставови и компетенции (подетална листа на специфични работни задачи за секое работно место вклучително и знаењата, вештините, ставовите и способностите кои треба да ги поседуваат вработените);
- Стандарди за изведбата (пропишани стандарди по кои ќе се проценува изведбата на задачите за секое работно место со цел да се идентификува „јазот“ во изведбата);
- Следење/ набљудување на работата;
- Прашалник за извршување на работата (се евалуира задачата од аспект на важноста и времето потрошено за нејзина изведба);
- Разгледување на документи;
- Анализа на оперативни проблеми (загуби, непочитување на рокови, контрола на квалитет и сл.).

„Анализата на индивидуално ниво обезбедува податоци за квалитетот на изведбата на работните задачи индивидуално за секој вработен во компанијата, како и за потребите за обука на секој вработен по вид и области.“ (Димовска, Ивановски, Пајевик, Гичевска, 2006) Во оваа фаза потребна е идентификација на работите задачи кои водат кон остварување на целите, односно утврдување и определување на потребните видови обуки со цел остварување на целите.

Според Димовска, Ивановски, Пајевик и Гичевска (2006), изворите за прибирање на податоци за анализата на индивидуално ниво се:

- Оценување на изведбата (идентификување на „јазот“ во изведбата, односно идентификација на слабостите и можните решенија за подобрување);
- Проблеми во изведбата (ниска продуктивност, чести отсуства, загуби, лоша употреба на опремата, жалби од клиентите и сл.);
- Следење/ набљудување на работата (однесувањето на вработениот, резултатите од неговото однесување и резултатите од неговата изведба);
- Интервјуа (со средниот и врвниот менаџмент, како и со вработениот, при што се прашува за сопствените потреби од обука);
- Прашалници (пишана форма на интервју и тестови со кои се мерат знаењата и вештините за извршување на работата);
- Прегледи за ставовите на вработените (се мери моралот, мотивацијата и задоволството од работата на вработениот);
- „Check lists“ на графикони за напредокот на вработените како резултат на влијанието на обуките (ажурирана листа на тековни знаења и вештини на вработените),

Сите три нивоа на анализа (на компаниско ниво, на ниво на работно место и на индивидуално ниво) се меѓусебно поврзани и нивната заедничка анализа е круцијална за почитување на методологијата на анализа на потреби од обука со цел остварување на сеопфатен и ефективен процес на анализа на потреби од обуки.

По спроведувањето на анализата на потребите од обука, како логичен втор чекор се јавува фазата на идентификација на причините за проблемите и можностите во перформансата. Според Европската тренинг фондација (2002), оваа фаза е исклучително важна со цел лоцирање на „изворот“ на проблемот, односно дали проблемот потекнува од организациско или индивидуално ниво. Доколку се работи за индивидуално ниво, односно ниво на човечки ресурси во

компанијата потребно е да утврди дали проблемот е резултат на недостаток на знаење и вештини, недостаток на финансиска мотивација на вработените, недостаток на одговорност на вработените или недостаток на соодветен кадар за потребните работни места. Идентификацијата на причините за проблемите е предуслов за спроведување на последниот чекор од спроведување на анализата на потребите од обука, односно од фазата на идентификација на решенија и можности за раст и развој.

Според Европската тренинг фондација (2002), исходите од „gap“ анализата и идентификација на причините за проблемите треба да вклучуваат предлози кои ќе биде потребно да се исполнат со цел остварување на стратешките цели на компанијата. Предлозите кои се јавуваат како резултат на овие 2 чекора можат да вклучуваат тренинг, „не-тренинг“ (човечки ресурси) и организациски промени кои ќе биде потребно да се исполнат.

Последен чекор од спроведување на процесот на анализа на потребите од обука е идентификација на решенијата и можностите за раст и развој. Анализата на потребите од обука треба да резултира со специфични препораки и решенија кои ќе ја дадат и временската рамка за нивното спроведување.

2.5.1.1 Техники и методи за анализирање и идентификација на потреби од обуки

Во процесот на имплементација на “gap” анализата исклучително е важно да се користат и дополнителни техники и методи кои ќе овозможат прибирање на дополнителни вредни информации. Дополнителните информации ќе овозможат формирање на објективна и балансирана слика за состојбата во компанијата и за потребите кои треба да се исполнат. McConnell (2003) ги дели техниките за собирање на дополнителни информации во три главни групи: интервјуа, прашалници и средби. Според него, интервјуата се стандардна техника за собирање информации од индивидуи, додека пак, прашалниците и средбите се техники кои се користат кога станува збор за поголема бројка на испитаници.

Според Европската тренинг фондација (2002), трите главни методи или извори на информации се:

Преглед на документација	Интервјуа во рамки на компанијата	Надворешни интервјуа
– Стратегија на компанија – Бизнис план – Организациска структура – Описи на работни места – Извештаи од оценување на изведбата – Извештаи од домен на човечки ресурси/анкети	– Претседател – Генерален Директор/ Директор – Директор на маркетинг – Бренд менаџер	– Клиенти – Тренинг провајдери – Консултанти

Табела 2. Главни методи и извори за анализирање и идентификација на потреби од обуки

Останати техники кои можат да се искористат со цел прибирање на дополнителни информации се директна опсервација, прашалници,

консултации со вработени на клучни позиции, фокус групи, тестови и извештаи од работа.

Секоја од овие техники има свои позитивни и негативни аспекти кои се прикажани во табелата 3 подолу.

Техника	Позитивни аспекти	Негативни аспекти
Директна опсервација	- Вработениот може да биде евалуиран на самото работно место со што евалуацијата ќе биде поточна и нема да биде под друго влијание	- Соодветна за работник во производство или во продажба - Може да има негативни конотации во однос на историски причини
Прашалници	- Вработените ги одговараат прашалниците согласно сопствената динамика - Резултатите можат да бидат доверливи - Можат да се употребат квантитативни и квалитативни методи на евалуација	- Пишаните одговори можат да имаат негативни историски конотации - Ризик за недоволно искуство при објективна евалуација, особено во квантитативните прашалници
Консултации со вработени на клучни позиции	- Можност за собирање на мислење и ставови од лица кои директно работат со некого или му се претпоставени	- Ризик за субјективизам
Фокус групи	- Структурирани настани кои можат да доведат до балансиран придонес	- Вработените можат да бидат неподготвени да зборуваат на одредена тема или да чувствуваат страв поради можните последици
Тестови	- Можност за тестирање на специфични индивидуални вештини	- Непозната практика во рамки на компанијата која може да биде штетна
Извештаи од работа	- Овозможува еалуација на работата и не целокупната перформанса	- Ризик за нецелосна репрезентативност на работата

Табела 3. Позитивни и негативни аспекти на техниките за анализирање и идентификација на потреби од обуки

Покрај горенаведените техники, постои уште една дополнителна техника која се покажала како исклучително ефективна. Тоа е техниката „интервју“. Според McConnell (2003), интервјуто е стандардната техника која се користи за собирање информации за „јазот“ во изведбата на вработениот во ситуација во која треба да бидат испитани само вработениот и неговиот претпоставен. Исто така, доколку постојат двајца претпоставени или менаџери, интервјуто со секој од нив е најбрзиот и наједноставниот начин за собирање на информации. Просечното времетраење на интервјуто е 45-90 минути во зависност од времето на располагање и обемот на потребите информации кои треба да се соберат. Интервјуата се најдобар начин за собирање информации за индивидуалните потреби од обуки на вработените. Во однос на интервјуата, прашалниците се најдобар избор кога постојат повеќе од двајца претпоставени или доколку вработените од кои треба да се соберат информации се наоѓаат на повеќе локации.

Соодветната употреба на сите овие дополнителни техники и методи овозможува добивање на подобра „слика“ за состојбата и потребите на компанијата и на самите вработени во однос на потребните обуки со цел остварување на зададените цели.

2.5.1.2 Дефинирање и приоритизирање на потребите од обуки

Крајната цел по спроведувањето на „gap“ анализата е идентификација и дефинирање на тренинг потребите со цел исполнување на идентификуваните потреби. „Крајниот чекор во спроведувањето на анализата на потреби од обуки е преведување на идентификуваните потреби во цели. Потоа, тие цели можат да се искористат за развој на тренинг пристапи.“ (McConnell, 2003)

Според McConnell (2003), целите на обуките служат за 2 главни причини, односно опис на тоа што треба да се научи и опис на тоа како ќе се знае, односно евалуира дали обуката била успешна. При дефинирање и приоритизирање на потребите до обуки исклучително е важно да се наведат и дефинираат целите кои треба да се постигнат. Тренинг целите се именувани како цели на учење. Истиот автор го дефинира учењето како промена во однесувањето. Оттука произлегува дека бихејвиористичките цели се клучни за успешна обука. Доколку бихејвиористичките цели соодветно се развијат можат да бидат и специфични и мерливи и можат да претставуваат основа за дизајнирање и спроведување на програмите за обука. Тие исто така се и ефективен начин за комуникација на очекувањата од обуката.

Меѓутоа, дефинирањето и приоритизирањето на потребите од обука и целите кои треба да се исполнат е комплексно прашање кое е под влијание на неколку критични фактори. Според Европската тренинг фондација (2002), тие фактори се стратешката важност, исплатливоста, достапноста на ресурсите, адекватноста на таргет групите, очекувањата на клиентите и законските барања. Покрај овие стратешки важни фактори, постојат и други елементи клучни за приоритизирање на потребите од обука како на пример хиерархиски или организациски елементи и временски рамки. Неопходно е сите овие елементи да бидат земени предвид при дефинирање на приоритетите за обука. Времето и финансиите се лимитирани за секоја компанија и секоја идентификација на потреби од обуки и нивно приоритизирање мора да ги земе во предвид овие два ресурса.

2.5.1.2.1 Клучни фактори во одредување на приоритети на обуки

Според Европската тренинг фондација (2002), времето и финансиите се лимитирани за секоја компанија и секоја идентификација на потреби од обуки и нивно приоритизирање мора да ги земе во предвид овие два ресурса. Покрај времето и финансиите, одредувањето на приоритетите на обуки зависи од следниве фактори:

1. Стратешка важност

Во однос на факторот стратешка важност исклучително е важно да се напомене дека доколку компанијата има во план да имплементира голема стратешка одлука која несомнено ќе има влијание врз бизнис процесите на компанијата, истата таа активност ќе заземе критична важност во одредување на приоритетите за обука. Доколку компанијата има во план да направи промена во ланецот на дистрибуција, да развие нов пазар во нова земја или да имплементира ISO стандард за квалитет, обуката на сите вработени ќе биде стратешки приоритет.

2. Исплатливост

Во однос на факторот исплатливост секогаш е потребно да се направи анализа на корист и придобивка според која ќе се донесе одлуката дали да се обучуваат вработените или да се регрутираат поискусни специјалисти во предметната област.

3. Достапност на ресурси

Достапноста на ресурсите е директно поврзана со стратешката важност и анализата на корист и придобивка. Постојат два типа на ресурси кои секогаш треба да бидат земени во предвид:

- Интерни ресурси – време, директни и индиректни трошоци;
- Екстерни ресурси – квалификуван и достапен надворешен експерт тренер.

4. Адекватност на таргет групи

Клучна улога во одредување на приоритетите на обуки имаат соодветноста, способноста и восприемливоста на таргет групата. На пример, доколку идентификуваната потреба од обука го посочува техничкиот персонал како критичен за обука, но од друга страна пак, компанијата и одговорните лица знаат дека овој персонал не е способен да биде обучен и да ја промени својата перформанса, компанијата ќе мора да пронајде поинакво решение.

5. Очекувања на клиентите

Фокусот врз интерните компаниски прашања и проблеми може да биде критична грешка од стратешка природа при дефинирање на приоритетите за обука. Од стратешка гледна точка, клиентите се најважни за една компанија и токму нивното задоволување е далеку поважно отколку алоцирање средства со цел подобрување на интерни компаниски процедури.

6. Законски барања

Законските барања се последниот клучен фактор во детерминирањето на приоритетите од обуки бидејќи секоја тип на програма за обука мора да обезбеди согласност со националните или интернационалните законски барања.

2.5.2 Дизајнирање на обуки

Дизајнирањето и развојот на програмите за обука е втората фаза од препорачаната методологија за систематски и структурен пристап кон процесите на обука. Според Европската тренинг фондација (2002), дизајнирањето на обуките е фазата која ги опфаќа сите идентификувани потреби од обуки во првата фаза и претставува линк помеѓу идентификуваните потреби, спроведувањето и евалуацијата на обуката.

„Вториот чекор вклучува дефинирање на целите кои треба да се постигнат со обуката. Целите, кои се дериват на анализата на потребите, ги специфицираат видливите и мерливите акции кои секој учесник на обуката ќе биде во можност да ги демонстрира како резултат на неговото учество на истата.“ (Embrey, 2012) Целите на обуката треба да бидат јасно и прецизно наведени при дизајнирањето на истата и треба да се однесуваат на содржината на обуката, на таргет групата, на видот на обуката како и на очекуваниот резултат по завршувањето на истата.

Постојат 3 категории на цели:

1. Знаење

Целите поврзани со знаење се делат на 3 типа – декларативно (фактичките информации кои индивидуата ги поседува), процедурално (разбирањето и свеста на индивидуата за тоа кога и како да ги употреби фактите што ги знае) и стратешко знаење) се користи за планирање, мониторирање и ревидирање на активности насочени кон определени цели).

2. Вештини

Вештините ја рефлектираат способноста на индивидуата при определени специфични задачи како на пример употреба на определена опрема, одржување на презентација или донесување на бизнис одлука.

3. Ставови

Ставовите се верувања и мислења за предмети или настани и позитивните или негативните чувства асоцирани со нив. Ставовите

имаат големо влијание на нивото на мотивација кое пак може да влијае на човековото однесување.

Повеќето програми за обука ги комбинираат сите 3 видови на цели. Целите го специфицираат новото знаење, новите вештини и способности кои учесниците на обуката треба да ги стекнат. На пример, доколку темата на обуката е „Комуникација“, поставените цели би можеле да бидат:

1. Совладување и препознавање на основните принципи на комуникација (вербална и не-вербална);
2. Препознавање на 4-те основни бариери и пречки во комуникацијата и нивно успешно совладување во пракса.

Откако ќе се дефинираат целите на обуката, се преоѓа на дефинирањето на содржината на обуката. При дефинирањето на содржината се поаѓа од идентификуваните проблеми во фазата на анализа на потребите и се дефинираат темите со кои идентификуваните проблеми би се надминале. Според Европската тренинг фондација (2002), дефинирањето на содржината на обуката треба да биде прилично детално, а описот на темите кои ќе се совладаат за време на обуката треба да биде колку што е можно попрецизен. При дизајнирањето на содржината на обуката се препорачува таа да биде во тесна врска со потребите и приоритетите на компанијата.

Покрај дефинирањето на целите и содржината на обуката, останати значајни фактори кои треба да се дефинираат во фазата на дизајнирање на обуката се:

1. Таргет групи

При дефинирање на таргет групите, односно учесниците на обуките исклучително е важно да се одреди нивото на учесниците на обуката, односно нивото на самата обука согласно нејзината содржина.

2. Методологија

Дефинирањето на методологија на обуката треба да вклучува опис и спецификација на начините на учење, видот на работа (работа во групи/ тимови), обработка на студии на случај, употреба на игри, играње улоги, симулации итн. Методологијата треба да ги вклучува сите активности и начините на нивно изведување во текот на времетраењето на целата обука.

3. Времетраење

Дефинирањето на времетраењето треба да го вклучува датумот/ите на одржување на обуката, целокупното времетраење во денови и/или часови, односно треба да ја даде прецизната временска агенда.

4. Материјали за обука

При дефинирањето на материјалите за обука треба да се земат во предвид сите видови на тренинг материјали кои ќе се користат за време на обуката, како и оние материјали кои можат да бидат дистрибуирани како дополнителна литература за учесниците. Во материјали за обука влегуваат сите видови на предавања, презентации, студии на случај, книги, прашалници итн.

5. Ресурси

Дефинирањето на потреби ресурси за одржување на обуката го вклучува дефинирањето на потребниот физички простор односно локацијата на одржување и секоја дополнителна опрема како на пример компјутер/лап топ, проектор, принтер, табла, маркери, хартија итн.

6. Обучувач/ тренер

Дефинирањето на обучувач/ тренер опфаќа дефинирање и прецизирање на лице одговорно за спроведување на обуката без оглед на фактот што тоа лице може да биде вработен во компанијата или надворешен тренер експерт.

7. Координатор

Дефинирањето на координаторот на обуката се однесува на прецизирање на вработен од компанијата кој е одговорен за организација и реализација на програмата за обука.

8. Буџет

Дефинирањето на буџетот на обуката ги опфаќа целокупните директни и индиректни трошоци поврзани со обуката и нејзиното одржување. Според Европската тренинг фондација (2002), систематскиот пристап кон процесите на обука опфаќа дефинирање на годишен буџет за обуки кој се добива по спроведената анализа на потреби од обуки и дизајнирањето на истите.

Дефинирањето на сите горенаведени фактори е исклучително значајно за фазата на дизајнирање на обуките, меѓутоа како најзначен фактор се издвојува факторот на методологија на спроведување на обуката бидејќи од него директно зависи адекватноста и успешноста на обуката. Токму затоа, Embrey (2012) наведува дека определени методи се посоодветни за определени учесници и дека комбинација на повеќе методи се покажува како поуспешен избор. За таа цел, таа прави и споредба на методите во која ги наведува предностите и недостатоците на наведените методи.

Метод	Корисно за	Предности	Недостатоци
Предавање	- Пренесување информации и факти - Овозможување специфични информации за работата или задачата	- Многу материјал за кратко време - Погоден за голема група на учесници - Обучувачот е во целосна контрола	- Учесникот е пасивен - Малку материјал се меморира - Обучувачот добива мал фидбек
Дискусија	- Стимулација на интерес и мисла - Генерирање на решенија за проблеми - Развој на консензус	- Стимулира интерес на учесникот - Го вклучува активно учесникот - Овозможува размена на искуства	- Трае долго - Треба да биде добро контролирана - Може да доминираат неколку учесници
Студија на случај	- Решавање на проблеми - Промена на ставови - Градење аналитички вештини	- Активно вклучување на учесниците - Размена на искуства - Стимулација на идеи и дискусии	- Подготовката трае долго - Не е лесна за оценување
Играње улоги	- Развој на интерактивно знаење и модифицирање на ставови - Воведување на хумор и разновидност во обуката	- Стимулација на интерес - Забавно е - Активно е - Го користи искуството на учесниците	- Подготовката трае долго - Набљудувачите се пасивни
Групни вежби	- Развој на тимот - Развој на интерактивни вештини - Развој на динамика на тим	- Овозможува големо учество од страна на мотивираните учесници	- Потребно е повеќе време за групата да работи хармонично - Обучувачот мора да знае како да ја води вежбата
Brainstorming	- Стимулација на креативна мисла - Консолидација на минато учење/ знаење - Диверзија	- Активно учество од страна на учесниците - Го користи искуството и идеите на учесниците	- Трае долго - Некои учесници може да бидат пасивни
Демонстрација	- Приказ на процедури и стандарди	- Стимулира интерес - Корисно за поголема група	- Потребно е повеќе време за да се произведе резултат

Работен лист	- Изведување на квантитативни вежби	- Овозможува поврзување на знаењето со специфични области од работењето	- Трае долго - Тешко за подготовка
Е-учење	- Индивидуално учење - Приказ на процедури - Пренесување информации и факти	- Брза дистрибуција на материјали - Овозможува учење на разни локации и согласно разновидна динамика	- Скапо и потешко за подготовка - Учесниците може да ги немаат потребните компјутерски вештини

Табела 4. Предности и недостатоци на методите за спроведување на обуки

2.5.2.1 Пример на дизајн на обука

Примерот на дизајн на обука е преземен од Европската тренинг фондација (2002) на тема „Обука за високиот менаџмент во киевската дестилерија“.

Потреби од обуки	Киевската дестилерија успешно ги надмина предизвиците во однос на девалвацијата на рубљата во 1998 година. Успеа да инвестира во нова опрема за производство и да ги зголеми продажбите за 15% на годишно ниво. Со оглед на стратешката важност во придобивање на еднаков партнер и инвестирање во нова производствена локација, компанијата мора да инвестира во обука која ќе помогне во: - Справување со предизвиците поврзани со дуплирање на производствените капацитети и влезот на нови пазари - Обезбедување конкурентност во однос на привлекување, развој и задржување на специјалистички кадар и менаџери
Цели	Имплементација на менаџмент програма за врвниот менаџмент која ќе ги опфати основните принципи на стратешки менаџмент на човечки ресурси и ќе и овозможи на компанијата да развие сопствен план за човечки ресурси.
Таргет групи	Извршен директор, Директор на продажби и маркетинг, Директор на финансии, Директор на сметководство, Директор на производство
Времетраење	12-14 часа во 6-7 двочасовни модули, во период од септември-декември 2001
Методологија	Метод на акциско учење вклучувајќи: - Сесии водени од страна на обучувачот, презентации, студии на случај, анализи - Групни вежби со примена на вежби од киевската дестилерија
Материјали	Обучувачот ќе даде предлози за материјали. Меѓутоа, треба да бидат вклучени: - Ppt презентација - Студии на случај, видеа и материјали за водечки интернационални компании за алкохолни пијалоци и производи за широка потрошувачка
Ресурси	Предавална за 5 учесници + обучувач, проектор, лап топ, табла, маркери
Обучувач	Да се одреди по собирање на понуди
Координатор	г-дин _____, Извршен директор

Буџет	- Директни трошоци (хонорар за обучувач, материјали) – 3.300 евра - Индиректни трошоци (превоз, сместување, оброци, кафе паузи) – 2.190 евра - Интерни трошоци (сместување на кадарот, транспорт, останати трошоци) – 2.640 евра
--------------	--

Табела 5. Пример за дизајн на обука

Пример за содржина на обуката

Времетраење (во часови)	Теми	Тип
1	- Принципи на стратешки менаџмент на човечки ресурси - Основи на елементи и структура на менаџмент на човечки ресурси - Споредба на интернационални модели на човечки ресурси (мултинационален модел, јапонски модел, ЕУ модел...) - Примена и примери од независните држави – случајот на Виктан, Украина	Презентација
1	- Улоги и одговорности на HR менаџментот - Улогата на одборот на директори - Улогата на извршниот директор - Улогата на директорот на човечки ресурси - Улогата на линиските менаџери	Презентација
2	- HR планирање и регрутација на кадар - Планирање на корпоративни HR потреби - Идентификување извори на вработување - Развој на HR бази - Процес на регрутација и методи	Презентација Групни вежби
2	- Дизајн на компензации и оценување на перформанса - Директни и индиректни компензации - Групни компензации и стимулации - Методи на оцена на перформанса	Презентација Групни вежби
2	- Дизајн на програми за обуки и планирање - Корелирање на потребите од обуките со корпоративната стратегија - Методи за оцена на вештини - Дизајн на обука - Планирање на глобални обуки и приоритети	Презентација Групни вежби
2	- Методи на евалуација - Аутсорсирање на тренинг услуги/ тендери - Имплементација на евалуација	Презентација

	- Склучување договори и оценка на тренинг провајдери	
2-4	- Примена на горенаведеното во киевската дестилерија - Студија на случај преку која ќе се примени знаењето од киевската дестилерија	Групни вежби

Табела 6. Пример за содржина на обука

2.5.3 Спроведување на обуки

По фазите на анализа на потреби од обуки и дефинирање на приоритети и дизајнирање на самите програми за обуки следува фазата на реализација на обуките, односно фазата на самото спроведување и изведување.

Фазата на имплементација на обуките вклучува повеќе значајни активности меѓу кои активности во однос на логистичката подготовка на обуката пред самата нејзина реализација. Согласно тоа, во фазата на подготовка треба да се направи закажување на просторот каде што ќе се одржи обуката, да се обезбеди потребната опрема за одржување на обуката итн. Според Европската тренинг фондација (2002), закажувањето и организацијата на обуките е подеднакво критично за успехот или неуспехот на обуката. Добро развиени програми и материјали за обука само делумно ја гарантираат успешноста на истите. Поважната улога ја има обучувачот и неговата способност да го организира процесот на учење, односно да создаде позитивна атмосфера и да стимулира дискусија. Во фазата на спроведување на обуки главниот акцент е ставен врз самиот обучувач и неговата реализација на обуката. Во таа насока, подолу се презентирани неколку карактеристики кои се одлика на успешни обучувачи.

Карактеристики на успешни обучувачи:

- Добри комуникатори – зборуваат јасно и прецизно, јасно ги пренесуваат мислите и имаат ентузијастички начин на презентација;
- Поседуваат знаење – одлично ја познаваат темата, сите нејзини концепти и детали и можат да одговорат на сите прашања од страна на учесниците;
- Искусни се – имаат искуство во полето за кое зборуваат;
- Ги „бива“ со луѓе – знаат како да анимираат група на луѓе и како да работат со нив;

- Заинтересирани се за учење – ја препознаваат вредноста на учењето и сакаат да им помогнат на останатите; наоѓаат задоволство во споделување на знаењето и вештините;
- Трпеливи се – го разбираат фактот дека луѓето учат на различни начини и со различни динамики и го применуваат истото за време на обуките;
- Слободоумни се – ги почитуваат ставовите на останатите и не претпоставуваат дека знаат се;
- Креативни се – создаваат средина во која учењето е охрабрено и која ги инспирира учесниците да истражуваат нови идеи и методи;
- Добро се подготвени – го знаат материјалот, целите и планот за изведување на обуката;
- Флексибилни се – способни се да го прилагодат својот план за обука во однос на публиката, а да ги запазат целите на истата;
- Добро се организирани – добрите обучувачи можат да менаџираат повеќе задачи истовремено; знаат како да го менаџираат времето и работата.

Покрај карактеристиките кои еден успешен обучувач треба да ги поседува, постојат и техники кои тој/таа треба да ги користи со цел успешно спроведување на обука.

Техники за успешно спроведување на обука:

- Запознавање на учесниците со агендата, односно детален вовед во тоа што ќе биде предмет на учење;
- Детално информирање за клучните поенти од обуката, политиките, процедурите и поврзување на тие информации со учесниците и нивните потреби;

- Донесување заклучоци и сумирање на кажаното; користење на репетиција;
- Објаснување пред да се покаже фотографија или дел од презентација, односно водење на учесниците низ обуката;
- Користење на голем број на материјали;
- Фреквентно користење на тестови и/или прашалници како најобјективен начин за одредување дали обуката ги постигнала своите цели;
- Активно вклучување на учесниците преку споделување на нивните вредни искуства и знаења во однос на темата;
- Користење на прашања;
- Анализи на тренинг сесиите „во од“ и применување на техники и методи кои ќе се покажат ефективни со предметната група на учесници;
- Внимавање на времето предвидено за обуката;
- „Ставање на нивно место“ – ставање на место на учесниците; овозможување паузи и време за одмор и релаксација;
- Барање фидбек за обуката – повратните информации добиени од страна на учесниците се од витално значење за обучувачот и подготовката на наредната сесија/обука.

Со организацијата и спроведувањето на програмите за обука се комплетира третата фаза од структурниот систем на процесот на обука во компаниите и се преоѓа на последниот, односно на евалуацијата на самите програми.

2.5.4 Евалуација на обуки

Секако дека имплементирањето на структурирани процеси за обуки на човечките ресурси мора да подлежи на определена евалуација со цел да се утврдат ефектите од спроведените програми и нивниот квантитативен и квалитативен придонес кон компанијата. Евалуацијата на обуките ја мери ефективноста, соодветноста и професионализмот од определена обука. Направени се многубројни истражувања и статистички обработки на податоци на полето на евалуацијата на инвестициите во обуките, а според истражувањата спроведени од страна на Американското Друштво за Обука и Развој (Phillips, 1997) „повратот на инвестицијата во обуки во разни индустрии покажува дека истиот рангира во вредности од 150 до 2000%.“ Според извештајот издаден од Институтот за автомобилска индустрија (IMI) на 5-ти јули 2011 година, истражувањето за поврат на инвестицијата во обуки спроведено од страна на Универзитетот во Лестер покажува дека „има поврат на инвестицијата во обуки во ранг од 98 до 187% со бенефити како покачени технички стандарди, професионален статус, продуктивност, профитабилост и довербата на потрошувачите“. Евалуацијата на обуките мора да се спроведе бидејќи тоа е првиот начин преку кој ќе може да обезбеди информација дека обуката била спроведена правовременски и дека одговорила соодветно на потребите на учесниците.

Според Европската тренинг фондација (2002) постојат 2 типа на евалуација на обуките: евалуација веднаш по завршување на обуката и евалуација по некое време (по реализација на обуката). Евалуацијата на обуката која се прави веднаш по завршување на обуката се прави од страна на учесниците и од страна на обучувачот. Учесниците на обуката прават евалуација на влијанието и ефективноста на тренерот, како и на општото задоволство од програмата во однос на темите, материјалите, времетраењето итн. Обучувачот прави евалуација во однос на неговата оценка на учеството на групата, подготвеноста на групата како и за потенцијалните идни потреби од обуки.

Евалуацијата која се спроведува некое време по завршување на обуката се спроведува на индивидуално и на организациско ниво. Според Европската тренинг фондација (2002), евалуацијата на индивидуално ниво може да се

изведе на неколку начини меѓу кои спаѓаат интервју, евалуација според „меки“ односно бихејвиористички критериуми и евалуација според „тврди“ односно технички критериуми. Секоја од овие евалуации мора да направи разграничување на објективните од субјективните фактори и да обезбеди оценка и резултати со кои што вработениот ќе биде во можност да ја извршува работата. При индивидуалната евалуација потребно е да бидат евалуирани и нивото на интерес на вработените, нивото на внимание, степенот на учество во обуката, перформансата за време на обуката, контролата над новостекнатото знаење, идните потреби од обуки, начините на кои обуката ќе влијае и ќе го подобри извршувањето на работата, претходното искуство со материјата и способноста за користење на определена технологија (доколку е соодветно). Од друга страна пак, евалуацијата која се спроведува на организациско ниво, според Европската тренинг фондација (2002) има за цел да го евалуира влијанието кое обуката го има врз целата компанија. Евалуацијата на организациско ниво е круцијална бидејќи секогаш една од целите на сите обуки е подобрување на знаењето, вештините и целокупната перформанса на компанијата. Овој тип на евалуација на обуката треба да направи евалуација на степенот до кој видот и нивото на обуката ќе резултираат со директно влијание на определена организациска функција. Исто така, овој тип на евалуација треба да даде насоки и да ги посочи идните потреби од обуки поврзани со некоја организациска единица.

Покрај овие два вида на евалуации, постои еден модел на евалуација на програмите за обука којшто е светски познат и прифатен. Тоа е моделот на Киркпатрик, професор на Универзитетот во Висконсин и поранешен претседател на Американското друштво за обука и развој. Моделот на Доналд Киркпатрик за прв пат е објавен во 1959 година и доживеал две ревизии во 1975 и во 1994 година. Оттогаш, неговиот модел се користи како најчесто употребуван модел при евалуација на ефективноста и влијанието од обуките. Според Киркпатрик (2009) моделот опфаќа евалуација на обуката на 4 нивоа и тоа:

4 нивоа на моделот на Киркпатрик:

1. Реакција
2. Учење
3. Однесување
4. Резултати

Според Киркпатрик (2009), евалуација на секое поединечно ниво овозможува одговор на прашањето дали фундаменталните барања од обуката се исполнети. Користење на овој модел на евалуација не подразбира фаворизирање на едно ниво во однос на друго, туку подразбира евалуација на сите нивоа. Всушност, овој модел ја објаснува полезноста од евалуации на обуката на секое поединечно ниво бидејќи секое ниво овозможува дијагностичка точка на проверка за проблемите во наредното ниво. На пример, доколку учесниците не научиле (ниво 2), нивните реакции во ниво 1 ќе ги откријат пречките во учењето. Доколку учесниците не ги користеле вештините на своето работно место (ниво 3), можеби не ги ни научиле истите вештини во ниво 2.

Потешкотиите и трошоците поврзани со овој модел на евалуација се зголемуваат прогресивно со зголемување на нивоата на евалуацијата. Поради тоа, потребно е да направи добар избор за тоа кои нивоа на евалуација ќе се користат за кои програми за обуки. На пример, може да се донесе одлука дека евалуации на ниво 1 (реакција) ќе се спроведуваат за сите програми за обуки, евалуации на ниво 2 (учење) ќе се спроведуваат само за „тврдите“ односно техничките обуки, ниво 3 (однесување) за стратешки програми и ниво 4 (резултати) за програми кои чинат над \$50,000.

Во продолжение следува опис на нивоата на евалуација според описот на Киркпатрик (2009).

Ниво 1 – Реакција

Нивото на реакција ги мери реакциите на учесниците во однос на обуката. Исклучително е важно да се мери реакцијата бидејќи таа помага во

разбирањето колку добро била обуката прифатена од страна на групата учесници. Исто така, евалуацијата на ова ниво помага во обуките за идните учесниците вклучувајќи важни теми кои претходно недостасувале во обуката. Со ова ниво на евалуација се мери нивото на задоволство на учесниците на обуката, нивното мислење и ставови околу тоа колку обуката била корисна, начинот на организација на истата итн.

Ниво 2 – Учење

Нивото на учење го мери наученото од страна на учесниците и треба да даде одговор на прашањето колку нивното знаење се збогатило и променило како резултат на обуката. Почетна точка за евалуација во ова ниво се поставените цели на обуката (целите кои се поставуваат во втората фаза односно фазата на дизајн на обуката). Спроведувајќи евалуација на ова ниво, треба да се има во предвид дека мерењето на учењето се врши на различни начини во однос на тоа што се мери – знаења, вештини или ставови. Евалуацијата на нивото на учење е важна бидејќи овозможува информации во однос на тоа што учесниците учат, а што не учат и тие информации можат да послужат при дизајнирање на идни обуки.

Ниво 3 – Однесување

Нивото на однесување ја мери промената во однесувањето на учесниците како резултат на учеството на обуката. Попрецизно, ова ниво ја мери примената на научените информации. Меѓутоа, важно е да се напомене дека однесувањето може да се промени само доколку условите се поволни. На пример, доколку бидат прескокнати првите две нивоа на евалуација и ја набљудуваме групата на учесници може да се донесе заклучок дека не се случила промена во однесувањето. Оттука, може да се заклучи дека учесниците не научиле ништо за време на обуката и дека таа била неефективна. Но, само поради тоа што не се забележува промена во однесувањето не значи дека учесниците не научиле ништо. Можеби примената на новото знаење е опструирана од страна на раководителот или можеби самите учесниците не сакаат и не се мотивирани да го применат новостекнатото знаење.

Ниво 4 – Резултати

Нивото на резултати ги мери финалните резултати од обуката и ги вклучува исходите кои компанијата ги одредила како добри за вработените и за бизнисот. Преку евалуација на нивото на резултати се идентификуваат сите компаниски бенефити кои произлегуваат од определена обука како на пример зголемување на продажбата, продуктивноста, ефикасноста итн.

За успешна примена на моделот на Киркпатрик можат да се користат определени извори за собирање на информации. Во продолжение следуваат извори на информации за секое ниво.

Извори на информации

Ниво 1 – Реакција

- Пополнет прашалник за евалуација од страна на учесниците;
- Неформални коментари од страна на учесниците;
- Сесии со фокус групи од учесниците.

Ниво 2 – Учење

- Тестови пред и по завршување на обуката;
- Оценување на самото работно место;
- Извештаи од претпоставени.

Ниво 3 – Однесување

- Пополнет прашалник за самоевалуација;
- Набљудување на самото работно место;
- Извештаи од клиенти, колеги и менаџерот.

Ниво 4 – Резултати

- Финансиски извештаи;
- Инспекции за квалитет;
- Интервјуа со менаџерот за продажби.

Покрај овие 4 нивоа на евалуација на програмите за обука според моделот на Киркпатрик, Европската тренинг фондација (2002) предлага дополнителен метод на евалуација – пресметка на поврат на инвестицијата во обуките (Return on investment – ROI). Според неа, исклучително е тешко да се мери повратот на инвестицијата од обуки за не-технички функции поради големиот број на немерливи ставки. На пример, како би се квантифицирал економскиот бенефит за компанијата како резултат на зголеменото маркетинг знаење. Доколку главниот индикатор за успех се сметаат зголемените продажби, дали е тоа резултат на зголемено знаење и подобрени вештини или поради фактот што определен конкурент банкротирал.

Бидејќи ова ниво на евалуација на обуките е далеку покомплексно истото претставува финансиски и временски напорен процес и налага детална анализа на податоци. При спроведување на ваков тип на евалуација, целите на евалуацијата се споредба на цената на обуката со финансиските резултати и приказ на истото во проценти. Препорачаната методологија од страна на Frances Lilly (цитирана од страна на Европската тренинг фондација 2002) за калкулација на повратот на инвестицијата вклучува 4 главни чекори од кои:

1. Идентификација на ефектите од обуката

Поради одредување на ефективноста на обуката, важно е да се направи евалуација на перформансата пред и по спроведување на обуката. При евалуација на перформансата задолжително треба да се определат точки на евалуација на перформансата кои ќе ги вклучуваат сите ставки кои можат да имаат влијание врз перформансата како на пример нови компјутери, стари производни ленти итн.

2. Претворање на ефектите од обуката во финансиска вредност

По идентификација на ефектите од обуката, истите треба да бидат конвертирани во финансиска вредност користејќи унифицирана мерка. Во оваа фаза, потребно е да се направи квантификација и на „тврдите“ и на „меките“ фактори. Под „тврди“ фактори се подразбира нешто што може прецизно да се измери како на пример резултат/ вработен. „Мек“ фактор е немерливиот бенефот како на пример зголемено задоволство од работата, зголемен тимски морал итн. Во табела 6 се дадени примери на „тврди“ и „меки“ фактори.

„Тврди“ фактори	„Меки“ фактори
Мерки на продуктивност	Зголемено задоволство од работата
Мерки на квалитет	Подобрена тимска работа
Губиток на материјали (остатоци, фира)	Зголемена лојалност кон компанијата
Работни часови по произведен погон	Подобрено планирање на наследници
Трошоци за работни часови по произведен погон	Подобрена комуникација во однос на кариерни правци
Отсуства	Попрецизно дефинирани можности за унапредување
Обрт на вработени	
Компензации за повреди и болести на работно место, изгубени денови	
Број на жалби, поплаки, тужби	
Потребно време за пополнување на слободни позиции	
Потребно време за исполнување на нарачка, телефонски повик, рекламација итн.	
Број на продажби по клиент	
Процент на пазарно учество	
Индекс на задоволство на клиент	
Број на клиенти кои се повторуваат	

Табела 7. Примери за фактори кои влијаат при конвертирање на обуките во финансиска вредност

3. Пресметка на цената на обуката

Методологијата за пресметка на цената на обуката ги вклучува сите директни и индиректни трошоци како и сите интерни трошоци поврзани со реализацијата на самата обука.

4. Споредба на здобиената вредност со трошоците (cost-benefit анализа)

Финално, потребно е да се направи споредба на здобиената вредност со трошоците и да се добие калкулацијата на нето бенефитот од обуката. Нето бенефитот се добива со едноставната равенка:

Нето бенефит од обука = вкупен бенефит – вкупни трошоци

Калкулацијата на поврат на инвестицијата (ROI) е подеднакво едноставна:

$(\text{Вкупен бенефит} / \text{вкупни трошоци}) \times 100$

Европската тренинг фондација (2002) го земала хипотетичкиот случај со киевската дестилерија за пример при пресметка на нето бенефитот од обуката и повратот на инвестицијата.

Киевската дестилерија пресметала дека годишно се трошат 150.000,00 евра поради непродадени шишиња водка. Основен фактор за непродажбата била слабата бренд сегментација и „канибализацијата“ од страна на нови брендови. Од 21 вид на водка, 13 се водки со разни вкусови, додека пак останатите 8 биле стандардните амбалажи на водка кои ги конзумираат ловци, рибари, ресторани, хотели итн. Согласно тоа, компанијата дефинирала програма за обука на продажните тимови во полето на бренд менаџментот и производите за широка потрошувачка. Вкупната цена на обуката изнесувала 8.130,00 евра.

Во 6-те месеци кои следеле по спроведување на обуката, компанијата го рационализирала своето портфолио од 21 бренд на 11 бренда од кои 6 биле

водки со разни вкусови, додека останатите 5 биле стандардните водки. Вкупната продажба се зголемила за 56.000 евра во првите 6 месеци без да се спроведат дополнителни маркетинг активности како на пример рекламирање, кампањи, нови дизајни итн.

Согласно тоа, нето бенефитот од обуката изнесува:

Вкупен бенефит (56.000) – вкупни трошоци (8.130) = 47.870

Додека пак, повратот на инвестицијата изнесува:

$ROI (\%) = \text{вкупен бенефит (56.000)} / \text{вкупни трошоци (8.130)} \times 100 = 688\%$

Со спроведување на евалуација на обуките, без разлика дали ќе се користат основните модели на евалуација, моделот на Киркпатрик или повратот на инвестицијата, структурниот процес на обука е комплетиран во сите свои фази. По комплетирање на процесот за тековната година, истиот процес во сите фази се спроведува и за сите наредни години.

Комплетирањето на процесот на обука изгледа вака:²⁰



Слика 2. Комплетиран процес на обука

²⁰ Embrey, M., (2012), *Managing access to medicines and health technologies*, 3rd edition, Arlingotn USA: Management Sciences for health

2.6 Ориентација на нововработени

Карактеристично за процесот на обука е всушност тоа што тој се појавува како прва неопходна активност на нововработените лица во компаниите. Преку посебните програми за воведување во работата, популарно наречени „програми за ориентација на нововработените лица“ тие се запознаваат со компанијата, со бизнис делувањето и опкружувањето и знаењата и вештините потребни за извршување на работните задачи. Програмите за ориентација се многу повеќе од раскажување работи за компанијата. Тие се кохерентен и испланиран вовед којшто вклучува неопходни информации, искуства, вредности и култура кои им овозможуваат солидна основа за интеграција на нововработените лица. „Определени компании сфатија дека ориентацијата на нововработените е клучна за успехот и затоа тие програми ги изведуваат неколку месеци со цел вработените да ја разберат компанијата, нејзините производи, нејзината култура, нејзините стратегии и нејзината конкуренција“ (Kleiman 2000 цитирано во Shelton 2001). „Исто така, постојат компании кои наложуваат определен број на тренинг часови за секој вработен на секое организациско ниво така што секој ќе ја знае својата улога во постигнувањето на корпоративната мисија“ (Wilson 2000 цитирано во Shelton 2001).

Организациската социјализација треба да се постави на ниво кое ќе биде од посебен интерес за компаниите. Од традиционална гледна точка, „организациската социјализација се поистоветува со процесот на социјализација во рамки на организацијата“ (Gustafson 2011). За илустрација, авторката Tuttle (2002) го дефинира концептот на организациската социјализација како „процес во кој индивидуата го стекнува општественото знаење и вештини потребни за да ја заземе организациската улога“ (цитирано во Gustafson 2011). Целиот процес на организациска социјализација треба да биде сфатен како преземање на активности од страна на организацијата, но и од страна на индивидуата со цел ефективно прилагодување. „Главната цел на социјализацијата на нововработените лица е нивното “интернализирање“ во компаниската култура кое ќе им овозможи чувство на лојалност кон компанијата. Финално, тоа ќе доведе до зголемување на задржувањето на вработените и до намалување на обртот на кадарот.“ (Student ID 101941, 2012).

Процесот на социјализација, односно ориентација во компанијата е од витално значење за компанијата преку кој таа може да обезбеди обучен кадар со цел преземање на организациската улога. Ова е особено критично кога нововработеното лице влегува во мултигенерациска средина која самата по себе може да претставува предизвик.

Влегувањето во нова средина може да биде застрашувачко. Нововработените чувствуваат стрес и нервоза кога влегуваат во нова и непозната средина која од нив има одредени очекувања и одговорности. Токму поради овие чувства со кои се соочуваат нововработените лица, потребата од програми за ориентација уште повеќе се зацврстува. Имено, во поново време, компаниите доаѓаат до заклучокот дека ориентацијата на нововработените не е настан, туку е процес. Исто така, тие препознаваат дека едноставната ориентација веќе не ги задоволува нивните потреби и дека е потребен покомплексен процес на воведување на нововработениот. „Onboarding“ исто така познато како организациска социјализација се однесува на механизмите преку кои нововработените ги добиваат потребното знаење, вештини и однесувања за да станат ефективни организациски членови и „инсајдери“ (Bauer & Erodogan 2011 цитирано во Barlt 2011).

Последните истражувања направени во полето на ориентацијата на нововработените укажуваат на фактот дека овие програми се круцијални за бизнисот. Особена разлика која настанува при конструирањето на овие програми, за разлика од минатото, е што во денешно време акцентот е ставен на индивидуата многу повеќе отколку на компанијата. Имајќи го предвид фактот дека вработениот е ставен во центарот на овие програми, истите доживуваат и определена измена во однос на нивната содржина. Покрај стандардните програми за корпоративна ориентација, тие сега се повеќе се насочуваат кон ориентација во однос на специфичната работна позиција која нововработениот треба да ја заземе. Во оваа фаза, нововработениот се добива со сите потребни информации во однос на работната позиција, секојдневните барања на истата, очекувањата и потребните вештини и знаење со цел исполнување на барањата и очекувањата.

Ултимативно, компаниите кои практикуваат наменски испланирани процеси на ориентација на нововработените лица го намалуваат нивото на

стрес кај нововработените лица, го намалуваат обртот на вработувања и го зголемуваат задоволството на вработените и нивното останување во компанијата.

2.7 Стилови на учење

Терминот „стилови на учење“ се однесува на преферираните методи од страна на индивидуите со кои ќе му пристапат на учењето и на стекнувањето на знаење. Тоа се систематски разлики во природните или стекнатите навики на поединецот со кои тој/таа ги здобива и процесира информациите. Главниот концепт лежи во тоа дека согласно различните пристапи и стилови, луѓето различно учат. При дизајнирање и спроведување на програмите за обука мора да се имаат во предвид различните стилови на учење кај возрастните бидејќи од тоа ќе зависи и успешноста на самата обука. Согласно активностите кои можат да послужат во процесот на учење, домените на учење главно се поделени во 3 групи и тоа:

1. Когнитивни (предавања, дискусии);
2. Афективни (групни вежби, активности со цел постигнување на консензус);
3. Бихејвиористички (играње на улоги, симулации).

Оттука произлегуваат 3 главни стилови на учење кои се поделени како:

1. Визуелно учење (се учи преку гледање, говор на тело, размислување во слики);
2. Аудитивно учење (се учи преку слушање и зборување, се користи тон и интонација и останати вештини);
3. Кинестетичко учење (се учи преку движење и искусување).

Истражувањата направени во полето на стиловите и теориите на учење укажуваат на различностите во процесот на учење како и во динамиката на учење на самите учесници во процесот. Како резултат на истражувањата во светот постојат голем број на теории и модели на учење од кои како најважни се издвојуваат:

1. Теорија за учење кај возрастни
2. Теорија за искусствено учење на Колб

2.7.1. Теорија за учење кај возрасни

Андрагогијата (учењето на возрасните) е теорија според која постојат претпоставки за тоа како учат возрасните. Андрагогијата ја потенцира вредноста на процесот на учење. Теоријата е развиена од страна на Малком Ноулс (Malcolm Knowles) и се базира на претпоставката дека возрасните имаат специфични барања и дека тие најдобро учат во средина која се базира на проблем и која е колаборативна.²¹

Knowles идентификувал 6 принципи на учење кај возрасните од кои²²:

1. Возрасните се внатрешно мотивирани, автономни и самонасочени;

Возрасните сакаат да бидат активно вклучени во учењето и да си ги водат своите цели.

2. Возрасните вклучуваат искуства и знаење во процесот на учење;

Возрасните имаат минати искуства и знаења, ставови и мислења кои ги вклучуваат во процесот на учење. Тие мораат да направат поврзување на нивните минати искуства со постоечкото знаење и искуство.

3. Возрасните се насочени кон целите;

Возрасните најдобро учат кога можат да препознаат каде би го употребиле стекнатото знаење во пракса со цел решавање на некој проблем.

4. Возрасните се насочени кон релевантноста;

Возрасните најдобро ќе научат кога знаењето ќе го поврзат со некоја од своите лични цели.

5. Возрасните се практични;

Возрасните сакаат наученото да го практикуваат во реалниот живот и пракса.

²¹ Pappas, C., (2013), The Adult Learning Theory повлечено од <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles> на 31.03.2015

²² ibid

6. Возрасните сакаат да бидат почитувани.

Според Post (2010) успешното учење кај возрасните се случува кога:

- Се мотивирани;

Возрасните сакаат да добијат одговор на прашањето „Што има тука за мене?“. Тие учат ефективно кога треба да развијат нова вештина, да добијат нови информации, да задоволат свои внатрешни потреби и да ги подобрат професионалните компетенции.

- Имаат одговор на прашањето „Како ова ќе ми помогне да ги постигнам моите цели?“;

Возрасните имаат потреба од практичен пристап кон учењето. Тие сакаат непосредна употреба на наученото и најдобро учат кога ја перцепираат врската помеѓу обуката и нивните цели.

- Имаат одговор на прашањето „Каква врска има ова со мене?“;

Возрасните се насочени кон решавање на проблеми и исполнување на задачи. Тие сакаат искуство кое ќе им помогне веднаш.

- Се третираат со ставот „Не сум дете“;

Возрасните учат најдобро кога се третираат како возрасни. Средината во која се случува процесот на учење треба да биде полна со доверба, да овозможува заедничка почит и слобода на учество во процесот на учење. Особено е важно да се внимава на времето наменето за обуката бидејќи возрасните имаат многу обврски.

- Добиваат навремен фидбек и конструктивен критицизам за спроведените активности за време на обуката;
- Се смеат и поминуваат убаво и квалитетно време на обуката.

2.7.2. Теорија за искуствено учење на Колб

Дејвид Колб (David Kolb) е американски едукативен теоретичар чии интереси и публикации се главно во доменот на искуственото учење врз чија основа ја формирал и познатата теорија за искуствено учење. Според Atherton (2013), теоријата на Колб за искуствено учење се смета за еден од најискористуваните модели за процесот на учење кај возрасните.

Според истиот автор, теоријата за искуствено учење диференцира 4 различни стилови на учење (или преференци) коишто се базирани на четворостепен циклус на учење. Моделот на Колб нуди начини за разбирање на индивидуалните стилови на учење како и објаснување на циклусот на искуствено учење којшто е соодветен за сите „ученици“. Колб претпоставил дека човекот поминува низ спирала на искуства кои водат кон опсервации и рефлексии на тие искуства. Овие рефлексии потоа се апсорбирани и поврзани со претходното знаење и се преведени во апстрактни концепти и теории кои резултираат во нови начини и акции со цел прилагодување на искуството.

Според тоа, четирите циклусни фази во искуственото учење на Колб се:

1. Конкретно искуство;

Оваа фаза од процесот на учење ја потенцира личната инволвираност во секојдневните ситуации. Во оваа фаза, учесникот на обуката повеќе им верува на своите чувства отколку на систематскиот пристап кон проблемот и ситуацијата.

2. Рефлексивна опсервација;

Во оваа фаза од циклусот на учење луѓето ги разбираат идеите и ситуациите од различни гледни точки. Учесниците на обуката повеќе се потпираат на трпението, објективноста и внимателните одлуки, но тоа не значи дека ќе преземат акции. Тие ќе се потпрат на нивните мисли и чувства при формирање на мислењата.

3. Апстрактна концептуализација;

Во оваа фаза, учењето вклучува употреба на теории, логика и идеи со цел разбирање на проблемите и ситуациите наместо чувства. Учесниците на обуката ќе се потпрат на систематско планирање и ќе развијат теории и идеи за да го решат проблемот.

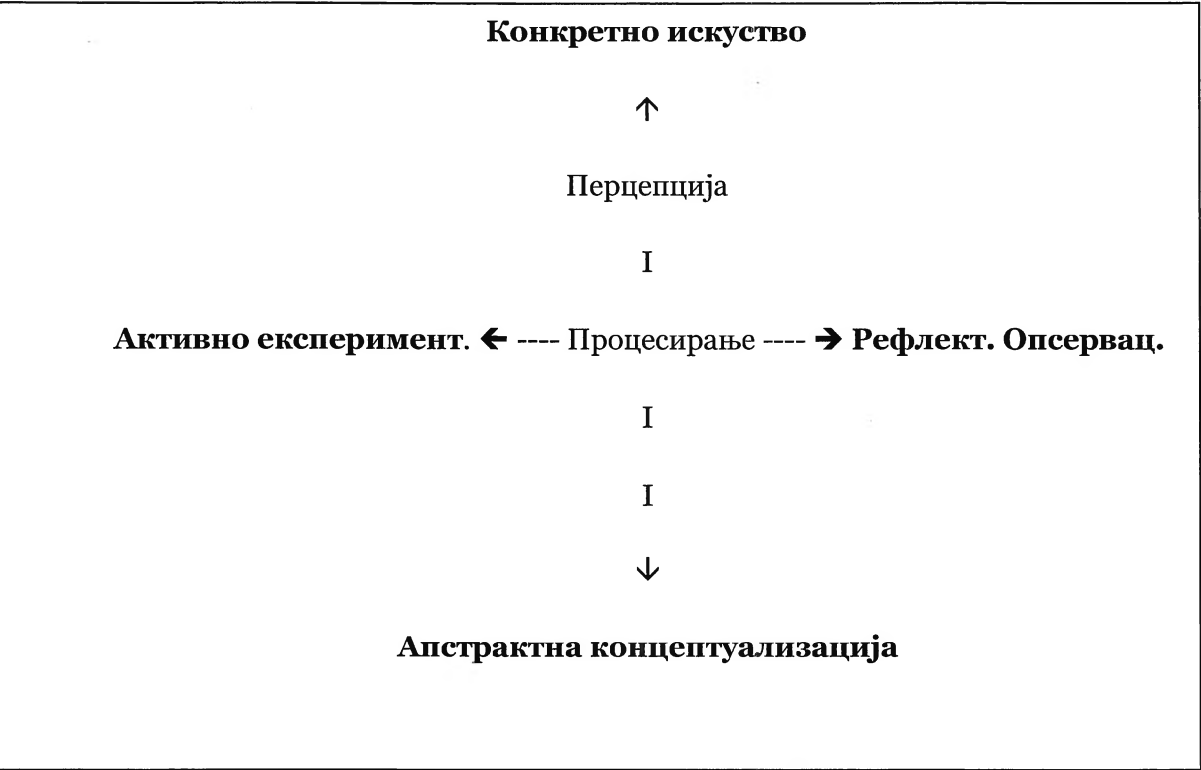
4. Активно експериментирање.

Во оваа фаза учењето ја зазема својата активна форма – експериментирање со ситуации. Учесниците на обуката ќе искористат практичен пристап и ќе се заинтересираат со она што навистина функционира наместо едноставно набљудување на ситуацијата.



Слика 3. Фази од искуственото учење според теоријата на Колб

Овие 4 циклусни фази на учење се претставени во рамките на дијаграм како хоризонтален и вертикален континуум.



Слика 4. Континуум на четирите циклусни фази на учење според Колб

Според Колб, во вертикалниот континуум, односно димензијата на перцепција луѓето имаат преференца кон конкретно искуство и концептуализација. Луѓето кои преферираат конкретно искуство ќе го заземат ставот дека емпиriskите податоци се круцијални, додека пак луѓето кои имаат преференца кон апстракцијата ќе го заземат ставот дека значењето се создава единствено по интерното процесирање и дека идеализмот е пореален пристап.

Од друга страна пак, во хоризонталниот континуум, односно димензијата на процесирање, луѓето ќе ги перцепираат информациите на следниов начин:

- Активно експериментирање – ќе се обидат да видат дали тоа што го научиле навистина функционира;

- Рефлективна опсервација – ќе гледаат дали тоа што го научиле функционира.

Според тоа, учењето е комбинација од тоа како луѓето и приоѓаат на определена задача и како реагираат на неа и го прифаќаат искуството. Во приоѓањето на задачата (процесирањето) луѓето имаат преференца или за правење или за набљудување, а во реагирањето кон задачата имаат преференца или за чувствување или за размислување. Комбинацијата на овие преференци ги дава 4-те главни стилови на учење.

Стилови на учење според Колб:

- 1. Дивергер**
- 2. Асимилатор**
- 3. Конвергер**
- 4. Акомодатор**

Секој од овие 4 стила на учење има свои особености и карактеристики и поради тоа особено е важно обучувачот да е запознаен со различните стилови на учење за да може да ги инкорпорира во пренесувањето на програмата за обука.

Карактеристики на стиловите на учење:

- 1. Дивергер** (Конкретно искуство (чувствување) и Рефлективна опсервација (набљудување));

Возрасните кои се одликуваат со овој стил на учење ги земаат во предвид искуствата и длабоко размислуваат за нив. Сакаат да прашуваат „Зошто?“ и најчесто ќе започнат да ја конструираат „големата слика“ од најмалите детали. Тие преферираат да набљудуваат наместо да ги прават работите и сакаат да соберат што е можно повеќе информации. Се одликуваат со голема сензитивност, емотивности и имагинација. Најчесто ја користат имагинацијата за да решат одреден проблем. Отворени се за фидбек и слободоумно слушаат.

2. **Асимилатор** (Апстрактна концептуализација (размислување) и Рефлексивна опсервација (набљудување));

Возрасните кои се одликуваат со овој стил на учење го имаат најкогнитивниот пристап и преферираат да размислуваат повеќе отколку да делуваат. Го поставуваат прашањето „Што?“ и бараат добри и јасни објаснувања отколку практична употреба. Преферираат предавања, читања и теории и сакаат логична организација на информациите. Овој стил на учење се одликува со зголемена потреба од време за да се процесираат информациите. Помалку се фокусирани на луѓе и имаат преференца за апстрактни идеи и теории.

3. **Конвергер** (Апстрактна концептуализација (размислување) и Активно експериментирање (правење));

Возрасните кои се одликуваат со овој стил на учење наоѓаат практична употреба на идеите и проблемите. Тие сакаат да решаваат проблеми и го користат наученото за да најдат решенија. Сакаат да прашуваат „Како?“ со цел да разберат како нештата функционираат во пракса. Сакаат факти и технички задачи. Преферираат да работат самостојно и независно.

4. **Акомодатор** (Конкретно искуство (чувствување) и Активно експериментирање (правење)).

Возрасните кои се одликуваат со овој стил на учење имаат строга преференца кон правење на работите отколку кон размислување. Сакаат да прашуваат „Што ако?“ и „Зошто да не?“ за да си ги поткрепат своите акции. Тие делуваат по својата интуиција и не сакаат рутински задачи. Подготвени се да преземат креативни ризици за да видат што ќе се случи. Во однос на анализирање на проблемите повеќе се потпираат на останатите луѓе за информации отколку што спроведуваат своја анализа. Преферираат да работат во тим.



Слика 5. Стили на учење според Колб

Повеќето луѓе имаат преференца кон определен стил на учење и преминувањето од еден на друг стил не треба да се смета за лесна и природна работа. Поради тоа, обучувачите треба да имаат во предвид кој стил на учење во определена група ќе доведе до поголема ефективност на програмата за обука. Учесниците на обуките мора да бидат во можност да се прилагодат на ситуацијата и да го развијат својот префериран стил на учење меѓутоа и да се прилагодат на непреферираниот стил.

Колб и неговата теорија претставувале инспирација за голем број теоретичари кои ја доразвивале неговата теорија или формирале свои теории базирани на неговата. Базирано на неговата теорија, двајца други теоретичари Honey и Mumford имаат развиено типологија на стилови на учење идентификувајќи индивидуални преференци за секоја фаза од циклусот (Atherton, 2013). Според нив, 4-те стилови на учење односно преференци се следниве:

- 1. Активист;
- 2. Теоретичар;
- 3. Прагматичар;
- 4. Ревизор.



Слика 6. Индивидуални преференци на стиловите на учење

Преглед на карактеристики на стиловите на учење според Honey и Mumford (2000):

Стил на учење	Карактеристики	Активности
Активист	Активистите учат по принципот на правење/извршување. Тие мораат да си ги „извалкаат“ рацете и први да се нурнат. Имаат слободоумен пристап кон учењето, активно се инволвираат и се без предрасуди за новите искуства. Не се скептични и ентузијастични се за нови искуства. Поради константната активна вклученост оставаат впечаток на личности кои сакаат да бидат центар на внимание.	- „Brainstorming“ - Решавање на проблеми - Групни дискусии - Загатки - Натпревари - Играње на улоги
Теоретичар	Теоретичарите сакаат да ја разберат теоријата која стои зад активностите. Ним им потребни модели, концепти и факти за да можат да се вклучат во процесот на учење. Тие преферираат да анализираат и да синтетизираат со тоа што новите информации ќе си ги доведат во систематска и логична „теорија“. Перфекционисти се.	- Модели - Статистики - Приказни - Цитати - Примена на теории
Прагматичар	Прагматичарите мораат да бидат во можност да видат како наученото ќе изгледа во пракса. Тие имаат лимитирана употреба на апстрактни концепти и игри. Тие експериментираат, пробуваат нови идеи, теории и техники за да видат дали ќе функционираат. Практични се и секогаш по процесот на учење имаат нови идеи кои сакаат да ги пробаат во пракса.	- Време за размислување како да се примени наученото - Студии на случај - Решавање на проблеми - Дискусии
Ревизор	Ревизорите учат по пат на набљудување и размислување. Тие нема да се вклучат активно во процесот на учење туку ќе стојат од страна. Тие ги гледаат искуствата од повеќе перспективи, собираат податоци и информации за да дојдат до соодветен заклучок. Нивниот пристап е да се биде внимателен. Донесувањето на заклучоци е процес кој се одвива многу споро кај овие возрасни бидејќи имаат тенденција да го одолговлечат колку што е можно повеќе.	- Дискусии во парови - Прашалници за самоанализа - Прашалници за профил на личност - Фидбек од останатите - Коучинг - Интервјуа

Табела 8. Карактеристики на стиловите на учење и индивидуалните преференци

2.8 Интерни тренери

Компаниски или интерен тренер е специјализирана позиција во рамките на компанијата чија цел е да ја подобри перформансата на вработените. Компаниите кои ја препознаваат улогата и значењето на процесите на обука, ја препознаваат и функцијата на компаниски тренер како дел од целината, односно системот со цел успешно спроведување на процесите на обука. Тренерите се дел од системот и придонесуваат во намалување на недостатокот на вештини на вработените. За да бидат во можност ефективно да ја поддржат компанијата, тренерите мора да бидат сметани за исклучително важен бизнис партнер и да работат во правец на остварување на стратегијата и целите на компанијата. За да можат да влијаат врз знаењето и вештините на вработените, тренерите мора да ја добијат поддршката од менаџментот на компанијата. Разликата во користење на интерни наместо екстерни тренери е во тоа што интерните тренери ја имаат предноста да ја познаваат компанијата и вработените. Токму поради овој факт, компаниите треба да ги негуваат односите со интерните тренери и да ги промовираат овие работни позиции.

Според Институтот NARROW (2010), тренерот ја разбира улогата и функцијата на интерното тренерство како менаџмент стратегија која ѝ помага на организацијата да ја постигне својата мисија. Тој ја разбира својата улога како дел од развојот на вработените и секогаш соработува со одговорните оддели при идентификување на потребите од обуки. Исто така, тренерот е вешт при идентификација и диференцијација на потреби од обуки и други видови на проблеми во перформансата на вработените и знае како да ги адресира тие проблеми. Тренерот ги знае принципите на учење кај возрасните и ги применува во своите програми за обуки.

Според Bhuyan (2014), најдобрите вработени го имаат знаењето, разбирањето на компаниската култура и професионализмот со кои можат да го направат бизнисот поуспешен. Клучот е да се отклучи потенцијалот на најдобрите и најсјајните идеи во тимот. Според неа, компаниите имаат огромен бенефит доколку најдобрите вработени ги вклучат во процесите на обука. Меѓутоа, треба да се има во предвид дека најдобрите вработените не

стануваат и најдобри тренери по автоматизам. Тие можат да поминат програми за обука во која ќе стекнат знаење и вештини како да ги презентираат знаењето и вештините кои веќе ги поседуваат пред друга група на слушатели. Бенефитите од вклучувањето на најдобрите вработени во процесот на обука се многубројни, но како најважни се издвојуваат:

1. Ефективна примена на материјалот;

Покрај добивањето на информации, интерните тренери можат да се осигураат дека вработените веднаш може да го применат стекнатото знаење на своето работно место. Овој тип на верификација на наученото може да се спроведува на секојдневна основа.

2. Искуство кое повеќе ангажира;

Користењето на интерни тренери овозможува понуда на искуство од лице кое е активно ангажирано во работата на компанијата и кое ја познава добро истата. На тој начин се гради покохезивен тим во кој вработените можат да учат еден од друг.

3. Полесна евалуација на вработените;

Полесно е да се евалуира прогресот на вработените кога најдобрите вработени се тренери бидејќи тие точно ја знаат улогата и работата што треба да се изведе и можат јасно да ги забележат „јазовите“ во перформансата кај вработените.

4. Додава дополнителна структура во процесот на учење;

Еден од најдобрите начини на учење е вклучување на интелегентни разговори со експерти во полето. Менторството е одлично дополнување на процесот на обука.

5. Поврзување на вработените кои сакаат знаење со вработените кои го создаваат знаењето.

Искуствата на најдобрите вработените можат да се искористат во дизајнирање на програмите за обука за специфично работно место.

Интерните тренери имаат голема одговорност во процесот на организациската промена преку развојот на знаењето и вештините на вработените. Нивната улога е дотолку поголема што директно влијаат и на репутацијата на компанијата и го прават процесот на регрутација и задржување на вработени доста полесен.

Според Linton (2011), одговорностите кои интерните тренери ги имаат се следниве:

1. Компетенции;

Најважните компетенции кои интерните тренери треба да ги поседуваат се способностите да дизајнираат и испорачаат обука, да ги измерат резултатите од обуката и да го менаџираат организациското знаење.

2. Евалуација;

Тренерите спроведуваат анализи и евалуации за нивоата на вештини, знаење и потреби од обуки. Тесно соработуваат со менаџерите и раководителите со цел прилагодување на целите од обуките со целите на одделите.

3. Дизајн;

Анализата на потреби од обуки им помага на тренерите во идентификацијата на миксот од тренинг техники кои тие ќе треба да ги употребат во своите програми.

4. Испорака на обука;

Тренерите го планираат распоредот на изведување на програмите за обуки со цел најефективно искористување на достапните простории.

5. Менаџмент.

Интерните тренери ја менаџираат функцијата на обука за да обезбедат исполнување на целите. Тие ги контролираат буџетите

наменети за процесот на обука и развиваат системи за анализа на бенефитите за што го информираат менаџментот.

3. Методологија на истражувањето

3.1. Испитаници

Теоретско согледување во овој магистерски труд беше спроведено врз основа на релевантни истражувања со анализа на содржина, компарирање на појавата во одделни компании во повеќе земји и со сумарно прикажување на сознанијата.

Практичното истражување се спроведе во приватниот сектор во Република Македонија. Истото се спроведе во 4 компании во Република Македонија. Бројката на испитаници во практичното истражување изнесува 107. Прашалниците беа дистрибуирани помеѓу 120 испитаници, но по анализата на собраните податоци, 13 прашалници не беа земени во предвид при статистичката обработка поради тоа што имаа повеќе од 20% неодговорени прашања. Целна група на испитаници беа вработени и менаџери од средно ниво кои посетуваат и/или учествуваат во процесот на обука.

3.2 Техники и мерни инструменти

Истражувачката техника која се користеше во текот на практичното истражување е анкетирање со прашалник. За истражувањето се користеше оригинален прашалник за идентификување на потребите од обука и за идентификување на влијанието и ефектите од програмите за обука на вработените. За таа цел најпрво беше користена т.н. методологија на целно-таргетна група, односно беше дизајниран пилот-прашалник за прибирање на значајни податоци врз основа на што беа формулирани критичните прашања со цел добивање конкретни одговори за проблематиката на истражувањето. Согласно тоа, во периодот од јуни до август 2014 година беше доставен краток прашалник на целна група испитаници во една компанија (5 прашалника до вработени на раководни позиции и 5 прашалника до останати вработени) со цел да се приберат податоци за читливоста и разбирливоста на прашањата, покриеноста на проблематиката на ова истражување, премалку/премногу понудени одговори како и нивни дополнителни сугестии. Согласно добиените

резултати, беше изготвен финален прашалник структуриран од 8 прашања што се однесуваат на социјално-демографските карактеристики на примерокот (независни X варијабли) и 22 прашања поврзани со проблематиката на истражувањето (зависни Y варијабли).

Прашалникот е даден како прилог на овој магистерски труд.

3.3 Анализа и интерпретација на податоците

Статистичкото истражување во овој магистерски труд помина низ четири фази: прибирање на податоци, групирање на собраните податоци, анализа на податоците и статистичко заклучување. Собраните податоци беа соодветно групирани според нивниот карактер како атрибутивни и нумерички. Групираните податоци беа обработени во компјутерски статистички програм за анализи на податоци Simca 13 (Umetrix, Sweden) со цел да се изгради прифатлив статистички модел со висок степен на усогласеност и предвидливост, во насока на согледување на значајните фактори и нивното влијание врз одговорите.

3.4 Организација и тек на истражувањето

Во изработката на овој труд беше употребувана квантитативна истражувачка метода. За таа цел, се спроведе анкета со прашалник за вработените во 4 компании во Република Македонија. Анкетата е оригинален прашалник и за нејзино пополнување беа потребни околу 20 минути.

4. Анализа и дискусија на резултати

Во овој дел од магистерскиот труд се прикажани резултатите од спроведеното истражување и дадена е нивна анализа и дискусија.

Целта на ова истражување е да го истражи процесот на обуки во компаниите, односно да го претстави целокупниот процес на обуки како стандардизиран и структуриран систем за идентификација и спроведување на програмите за обуки. Истовремено, преку постигнување на оваа цел, истражувањето треба да ја покаже важноста и значењето на обуките и нивната улога во постигнување на раст и развој на компаниите. Истражувањето треба да овозможи информации за потребата од обуки кај вработените како и за препорачаните методологии при имплементација на процесите за обуки. Анализата и дискусијата не ги вклучуваат прашањата со редни броеви 9, 25, 29 и 30 бидејќи бројот на испитаници кои не ги одговориле овие прашања е поголем од 30%.

Социјално-демографските карактеристики на испитаниците, односно независните варијабли, се сумарно прикажани во табелата 9.

Вкупниот број на испитаници изнесува 107. Од нив, 71 се женски лица, односно 66,4%, а 36 се машки лица, односно 33,6%.

Во однос на возраста на испитаниците, најголем број од нив се на возраст помеѓу 25 и 33 години, односно 41 испитаник или 39%. Останатите испитаници се јавуваат во следниве возрасни групи: од 17-25 години, 9 испитаници односно 9%, од 33-41 години, 33 испитаници односно 32%, од 41-49 години, 13 испитаници односно 12,5%, од 49-57 години, 8 испитаници односно 7,5%. На прашањето поврзано со занимањето или позицијата на испитаниците во компаниите најголем процент на испитаници наведоа дека се фармацевти, 40,2%, односно 43 испитаници. Останатите занимања односно позиции кои испитаниците ги имаат во компаниите се следни: 1 деловна секретарка односно 0,9%, 9 економисти и сметководители односно 8,4%, 1 новинар односно 0,9%, 5 раководители на разни оддели односно 4,7%, 15 комерцијалисти односно 14,1%, 8 менаџери односно 7,5%, 1 лице од областа на маркетингот односно 0,9%, 17 магационери односно 15,9% и 7 референти во разни оддели односно 6,5%.

Според степенот на образование на испитаниците, преовладуваат испитаници со висока стручна подготовка. Тој број изнесува 71 лице односно 66,4% од испитаниците. Од останатиот број на испитаници 11 лица се магистри на науки, односно 10,3% и 25 лица се со средна стручна подготовка односно 23,3%. Меѓу испитаниците нема ниту еден којшто е доктор на науки.

Во однос на прашањето за работен стаж на испитаниците, малку повеќе од половина од испитаниците имаат работен стаж од 1 до 8 години. Тој број изнесува 53 испитаници односно 52%. По нив следат 24 испитаници со работен стаж од 8 до 16 години, односно 24%, 17 испитаници со работен стаж од 16 до 24 години односно 17%, 6 испитаници со работен стаж од 24 до 32 години односно 6% и 1 испитаник со работен стаж од 32 до 40 години односно 1%.

Според одговорите на прашањето за бројот на компании во кои работеле испитаниците, 75 од нив, односно 71%, одговориле дека работеле во 1 до 3 компании. Понатаму, 22 испитаници, односно 22%, одговориле дека работеле во 3 до 6 компании, 3 испитаници, односно 6,1%, одговориле дека работеле во 6 до 9 компании, а единствено 1 испитаник, односно 0,9%, одговорил дека работел во 9 до 12 компании.

Во однос на дејноста на компаниите во кои работат испитаниците, 78 од нив, односно 73%, изјавиле дека работат во компанија која се занимава со дистрибуција и промет на големо, 15 испитаници, односно 13%, работат во дистрибуција и промет на мало, 8 испитаници, односно 8%, работат во компанија со сопствено производство и 6 испитаници, односно 6%, работат во застапништво на странска компанија.

Што се однесува до големината на компаниите во кои работат испитаниците, 77 од нив, односно 71%, работат во компанија која има од 20 до 100 вработени. 6 испитаници, односно 6%, работат во компанија со 20 вработени, 5 испитаници, односно 5%, работат во компанија која има од 100 до 200 вработени и 19 испитаници, односно 18%, работат во компанија која има повеќе од 200 вработени.

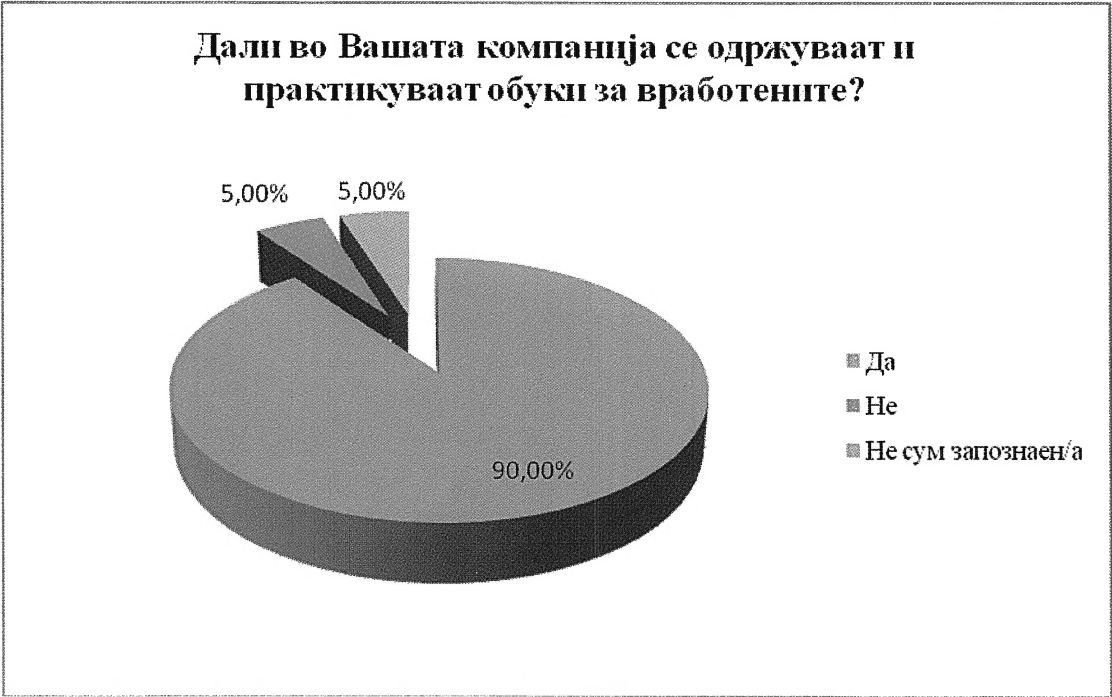
Пол	машки	36	33,6 %
	женски	71	66,4 %
Возраст	17-25 години	9	9 %
	25-33 години	41	39 %
	33-41 години	33	32 %
	41-49 години	13	12,5 %
	49-57 години	8	7,5 %
Професија/занимање или позиција во компанијата	Деловна секретарка	1	0,9 %
	Економист/сметководител	9	8,4 %
	Фармацевт	43	40,2 %
	Новинар	1	0,9 %
	Раководител	5	4,7 %
	Комерцијалист	15	14,1 %
	Менаџер	8	7,5 %
	Маркетинг	1	0,9 %
	Магационер	17	15,9 %
	Референт	7	6,5 %
Степен на образование	ССС	25	23,3 %
	ВСС	71	66,4 %
	Магистер на науки	11	10,3 %
	Доктор на науки	0	0%
Работен стаж	1-8 години	53	52 %
	8-16 години	24	24 %

	16-24 години	17	17 %
	24-32 години	6	6 %
	32-40 години	1	1 %
Број на компании во кои работел испитаникот	1-3 компании	75	71 %
	3-6 компании	22	22 %
	6-9 компании	3	6,1 %
	9-12 компании	1	0,9 %
Дејност на компанијата	Дистрибуција и промет на големо	78	73 %
	Дистрибуција и промет на мало	15	13 %
	Производство	8	8 %
	Застапништво на странска компанија	6	6 %
Број на вработени во компанијата	До 20 вработени	6	6 %
	20-100 вработени	77	71 %
	100-200 вработени	5	5 %
	Над 200 вработени	19	18 %

Табела 9. Социјално-демографски карактеристики на испитаниците

По изнесувањето на социјално-демографските карактеристики на испитаниците, во понатамошниот дел, магистерскиот труд е насочен кон изнесување на останатите резултати, нивен графички приказ и анализа. На крајот следува и дискусија на истите со компарирање на податоци од светската литература.

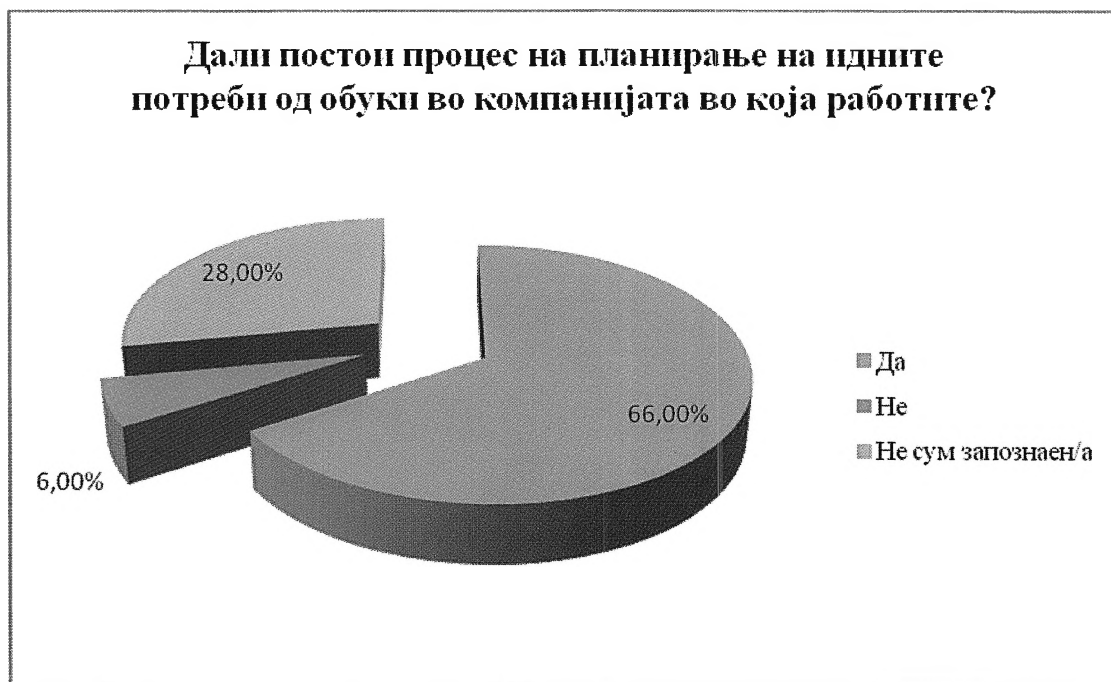
На прашањето „Дали во вашата компанија се одржуваат и практикуваат обуки за вработените?“, 90% од испитаниците одговориле позитивно, односно дека се одржуваат и практикуваат обуки за вработените. 5% одговориле негативно, а останатите 5% одговориле дека не се запознаени со состојбата во компанијата во која работат. Резултатите се прикажани преку графичкиот приказ на сликата 7.



Слика 7. Процентуалност на одржување и практикување обуки за вработените

Позитивниот резултат од 90% е одличен показател на фактот дека во компаниите во Македонија се практикуваат обуки за вработените. Следствено на ова прашање се јави потребата од наредното прашање „Дали постои процес на планирање на идните потреби од обуки во компанијата во која работите?“. Резултатите добиени по анализата на одговорите на испитанците веќе значително го намалуваат одличниот показател од 90% и со тоа укажуваат на фактот дека многу од компаниите или не ги планираат соодветно обуките или процесот на планирање воопшто не е транспарентен и поради тоа вработените воопшто не се ни запознаени со него. Имено, на ова прашање 66% од испитаниците одговориле позитивно, односно дека постои процес на

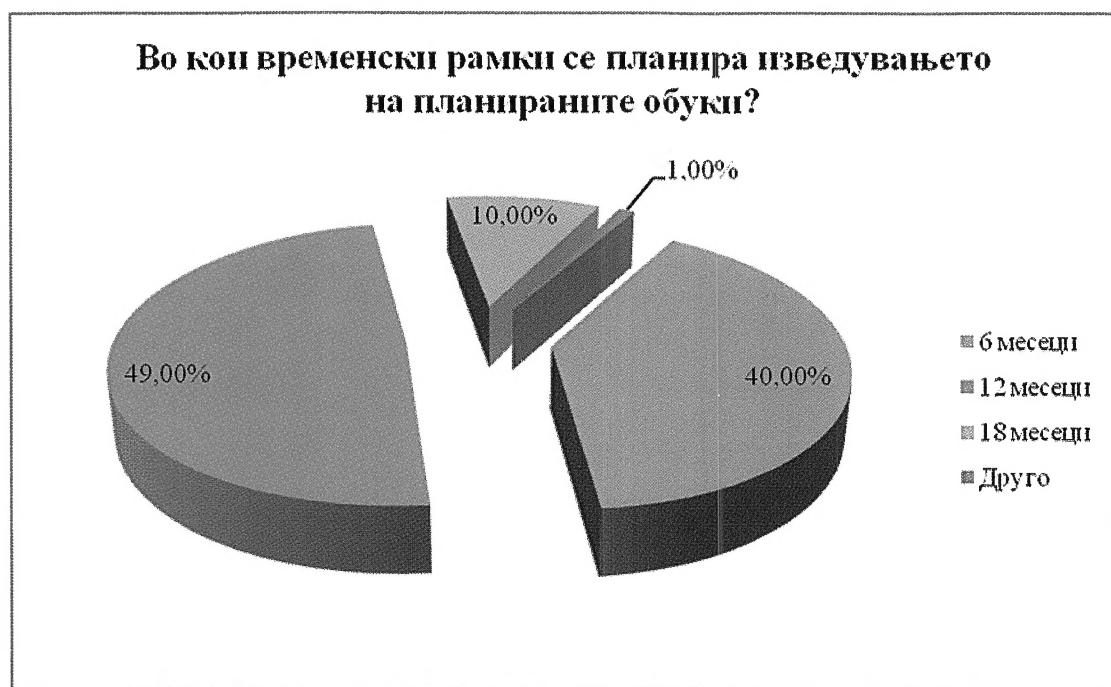
планирање на идните потреби од обуки, 6% одговориле негативно и дури 28% одговориле дека не се запознаени со состојбата. Графичкиот приказ на сликата 8 ги прикажува резултатите.



Слика 8. Процентуалноста на ставовите на испитаниците во однос на постоење на процес на планирање на идните потреби од обуки во компаниите

Прашалникот беше структуриран на тој начин што оние испитаници кои ќе одговореа позитивно на прашањето „Дали постои процес на планирање на идните потреби од обуки во компанијата во која работите?“ имаа дополнителни две прашања тесно поврзани со ова прашање (прашања број 12 и 13 од прашалникот). Останатите испитаници продолжуваа да го пополнуваат прашалникот без овие две прашања.

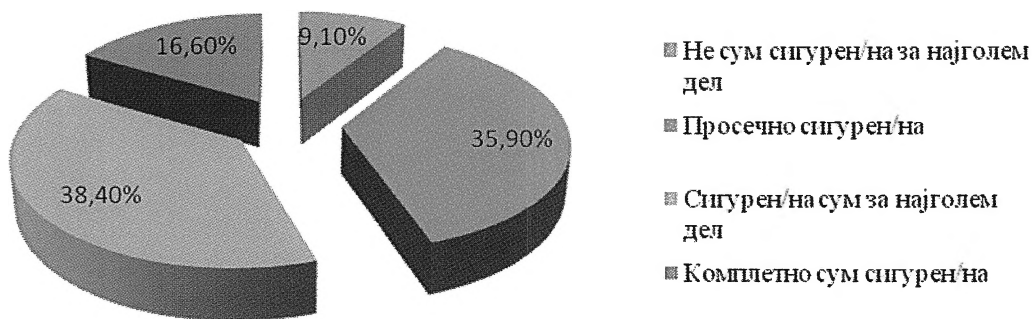
На прашањето „Доколку постои процес на идентификување на идните потреби од обуки, во кои временски рамки се планира нивното изведување?“ најголем процент од испитаниците, односно 49% одговориле 12 месеци. 40% одговориле 6 месеци, 10% одговориле 18 месеци, 1% одговориле друго меѓутоа не навеле што подразбираат под тоа и ниту еден испитаник на одговорил 24 месеци. Графичкиот приказ на сликата 9 ги прикажува резултатите.



Слика 9. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на временските рамки во кои се планира изведувањето на планираните обуки

На прашањето „Колку сте сигурни и убедени дека начинот и процесот на планирање на потребите од обуки во компанијата ги задоволува Вашите идни потреби за обука и професионален развој?“, најголем дел од испитаниците, односно 38,4% одговориле дека се сигурни за најголем дел од нив. Понатаму, 35,9% одговориле дека се просечно сигурни, 16,6% се комплетно сигурни, 9,1% не се сигурни за најголем дел и ниту еден испитаник не одговорил дека воопшто не е сигурен. Во однос на овие резултати, интересен за потенцирање е фактот дека единствено 16,6% се комплетно сигурни во начинот и процесот на планирање на страна на компанијата што би можело да биде последица од недоверба во компанијата и нетранспарентен и неструктуриран процес на планирање на идни потреби од обуки. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 10.

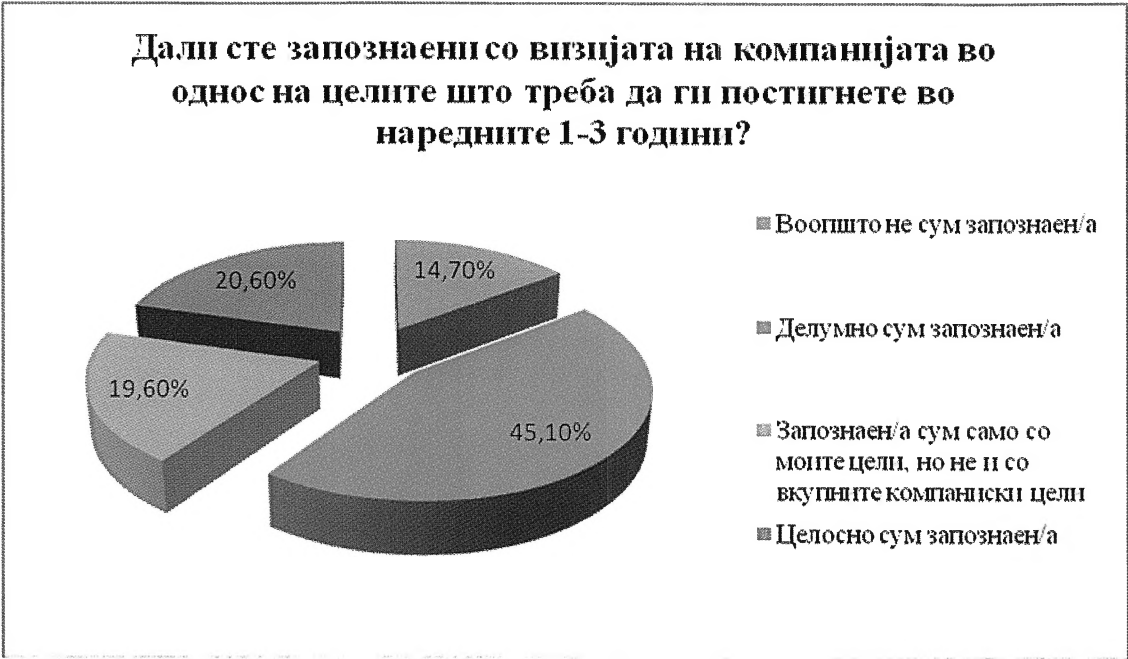
Колку сте сигурни дека начинот и процесот на планирање на потребите од обуки во компанијата ги задоволува Вашите идни потреби за обука и професионален развој?



Слика 10. Процентуалност на сигурноста на вработените во начинот и процесот на планирање на потребите од обуки во однос на задоволувањето на нивните идни потреби за обука и професионален развој

Во однос на прашањето „Дали сте запознаени со визијата на компанијата во однос на целите што треба да ги постигнете во наредните 1 до 3 години?“ само 20,6% од испитаниците одговориле дека се целосно запознаени. Понатаму, 45,1% одговориле дека се делумно запознаени, 19,6% одговориле дека се запознаени само со своите цели, но не и со вкупните компаниски цели, а 14,7% одговориле дека воопшто не се запознаени. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 11. Процентот на вработените кои се целосно запознаени со визијата и целите е изненадувачки низок што би можело да биде резултат од стратегијата и политиката на компанијата во однос на транспарентноста на своите бизнис цели помеѓу своите вработени. Оттаму произлегува и нискиот процент на вработени кои се запознаени единствено со своите цели, но не и со вкупните компаниски цели. Идејата на современиот менаџмент на човечки ресурси е во информираноста на вработените за визијата и целите на компанијата како клучен фактор во остварување на истите. Поистоветувањето на вработените со компанијата, вложувањето во унапредувањето на вештините на вработените и овозможувањето на труд и

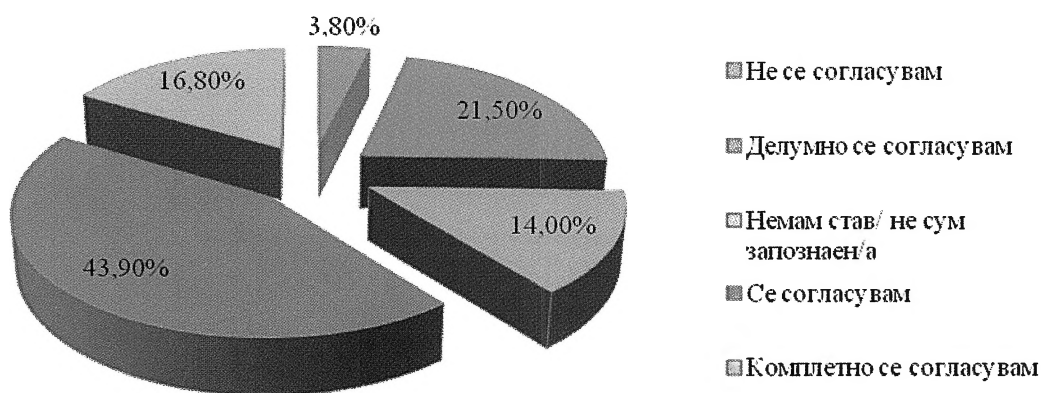
напор од двете страни резултира во овозможување на раст и развој на самата компанија.



Слика 11. Процентуалност на запознаеност на вработените со визијата на компанијата во однос на целите што треба да ги постигнат во наредните 1-3 години

Врзано за претходното прашање, интересен е податокот што се појави како резултат на следното прашање кое гласи „Компанијата има политика за обука и развој на вработените што е соодветна и достапна за сите вработени.“. Единствено 16,8% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат во овој став. 43,9% од испитаниците одговориле дека се согласуваат со овој став, 21,5% одговориле дека делумно се согласуваат, 14% одговориле дека немаат став или дека не се запознаени, а само 3,8% одговориле дека не се согласуваат. Резултатот од 43,9% е солидно висок резултат којшто е индикатор дека компаниите учеснички во истражувањето имаат политика за обука и развој на своите човечки ресурси и дека вработените се запознаени со тој процес. Графичкиот приказ на сликата 12 ги прикажува резултатите.

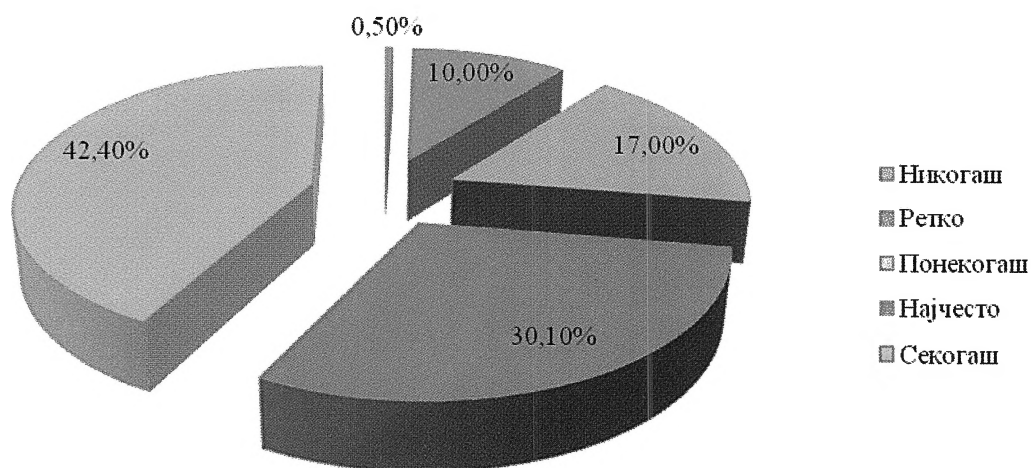
“Компанијата има политика за обука и развој на вработените што е соодветна и достапна за сите вработени.”



Слика 12. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Компанијата има политика за обука и развој на вработените што е соодветна и достапна за сите вработени.“

Современите менаџери се одликуваат со една важна карактеристика која ги дистанцира од традиционалната раководна позиција „директор“. Имено, тоа се лица кои се водачи на тимот и кои сакаат и умеат да го извлечат максимумот од своите вработени на заедничко задоволство на самите вработени и на компанијата. Во таа насока одат и резултатите од прашањето „Менторите и/или раководителите ги охрабруваат вработените да ги споделат знаењата што ги добиле по посетата на одредена обука.“. Дури 42,4% од испитаниците одговориле секогаш, а 30,1% одговориле најчесто. 17% од испитаниците одговориле понекогаш што е показател дека некои компании треба да поработат со своите менаџери во однос на активирање на лицата кои посетувале обука и нивно вклучување во интерниот процес на обука. Само 10% одговориле ретко, а 0,5% одговорице никогаш. Сликата 13 графички ги прикажува резултатите.

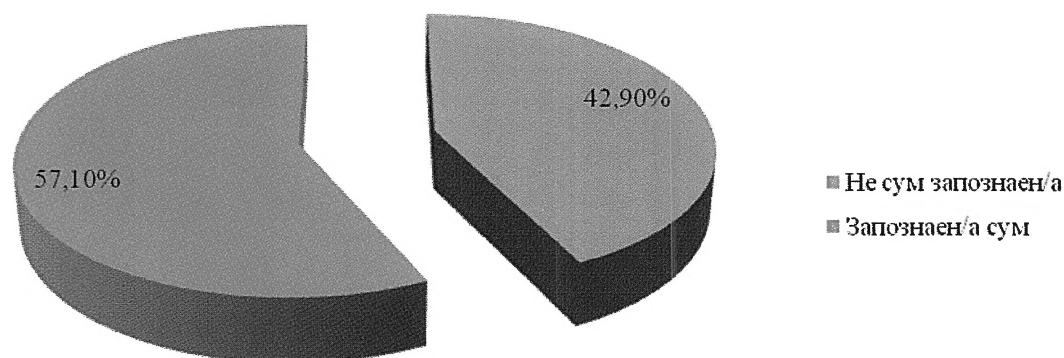
“Менторите и/или раководителите ги охрабруваат вработените да ги споделат знаењата што ги добиле по посетата на одредена обука.”



Слика 13. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Менторите и/или раководителите ги охрабруваат вработените да ги споделат знаењата што ги добиле по посетата на одредена обука.“

Во однос на прашањето „Дали сметате дека сте запознаени со плановите за обука наменети лично за Вас, односно Вашата позиција во компанијата?“ изненадувачки високи се процентите и на испитаниците кои се запознаени меѓутоа и на тие кои не се запознаени. Апсолутно за поздравување и пофалба е резултатот од 57,1% од испитаниците кои одговориле дека се запознаени со плановите за обука. Резултатот од 42,9% од испитаниците кои одговориле дека не се запознаени со плановите за обука наменети за нив односно нивните позиции уште еднаш укажува на фактот дека компаниите имаат потреба од транспарентен и структурен процес на идентификација и планирање на потребите од обуки преку кој вработените ќе бидат запознаени со своите планови, а преку нив и со целите и визијата на компанијата. Резултатите се прикажани на графичкиот приказ на сликата 14.

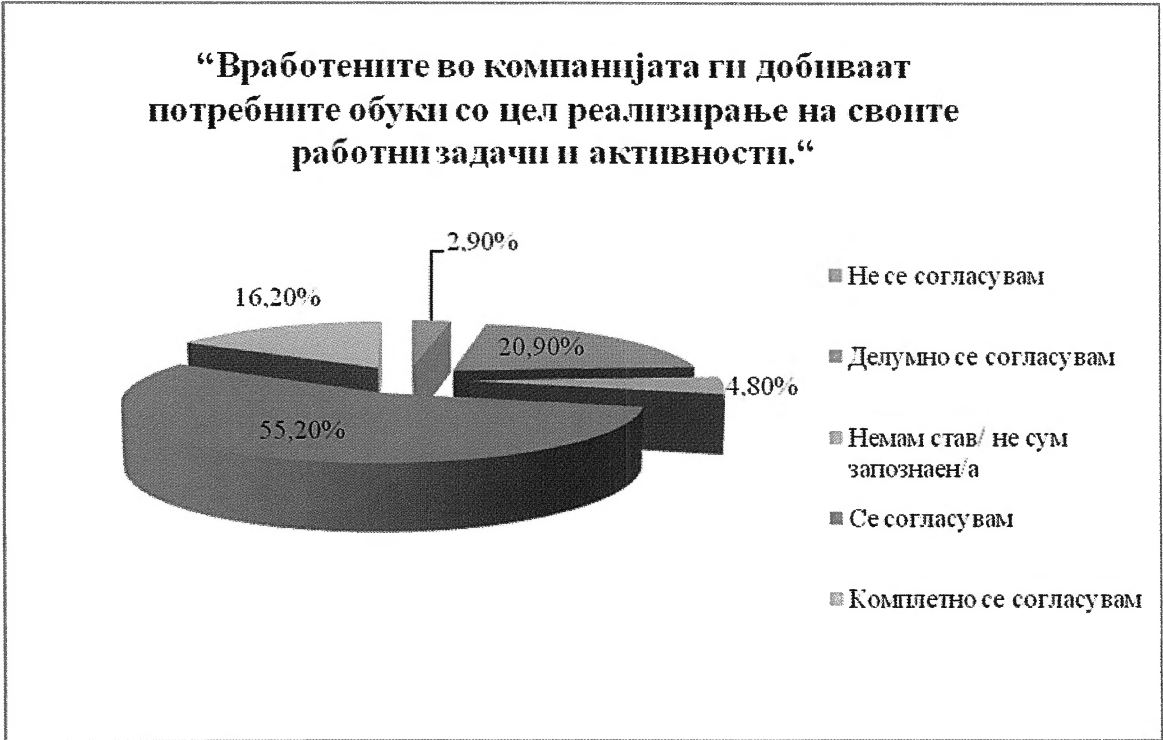
Дали сметате дека сте запознаени со плановите за обука наменети лично за Вас, односно Вашата позиција во компанијата?



Слика 14. Процентуалност на запознаеност на вработените со плановите наменети лично за нив односно нивните позиции во компанијата

Следното прашање во прашалникот овозможи едни од круцијалните резултати во однос на поткрепување на поставената хипотеза во овој магистерски труд. Имено, на прашањето „Вработените во компанијата ги добиваат потребните обуки со цел реализирање на своите работни задачи и активности.“ повеќе од половина од испитаниците одговориле дека се согласуваат со овој став. Конкретно, 55,2% одговориле се согласуваат со овој став, а 16,2% одговориле дека комплетно се согласуваат. Сумирајќи ги овие два резултати може да се потврди состојбата дека најголем дел од компаниите учеснички во ова истражување имаат стандардизиран систем на обуки кој овозможува вработените да ги добијат потребните обуки во однос на извршувањето на работните задачи и активности. Резултатот од 20,9% од испитаниците кои одговориле дека делумно се согласуваат би можел да биде индикатор на тоа дека состојбата во тие компании во однос на процесите на обука е повеќе на „ад хок“ ниво отколку на структурно планирање. И овој резултат ја поткрепува хипотезата во однос на потребата од воспоставување на

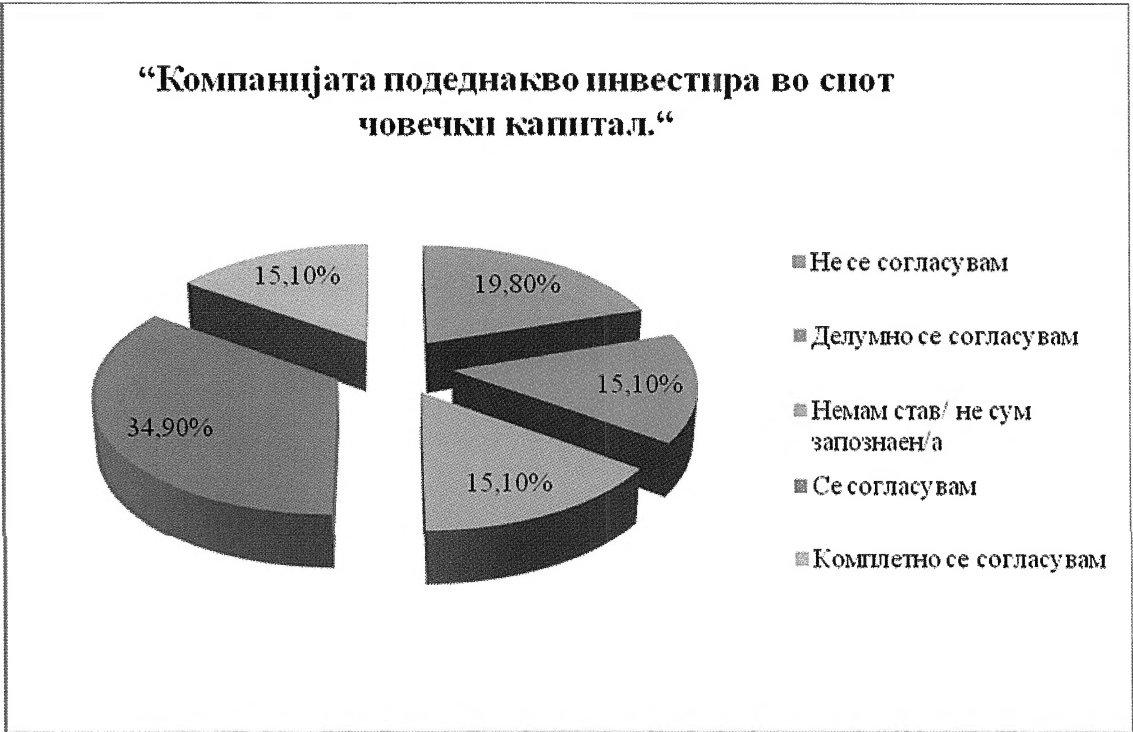
структуриран систем за управување со процесите на обука на вработените во компаниите. Единствено 4,8% од испитаниците одговориле дека немаат став или не се запознаени со состојбата, а 2,9% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат. Резултатите се прикажани на графичкиот приказ на сликата 15.



Слика 15. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Вработените во компанијата ги добиваат потребните обуки со цел реализирање на своите работни задачи и активности.“

Поврзано со претходното прашање се појави потребата од формулирање на следното со кое би се оцениле ставовите на вработените и менаџерите кои се дел од ова истражување. На прашањето „Компанијата подеднакво инвестира во сиот свој човечки капитал,“ 34,9% од испитаниците одговориле дека се согласуваат, 15,1% дека комплетно се согласуваат и 15,1% дека делумно се согласуваат. Истиот резултат од 15,1% одговориле дека немаат став или не се запознаени, а нешто повисок резултат односно 19,8% одговориле дека не се согласуваат. Позитивните резултати во однос на испитаниците кои се

согласуваат, целосно и делумно околу овој став говори за тоа дека во компаниите во кои тие работат процесот на идентификација и планирање на потребите од обуки ги вклучува сите вработени, на сите хиерархиски нивоа и дека истиот подеднакво се применува на сите нивоа. Во таа насока е и една од задачите на овој магистерски труд, односно да се утврди и покаже важноста на имплементирањето на структуриран систем на управување со обуките во компаниите. Податокот од 19,8% од испитаниците кои одговориле дека не се согласуваат укажува на уште една верификација на поставената хипотеза во однос на потребата од воспоставување на структуриран и стандардизиран систем на управување со процесите на обука како важен сегмент при остварување на компаниски раст и развој. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 16.



Слика 16. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на исказот „Компанијата подеднакво инвестира во сиот човечки капитал.“

Резултатите од прашањето „Колку се подобрува вкупниот ефект од работата на компанијата со зголемувањето на бројот на обуките на

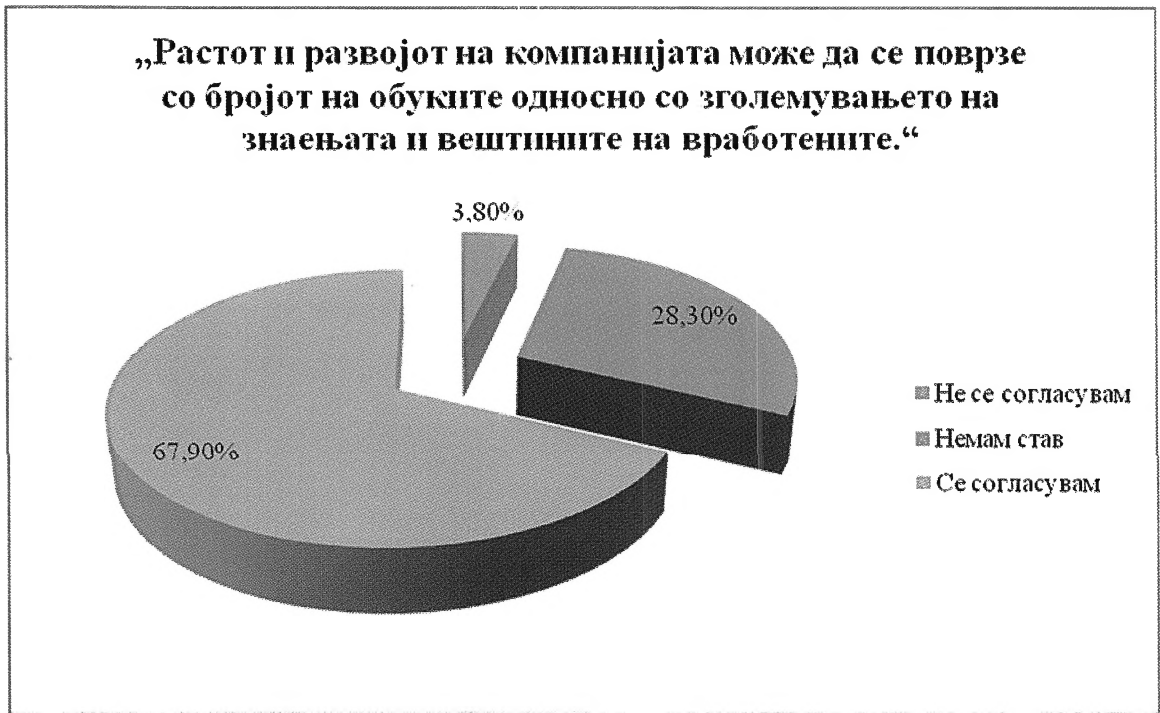
вработените?“ одат во прилог на една од општите хипотези на овој магистерски труд, односно дека со унапредувањето на капацитетите на вработените се овозможува постигнување на целокупен компаниски раст и развој. 82% од испитаниците одговориле дека вкупниот ефект од работата на компанијата значително се подобрува што е одличен показател за состојбата и сфаќањето на процесите на обука во компаниите учеснички во истражувањето. 16,9% одговориле дека обуките немаат многу големо влијание, односно дека вкупниот ефект од работата на компанијата малку се подобрува, додека пак 1,1% одговориле дека вкупниот ефект не се подобрува. Резултатите се прикажани на графичкиот приказ на сликата 17.



Слика 17. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на подобрувањето на вкупниот ефект од работата на компанијата со зголемувањето на бројот на обуките на вработените

Резултатите добиени од следните две прашања од прашалникот одат директно во прилог на поставената цел и задачите на ова истражување. Имено, основната идеја на истражувањето е дека обуките се важна функција

на менаџментот на човечки ресурси и дека современите компании мора да ги третираат како особено важна бизнис алатка со која ќе можат да постигнат раст и развој. Единствено преку имплементирање на соодветни програми за обука можат да се унапредат капацитетите на вработените, а со тоа и нивното знаење, вештини и способности. Со унапредувањето на капацитетите на вработените се овозможува постигнување на целокупен компаниски раст и развој. 67,9% испитаниците одговориле дека се согласуваат со исказот „Растот и развојот на компанијата може да се поврзе со бројот на обуките односно со зголемувањето на знаењата и вештините на вработените.“ Понатаму, 28,3% од испитаниците одговориле дека немаат став околу исказот што е показател дека во компаниите учеснички во истражувањето сè уште треба да се поработи на целиот концепт околу процесот на обуки и нивната важност за бизнисот и истиот како таков да им се претстави на вработените. Само 3,8% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат со овој став. Резултатите се прикажани на графичкиот приказ на сликата 18.



Слика 18. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на поврзаноста на бројот на обуките со растот и развојот на компанијата

На следното прашање, односно ставот „Растот и развојот на компанијата може да се поврзе со видот и квалитетот на обуките.“ дури 77,6% одговориле дека се согласуваат. Останатите резултати се следни: 18,7% одговориле дека

немаат став, а 3,7% одговориле дека не се согласуваат. Графичкиот приказ на сликата 19 ги прикажува резултатите.

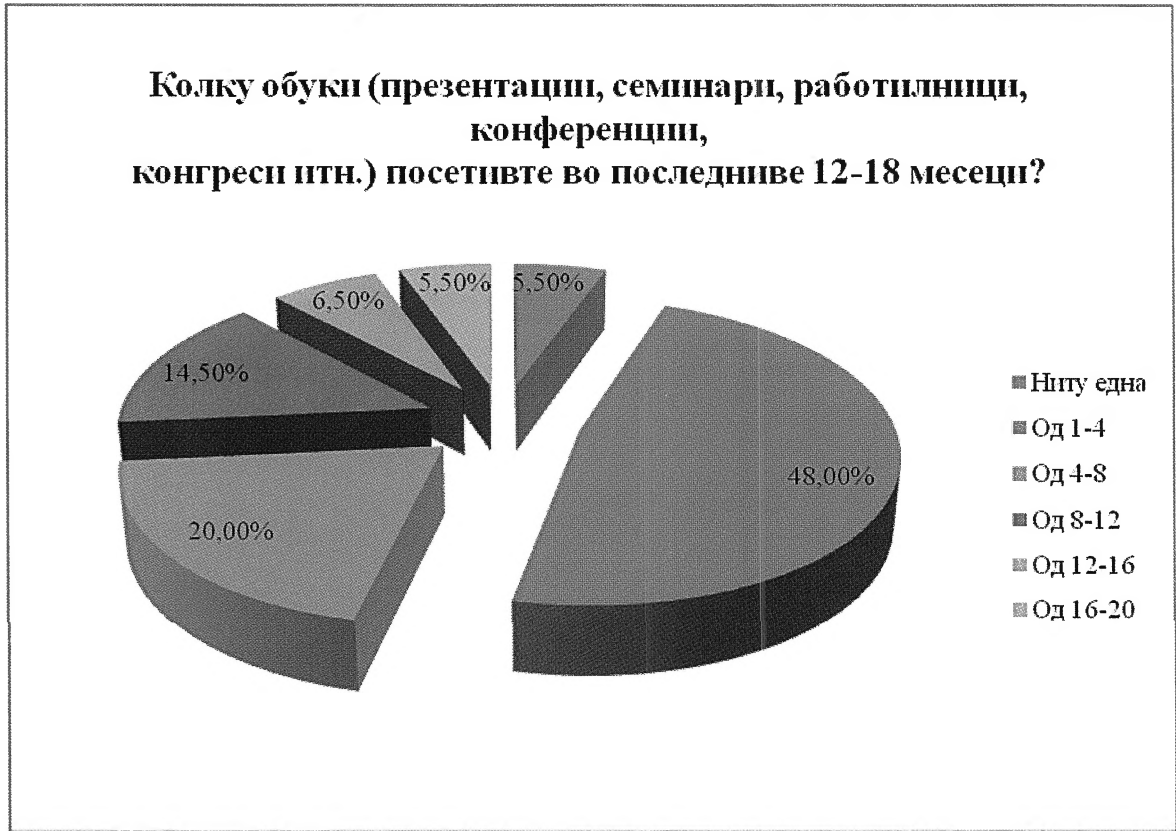


Слика 19. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на поврзаноста на видот и квалитетот на обуките со растот и развојот на компанијата

Резултатите добиени од ова прашање директно посочуваат на потребата од структуриран процес на обуки, односно соодветна идентификација на потребите од обуки при која ќе се осознаат значајни информации за видовите на потребните обуки. Единствено преку соодветен процес на идентификација и планирање на идните потреби од обука можат да се дефинираат вистинските потреби кои ќе резултираат во квалитетно испорачани обуки, а кои пак ултимативно ќе придонесат во обезбедување на компанискиот раст и развој.

Во однос на прашањето „Колку обуки (презентации, семинари, работилници, конференции, конгреси итн.) посетивте во последниве 12-18 месеци?“ најголем дел од испитаниците односно 48% одговориле дека посетиле од 1-4 обуки. Овој резултат од 48% укажува на фактот дека скоро

половина од испитаниците биле вклучени во процес на обука во последниов период најмалку еднаш што е солиден показател доколку се земе во предвид големината на компанијата и позицијата која тие вработени ја заземаат од кои произлегува потребата за обука. Останатите резултати се следни: 5,5% одговориле дека не посетиле ниту една обука, додека пак ист толкав процент одговориле дека посетиле од 16-20 обуки; 20% одговориле дека посетиле од 4-8 обуки; 14,5% посетиле од 8-12 обуки, а 6,5% посетиле од 12-16 обуки. Земајќи ги во предвид сите резултати добиени со анализата на одговорите на ова прашање би можело да се заклучи дека севкупната состојба во компаниите учеснички во ова истражување во однос на вклучувањето на вработените во процесите на обука е сосема солидна во однос на бројот на обуки и други форми на учење кои вработените ги добиваат.



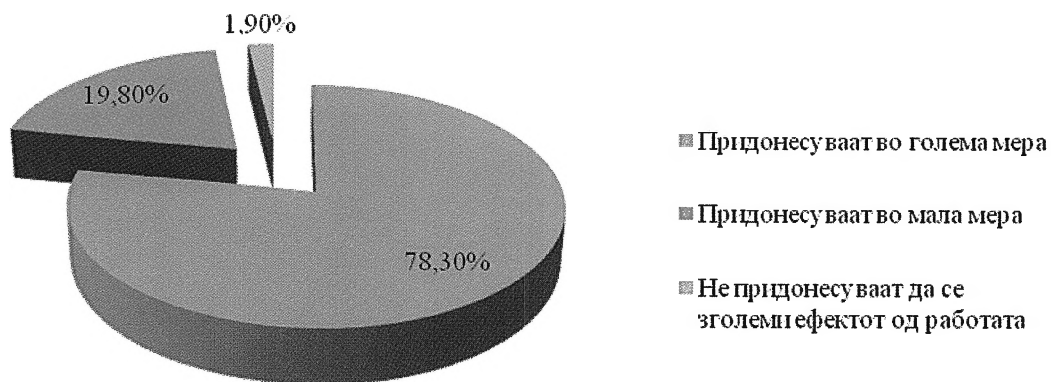
Слика 20. Процентуалност на посетеност на обуки од страна на испитаниците

Една од основните идеи на ова истражување беше и да се истражат ставовите и мислењата кои вработените во компаниите ги имаат во однос на процесите на обуки и нивното значење и влијание врз извршувањето на

работните задачи односно потенцијалниот ефект на обуките врз работниот процес.

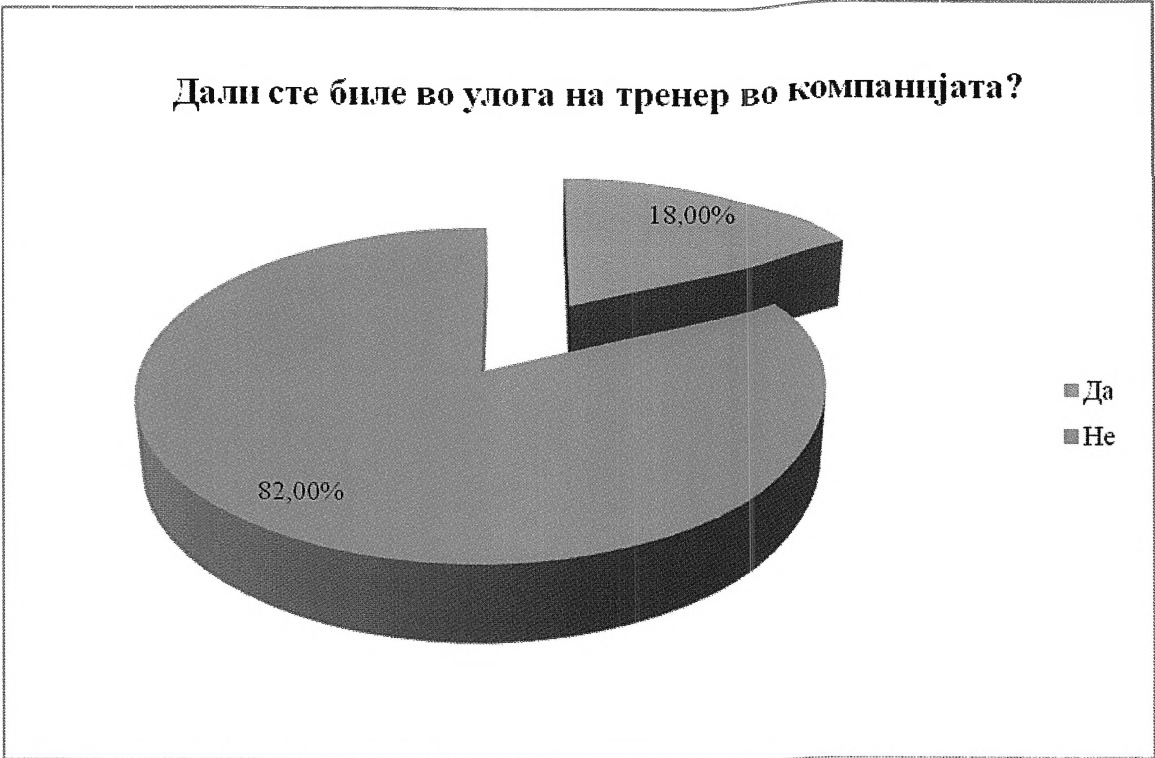
Оттаму, следното прашање во прашалникот гласеше „Колку обуките придонесуваат да се зголеми ефектот од Вашата работа?“ кое имаше за цел да ги прикаже ставовите на вработените во функција на поставената хипотеза во ова истражување. 78,3% од испитаниците одговориле дека обуките придонесуваат во голема мера да се зголеми ефектот од нивната работа што е одличен показател за свесноста на вработените за значењето и влијанието на обуките. 19,8% одговориле дека придонесуваат во мала мера, а само 1,9% одговориле дека не придонесуваат да се зголеми ефектот од работата. Испитаниците кои одговориле дека придонесуваат во мала мера и оние кои одговориле дека обуките не придонесуваат да се зголеми ефектот од работата веројатно доаѓаат од компании во кои процесот на обуки не е структуриран и стандардизиран при што испорачаните обуки не се оние кои ги задоволуваат реалните потреби на вработените и на компанијата. Поради оваа состојба, вработените не се во можност да ги увидат бенефитот од обуките бидејќи обуките кои ги добиваат не соодветствуваат со нивните потреби. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 21.

Колку обуките придонесуваат да се зголеми ефектот од Вашата работа?



Слика 21. Процентуалност на ставовите на вработените во однос на влијанието кое обуките го имаат врз нивната работа

Една од конкретните задачи на ова истражување беше да се истражи значењето на акумулираното знаење и искуство на поединците во компаниите и да се истражи начинот на нивно вклучување во програмите за обука. Компаниите кои ја препознаваат улогата и значењето на процесите на обука, ја препознаваат и функцијата на компаниски тренер како дел од целината. Тренерите се дел од системот и придонесуваат во намалување на недостатокот на вештини на вработените. Оттука произлезе и следното прашање кое гласи „Дали сте биле во улога на тренер во компанијата?“. Резултатите добиени со анализа на одговорите на ова прашање се во најмала мера разочарувачки. Имено, дури 82% од испитаниците одговориле дека не биле во улога на тренер, а само 18% дека биле, меѓутоа не навеле колку точно пати во текот на изминатата година. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 22.



Слика 22. Процентуалност на одговори на испитаниците на прашањето „Дали биле во улога на тренер во компанијата?“

Со анализа на овие резултати би можело да се заклучи дека компаниите учеснички во истражувањето многу малку ги вклучуваат своите вработени во процесите на обука во рамки на компанијата, Веројатно за потребите за обуки ангажираат надворешни тренери и експерти од областа која што состојба би била пожелна да се промени доколку располагаат со вработени лица кои би можеле да го пренесат своето знаење и искуство.

Прашањата број 27 и 28 од прашалникот се ставови кои испитанците требаше да ги оценат со скала од 1 до 5 при што секоја вредност означува определен став и мислење. Резултатите добиени по пат на скалирање ќе бидат прикажани за секој став од прашањата посебно.

На прашањето „Дали некој од долунаведените фактори влијаат на остварувањето на Вашите потреби за обуки и професионален развој?“

понудените ставови кои испитаниците требаше да ги оценат се: цената на обуките, недостаток на поддршка од раководителот, должината на обуките, персоналните околности и фактори и достапноста на соодветни обуки.

Во однос на факторот „цена на обуките“, 34,6% од испитаниците ја посочија како најмногу значаен фактор кој влијае врз остварување на потребите за обуки. Понатаму, 23,1% ја посочија како значаен фактор, 24,4% како делумно значаен фактор, 5,1% како малку значаен фактор, додека пак 12,8% ја посочија како најмалку значаен фактор. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 23.

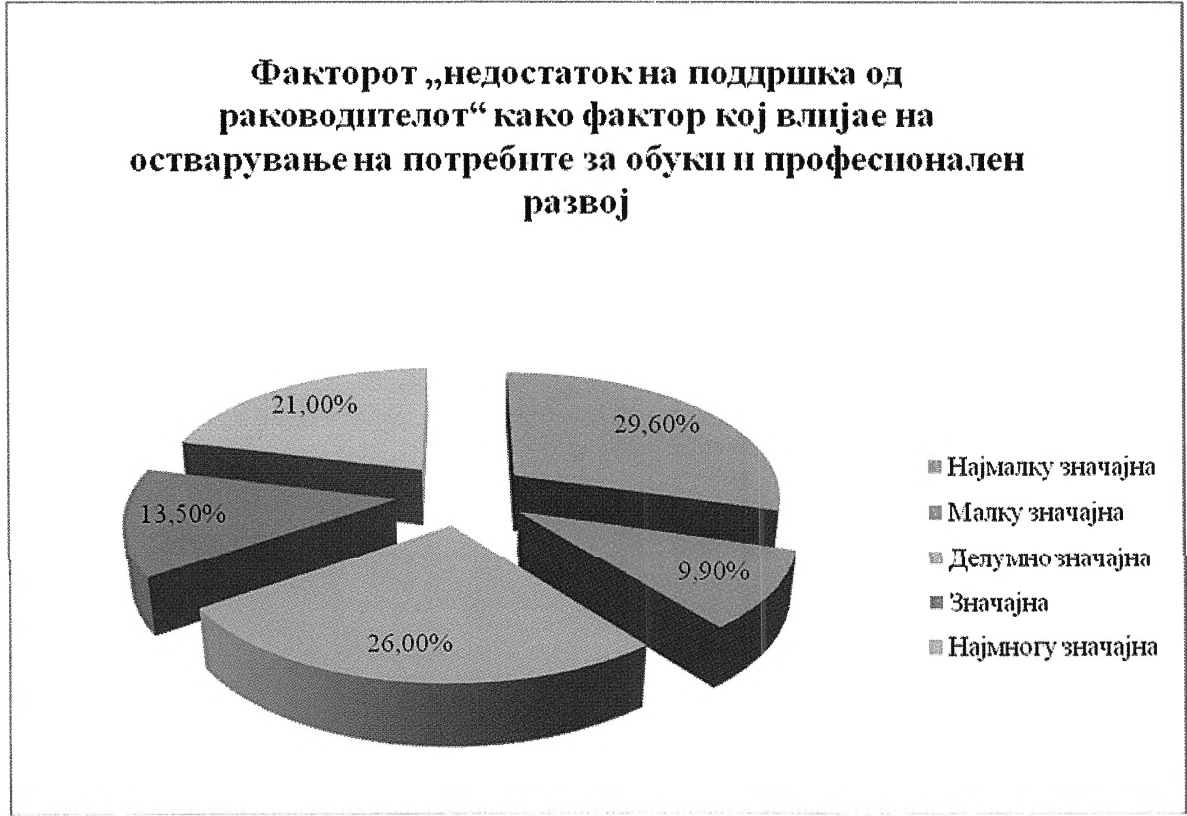


Слика 23. Процентуалност на факторот „цена на обуките“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Податокот од 34,6% кои сметаат дека цената на обуката е најмногу значаен фактор најверојатно доаѓаат од компании чии што буџети за обуки и едукативни настани се релативни ниски и кои што не можат да одобрат

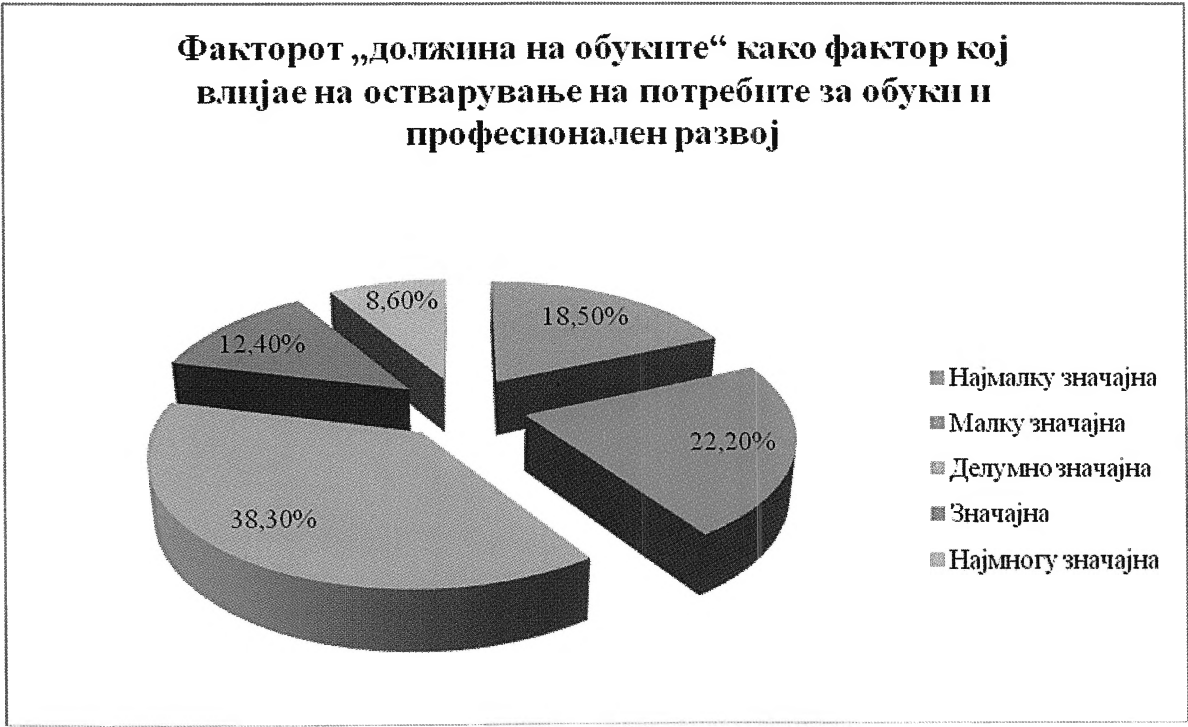
инвестиција во некоја специјализирана обука чија цена на чинење би била повисока. Тоа веднаш се коси со стратегијата и целта на компанијата, односно со посакуваните резултати. Имено, менаџментот на компанијата треба да гледа на специјализираните поскапи обуки како на инвестиција во вработените која ќе се манифестира низ работата на компанијата.

Во однос на факторот „недостаток на поддршка од раководителот“, 26% од испитаниците ја посочија како најмногу значаен фактор кој влијае врз остварување на потребите за обуки. Понатаму, 13,5% ја посочија како значаен фактор, 26% како делумно значаен фактор, 9,9% како малку значаен фактор, додека пак 29,6% ја посочија како најмалку значаен фактор. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 24.



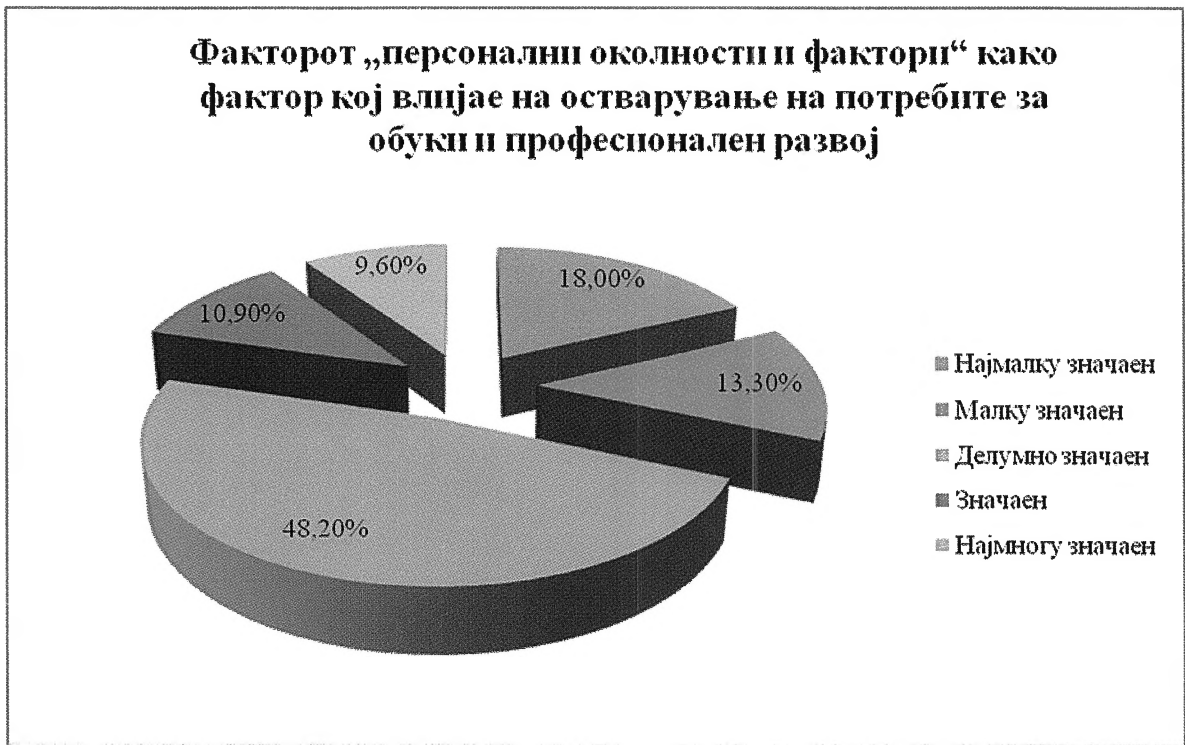
Слика 24. Процентуалност на факторот „недостаток на поддршка од раководителот“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Во однос на факторот „должина на обукиџе“, 8,6% од испитаниците ја посочија како најмногу значаен фактор кој влијае врз остварување на потребите за обуки. Понатаму, 12,4% ја посочија како значаен фактор, 38,3% како делумно значаен фактор, 22,2% како малку значаен фактор, додека пак 18,5% ја посочија како најмалку значаен фактор. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 25.



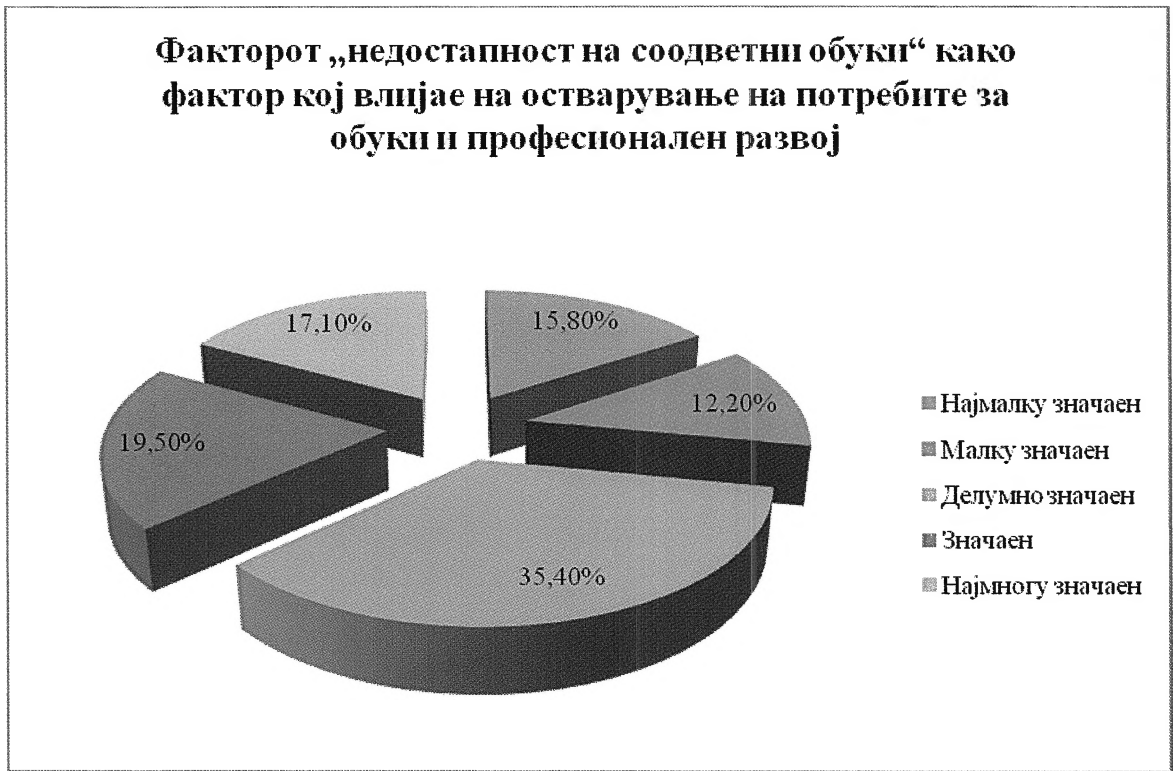
Слика 25. Процентуалност на факторот „должина на обукиџе“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Во однос на факторот „персонални околности и фактори“, 9,6% од испитаниците го посочија како најмногу значаен фактор кој влијае врз остварување на потребите за обуки. Понатаму, 10,9% го посочија како значаен фактор, 48,2% како делумно значаен фактор, 13,3% како малку значаен фактор, додека пак 18% го посочија како најмалку значаен фактор. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 26.



Слика 26. Процентуалност на факторот „персонални околности и фактори“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

Во однос на факторот „недостиганост на соодветни обуки“, 17,1% од испитаниците го посочија како најмногу значаен фактор кој влијае врз остварување на потребите за обуки. Понатаму, 19,5% го посочија како значаен фактор, 35,4% како делумно значаен фактор, 12,2% како малку значаен фактор, додека пак 15,8% го посочија како најмалку значаен фактор. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 27.



Слика 27. Процентуалност на факторот „недостиганост на соодветни обуки“ како фактор кој влијае на остварување на потребите за обуки и професионален развој

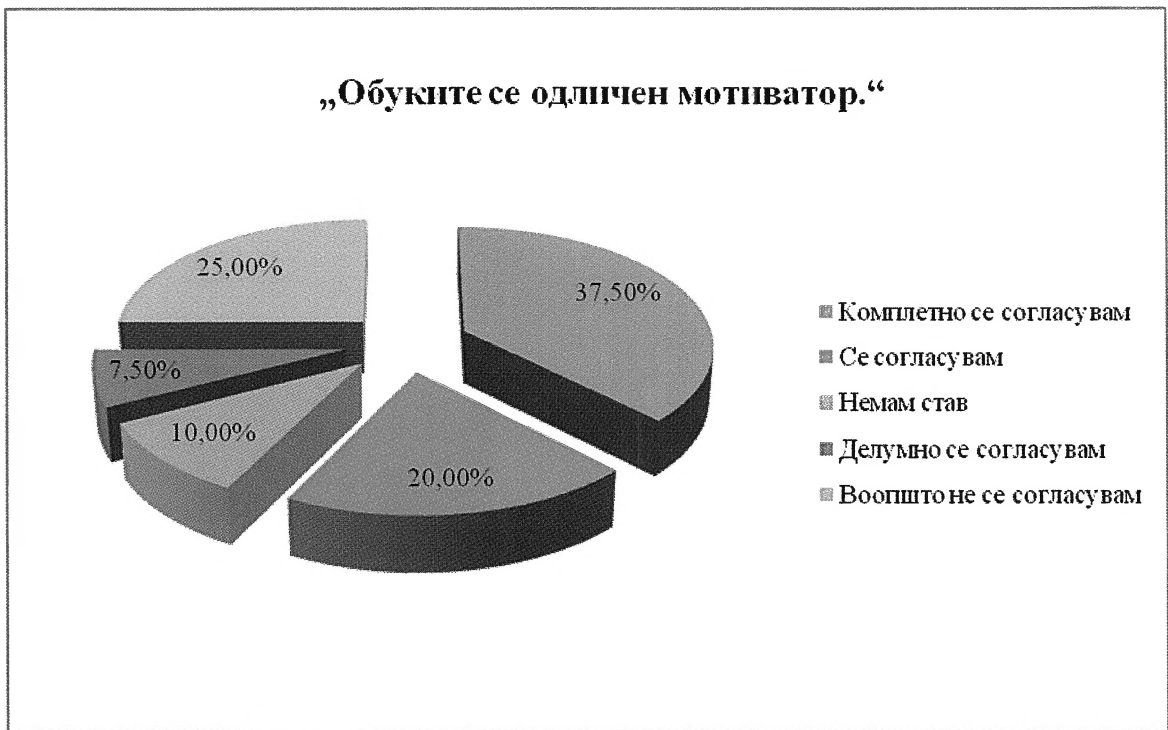
Во однос на приложените резултатите може да се заклучи дека сите наведени фактори имаат значајно влијание врз остварувањето на потребите за обуки и професионален развој на испитаниците. Интересен за потенцирање е резултатот од 29,6% од испитаниците кои одговориле дека најмалку значаен фактор е недостатокот на поддршка од раководителот. Овој процент воедно е и најголемиот добиен резултат од анализата на одговорите на ова прашање со оглед на фактот дека следниот најголем процент е резултатот од 26% кои одговориле дека овој фактор е делумно значаен. Овој податок е индикатор дека вработените во компаниите се подготвени да учествуваат во процесите на

обуки без разлика на опструкциите кои нивниот директен претпоставен би можел да ги направи, а со тоа ја покажуваат својата желба за унапредување на своите капацитети кои ултимативно ќе придонесат и за остварување на раст и развој на самата компанија.

На прашањето „Каква е Вашата перцепција на обуките?“ понудените ставови кои испитаниците требаше да ги оценат се:

1. Обуките се одличен мотиватор.
2. Учесството на обуки ми ја зголемува самодовербата.
3. Учесството на обуки ми ги напреднува можностите и шансите за развој на кариерата.
4. Обуките ги сметам за награда.
5. Доколку треба да бидам награден/а, повеќе би сакал/а да добијам финансиски бонус наместо платено учество на обука/ семинар/ конференција.
6. Учесството на обуки ми го одзема и намалува времето предвидено за завршување на тековната работа.
7. Сметам дека обуките се „губење на време.“
8. Сметам дека тековната кариера ми е сосема доволна и не сум заинтересиран/а за учество на обуки кои би можеле да ми ја променат кариерата.

Во однос на првиот став, „Обуките се одличен мотиватор.“, 37,5% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 20% одговориле дека се согласуваат, 10% одговориле дека немаат став, 7,5% дека делумно се согласуваат и дури 25% кои одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 28.

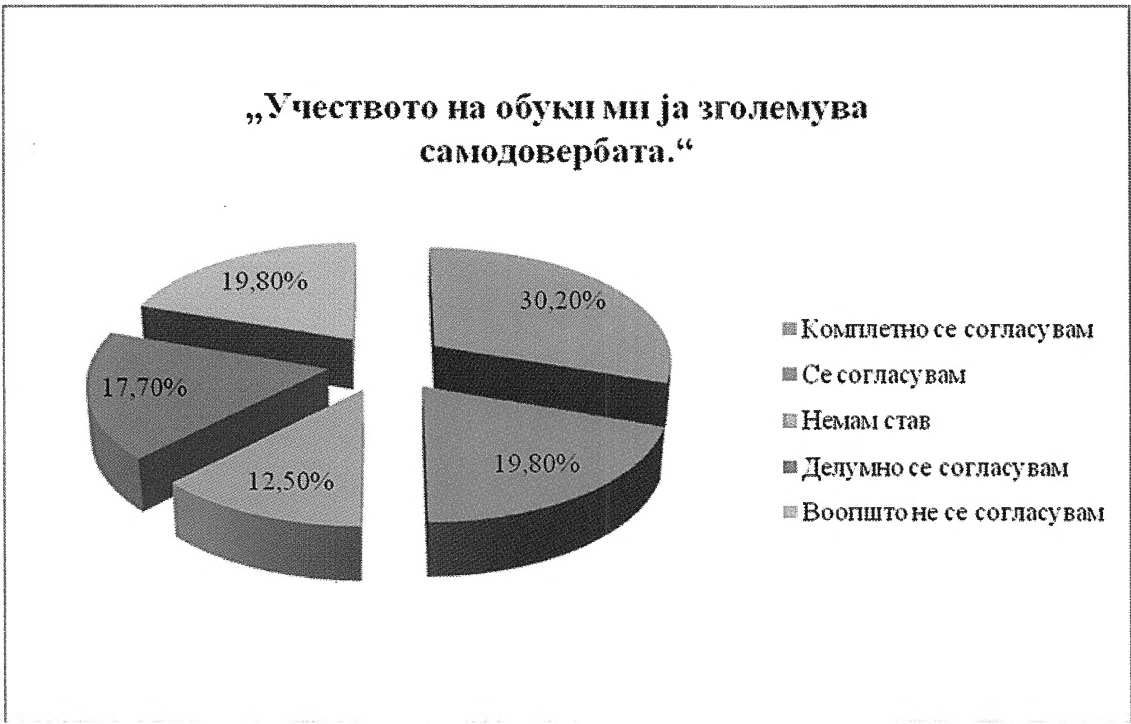


Слика 28. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Обуките се одличен мотиватор.“

Во современиот менаџмент на човечки ресурси, одамна е забележано дека финансиските надоместоци не се единствениот и најважниот мотиватор на вработените. Како еден од најважните останати мотиватори се споменува „можност за развој на капацитетите на вработените“. Согласно добиените резултати во однос на тоа дали обуката е фактор на мотивација, податокот од 37,5% кои комплетно се согласуваат го потврдува горенаведениот став. Меѓутоа, податоците од 10% кои немаат став и 25% кои воопшто не се согласуваат алармираат на тоа дека во компаниите учеснички во истражувањето би требало сериозно да се поработи на перцепцијата на

обуките од страна на вработените и на начинот на кој менаџментот ги презентира и вреднува процесите на обуки.

За вториот став кој гласеше „Учеството на обуки ми ја зголемува самодовербата.“, 30,2% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 19,8% одговориле дека се согласуваат, а од друга страна пак, ист толкав процент одговориле дека воопшто не се согласуваат. 12,5% одговориле дека немаат став додека пак 17,7% одговориле дека делумно се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 29.

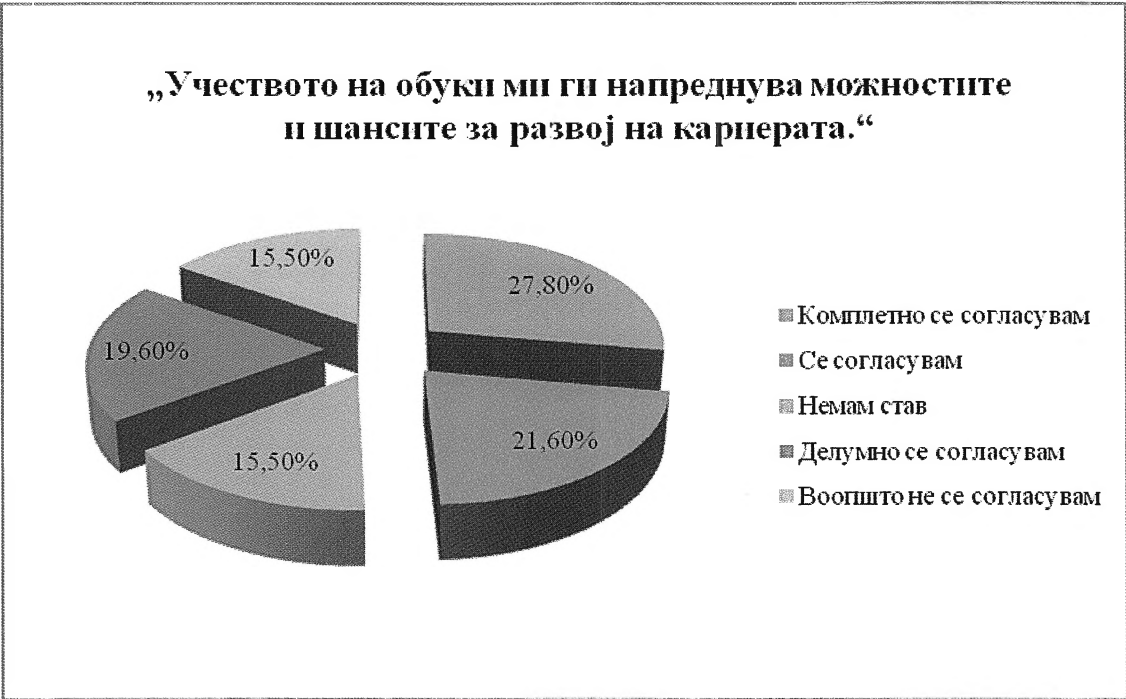


Слика 29. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Учеството на обуки ми ја зголемува самодовербата.“

Резултатите добиени по анализа на овој став покажуваат една интересна ситуација во компаниите учеснички во ова истражување. Имено, ист број на испитаници ги делат дијагонално спротивните ставови околу определен исказ. Тоа укажува на функционирањето и практикувањето на процесите на обуки во рамките на компанијата, односно конкретно на начините на идентификација на потребите од обуки. Доколку првата фаза од препорачаната методологија за воспоставување на структуриран систем на обуки не ја достигне вистинската

цел односно доколку анализата не е направена согласно препорачаните чекори, несоодветноста ќе се прикаже веќе во следните чекори од методологијата. Оттука, неуспешна спроведена анализа на потреби од обуки резултира со несоодветна идентификација и дизајн на обуки, а подоцна и спроведување. Исходот од ова се гледа веднаш во четвртата фаза, во евалуацијата на обуката. Сето ова ултимативно влијае врз поединецот. Доколку за него не се направи соодветен план за обуки, истиот ќе посетува обуки кои нема да имаат значење врз градење и унапредување на неговите капацитети, знаења и вештини, а оттаму ќе се роди незадоволство. Незадоволството влијае врз самодовербата на вработениот која пак е круцијална во успешното исполнување на работните задачи и иницијативноста за преземање нови задачи и активности.

Во однос на третиот став *„Учесџвојшо на обуки ми џи најпреднува можносџиџе и шансиџе за развој на кариераџа.“*, 27,8% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 21,6% одговориле дека се согласуваат, 15,5% одговориле дека немаат став, 19,6% дека делумно се согласуваат и 15,5% одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 30.



Слика 30. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Учеството на обуки ми ги напреднува можностите и шансите за развој на кариерата.“

Резултатите добиени по анализата на одговорите во однос на третиот став укажуваат дека состојбата во однос на значењето на обуките во компаниите треба да се промени. Имено, 15,5% одговориле дека немаат став во однос на тоа дали обуките им ги напреднуваат можностите и шансите за развој на кариерата, а ист толкав процент одговориле дека воопшто не се согласуваат со исказот. Согласно резултатите, компаниите учеснички во истражувањето би требало сериозно да поработат на воведување на процесот на обуки во рамките на компанијата како процес од стратешко бизнис значење за успехот на компанијата и вработените. Единствено на тој начин, вработените ќе бидат во можност да ги препознаат бенефитите од процесите на обуки.

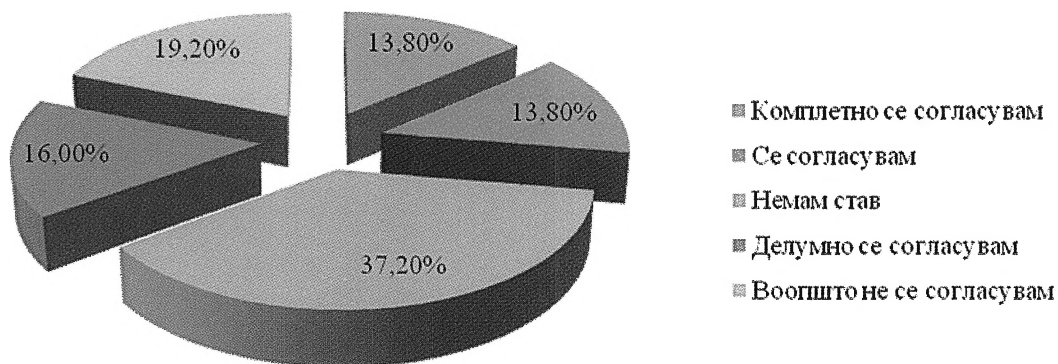
Во однос на четвртиот став „Обуките ѝ смејам за напредак.“ 15,8% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 19% одговориле дека се согласуваат, 27,3% одговориле дека немаат став, 20% дека делумно се согласуваат и 17,9% одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 31.



Слика 31. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Обуките ги сметам за награда.“

Во однос на петтиот став „Доколку треба да бидам награден/а, повеќе би сакал/а да добијам финансиски бонус наместо плаќено улесно на обука/семинар/конференција..“ 13,8% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 13,8% одговориле дека се согласуваат, 37,2% одговориле дека немаат став, 16% дека делумно се согласуваат и 19,2% одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 32.

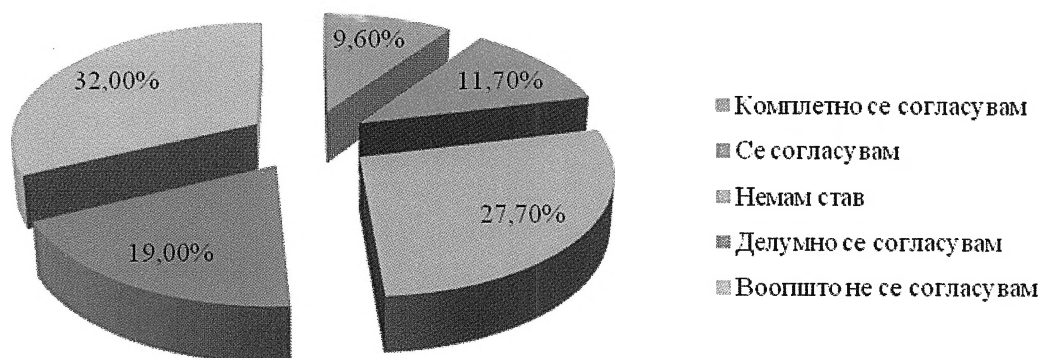
„Доколку треба да бидам награден/а, повеќе би сакал/а да добијам финансиски бонус наместо платено учество на обука/семинар/конференција.“



Слика 32. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Доколку треба да бидам награден/а, повеќе би сакал/а да добијам финансиски бонус наместо платено учество на обука/семинар/конференција.“

Во однос на шестиот став „Учесството на обуки ми го одзема и намалува времето предвидено за завршување на шековната работа.“ 9,6% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 11,7% одговориле дека се согласуваат, 27,7% одговориле дека немаат став, 19% дека делумно се согласуваат и 32% одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 33.

„Учеството на обуки ми го одзема и намалува времето предвидено за завршување на тековната работа.“



Слика 33. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Учеството на обуки ми го одзема и намалува времето предвидено за завршување на тековната.“

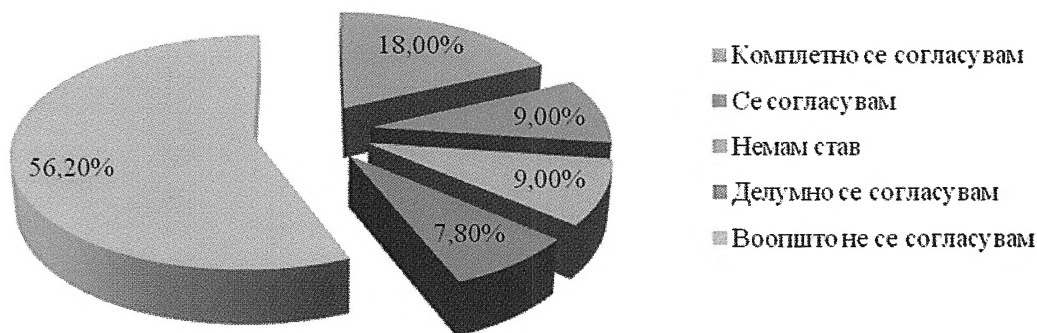
Во однос на седмиот став „Сметам дека обукиџе се „џубење на време„“ 18,7% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 5,5% одговориле дека се согласуваат, 8,8% одговориле дека немаат став, 7,7% дека делумно се согласуваат и дури 59,3% одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 34.



Слика 34. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на исказот „Сметам дека обуките се „губење на време,,“

Во однос на осмиот став „Сметам дека шековната кариера ми е сосема доволна и не сум заинтересиран/а за учество на обуки кои би можеле да ми ја променат кариерата.“ 18% од испитаниците одговориле дека комплетно се согласуваат. Понатаму, 9% одговориле дека се согласуваат, 9% одговориле дека немаат став, 7,8% дека делумно се согласуваат и дури 56,2% одговориле дека воопшто не се согласуваат. Резултатите се прикажани во графичкиот приказ на сликата 35.

**„Сметам дека тековната кариера ми е сосема
доволна и не сум заинтересиран/а за учество на
обуки кои би можеле да ми ја променат кариерата.“**



Слика 35. Процентуалност на ставовите на испитаниците во однос на изказот „Сметам дека тековната кариера ми е сосема доволна и не сум заинтересиран/а за учество на обуки кои би можеле да ми ја променат кариерата.“

Во однос на приложените резултати по анализата на одговорите може да се заклучи дека испитаниците се подготвени да учествуваат во процеси на обуки и дека најголемиот дел од нив веќе се дел од едукативни програми. Испитаниците покажуваат свесност и желба за потенцијална промена на своите квалификации што би можело да резултира и во промена на работните задачи и активности, а постои и веројатност за промена на работната позиција. Застарениот концепт на задоволство и комфорт на иста работна позиција очигледно е променет, барем во компаниите учеснички во ова истражување. Тоа се должи и на генерациската промена на вработените и на современите бизнис концепти кои модерното работење ги наложува. Голем дел од испитаниците не сметаат дека се особено наградени доколку добијат учество на определена обука туку истата ја сметаат како составен дел на својата работна позиција и како своја одговорност, односно вложувањето во себе и унапредувањето на своите вештини и знаења веќе се дел од работните задачи на поединецот.

Особено важно е што добиените резултати укажуваат дека обуките се сметаат за исклучително важен сегмент од работењето на компаниите. Литературата, но и останатите истражувања направени во полето посочуваат дека прв чекор од поистоветувањето на вработените со компанијата е нивното запознавање со поголемите цели на компанијата. Се препорачува искористување на што е можно повеќе современи методи на комуникација со цел резултирање во добивање на чувство на гордост кај вработените за важноста на нивната работа. Во овој контекст, компаниите учеснички во истражувањето треба да направат мало подобрување со оглед на фактот дека 20,6% од испитаниците одговориле дека се целосно запознаени со визијата и целите на компанијата а 45,1% одговориле дека се делумно запознаени. Според Peter Shark, менаџмент консултант, „вработените мора да бидат возбудени поради визијата и целта на бизнисот, и единствено доколку се поврзани и со срце и со ум, ќе бидат во состојба да направат се што можат за да ја завршат работата најдобро.“

Покрај запознавањето со целите и визијата на компанијата, исклучително важно е вработените да бидат запознаени со процесот на обуки во компанијата како и со стратешката важност на истите. Литературата посочува дека обуките мора да бидат стратешки приоритет за да бидат ефективни. Тие можат да добијат статус на стратешки приоритет единствено доколку нивното планирање и спроведување е дел од систематски и структурен процес кој ужива голема поддршка од менаџментот. Во однос на структурниот процес на обуки, резултатите од истражувањето покажуваат добра состојба во македонските компании со оглед на тоа дека 66% од испитаниците се изјасниле дека постои процес на планирање на идните потреби. Исто така, 67,9% од испитаниците се согласуваат дека растот и развојот на компанијата може да се поврзе со бројот на обуките кои ги добиваат вработените, а 77,6% се согласуваат дека истиот може да се поврзе со видот и квалитетот на обуките. Според едно истражување спроведено во британската компанија TESCO, менаџментот на компанијата вели дека „TESCO има флексибилен и структуриран пристап кон обуките и развојот на вработените кој што оди до ниво на индивидуа.“ Според нив, ваквиот

структуриран систем им овозможува „идентификација на вработени кои имаат потреба од обуки и потенцијал да заземат поголема или поинаква улога во рамки на компанијата и да ги развијат своите вештини и лидерски способности.“ Минатата година, компанијата имала 2.900 менаџери од кои 85% биле резултат на интерни унапредувања, а покрај нив се случиле уште илјадници унапредувања на вработени. „Ефикасните и ефективните обуки и развојни програми на вработените се есенцијален дел од континуираниот раст на TESCO. Структурираниот пристап кон обуките и развојот овозможува силна основа за континуираниот раст.“

Важна алка во структурираниот процес на обуки во компаниите е вклучувањето на искусните вработени како интерни тренери. Резултатите од истражувањето според кое 82% од испитаниците одговориле дека никогаш до сега не биле во улога на тренер посочуваат на алармантната потреба на итно дејствување од страна на компаниите во овој сегмент. Според Harry J. Martin и Mary W. Hrivnak „интерните тренери се моќна сила во процесот на организациска промена.“ Според истите автори „со трансформирање на вработените во тренери, организациите имаат можност да им го овозможат влијанието на обуките што тие треба да го имаат.“

Во однос на бројот на посетени обуки, според добиените резултати може да се заклучи дека македонските компании држат солиден правец во смисла на зачестеност на обуки кои нивните вработени ги посетуваат. Вкупно 68% од испитаниците одговориле дека имаат посетено од 1 до 8 обуки во изминатите 12-18 месеци, односно 48% имаат посетено од 1-4 обуки, а 20% од 4-8 обуки. Оваа состојба во светски рамки е уште поизразена, односно истата се пресметува според број на часови обука по вработен и вкупна сума инвестирана во предметниот вработен. Според „Извештајот за обуки во индустријата од 2014 година“ од страна на специјализираното списание „Training Magazine“, „просечните трошоци за обуки во 2014 година изнесувале 976 американски долари по вработен“. Истите трошоци во 2013 година изнесувале 881 американски долар по вработен. Зголемувањето на трошоците за едукација резултирало и во зголемување на часовите обука по вработен кои во 2013 година изнесувале 37,5 часа додека пак во 2014 година изнесувале 40,7

часа. Истиот извештај нуди и попрецизна рамка на часови обука по вработен во зависност од големината на компанијата. Во таа насока, добиените резултати укажуваат дека вработените во малите компании (100-999 вработени) добиле 42,2 часа обука по вработен во 2014 година, вработените во компаниите со средна големина (1000-9999 вработени) добиле 41,6 часа обука по вработен додека пак вработените во големите компании (10.000 и повеќе вработени) добиле 36,2 часа обука по вработен во 2014 година. Исто така, во извештајот е наведено дека „просечниот буџет за обуки во големите компании изнесуваше 17,4 милиони долари, во компаниите со средна големина 1,5 милион долари, а во малите компании 338.709,00 долари.“ Според Todd Tauber, потпретседател на „Learning & Development Research, Bersin by Deloitte“, „просечното вложување од страна на компаниите во 2014 година изнесувало 1.200 долари по вработен, односно имало зголемување од 15% во однос на претходната година.“ Истиот автор предвидува буџет од вкупно 150 милијарди американски долари наменет за обуки во компаниите ширум САД во текот на идната година. Во однос на тоа кои компании најмногу вложуваат, тој ги издвојува компаниите од областа на технологијата и техниката кои во просек вложуваат 1.847,00 долари годишно по вработен. Според Tracey Mauger, „доколку ги погледнете компаниите кои се лидери во индустријата ќе забележите дека нивните огромни инвестиции во обуките не се коинциденција.“ (Bullen, 2014)

Останатите резултати добиени по анализата на прашалниците ја потврдуваат важноста и актуелноста на темата и се во прилог на поставената хипотеза. Имено, 82% од испитаниците се согласуваат дека ефектот на работата значително се подобрува со зголемување на бројот на обуки на вработените. Понатаму, 67,9% се согласуваат дека растот и развојот на компанијата може да се поврзе со бројот на обуките кои ги добиваат, а 77,6% се согласуваат дека растот и развојот на компанијата може да се поврзе со видот и квалитетот на обуките кои ги добиваат.

Согласно приложените резултати и спроведената анализа може да се заклучи дека поставените цели и задачи на ова истражување се исполнети односно дека состојбата во македонските компании укажува на постоење на

процес и систем при менаџирање со обуките во рамките на менаџирањето на човечките ресурси. Некои од приложените резултати укажуваат и на препораки и предлози со цел подобрување на процесите на обука, но, главно, анализата покажува дека постоењето на соодветен систем за идентификација и спроведување на програмите за обука може значително да влијае на растот и развојот на самите вработени и нивните работни обврски и задачи а со тоа и на целокупниот раст и развој на компанијата.

5. Тестирање на хипотезите

По спроведената анализа и дискусија на резултатите добиени по практичното истражување и информациите добиени по пат на литературна обработка, овој дел од магистерскиот труд дава преглед и обработка на поставените хипотези.

Главната поставена хипотеза на истражувањето беше поставена согласно актуелноста на проблематиката и нејзиното приоритизирање во менаџментот на човечки ресурси. Таа гласи **„Постои потреба за воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука на вработените во компаниите во функција на нивен раст и развој.“**. Поставувањето на главната хипотеза на овој начин доведе до формулирање на четири општи хипотези како поддршка и поткрепа на главната хипотеза.

Четири општи хипотези гласат:

1. Со воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука се овозможува соодветно идентификување на потребите за обука на вработените.
2. Со соодветното идентификување на потребите за обука на вработените се поставуваат соодветни програми за обука согласно стратегијата на компанијата.
3. Со имплементирање на соодветни програми за обука се зголемуваат и унапредуваат капацитетите на вработените и нивното знаење, вештини и способности.
4. Со унапредувањето на капацитетите на вработените се овозможува постигнување на целокупен компаниски раст и развој.

Врз база на главната и општите хипотези беше поставена уште една релевантна хипотеза која гласи **„Постојат разлики при воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука во поглед на видот на индустријата и големината на компанијата.“**

Двата начина на истражување, и теоретскиот и практичниот укажуваат дека праксата во македонски, а и во светски рамки ги почитува и вреднува обуките на човечките ресурси како круцијална активност преку која компанијата може да оствари раст и развој.

Спроведеното практично истражување во македонските компании укажа на состојба која ја потврдува релевантната хипотеза, односно дека структурираните системи за управување со процесите на обука се разликуваат од аспект на вид на индустрија и големина на компанија. Прикажаните резултати посочија дека во однос на дејноста на компанијата постојат разлики и во времетраењето на спроведувањето на плановите за обука. Оттаму, различните временски интервали во кои се планира спроведувањето на обуките се движат најмногу од 6 до 18 месеци. Зачестена пракса е големите компании системот на управување со обуки и планирањето на нивното изведување да го прават на годишно ниво поради самата големина на компанијата и бројот на вработени, додека пак, малите и средните компании овој процес можат да го практикуваат и на полугодишно до годишно ниво.

По потврдувањето на релевантната хипотеза, се преоѓа на тестирање на општите хипотези. Односот меѓу поставените општи хипотези е хронолошки поставен односно тие се меѓусебно поврзани на причинско-последичен начин. Потврдувањето на секоја наредна општа хипотеза значи дека претходно поставената е потврдена, бидејќи секоја наредно поставена општа хипотеза произлегува како резултат од претходно поставената. Имено, препорачаната методологија за воспоставување на структуриран систем на управување со процесите на обуки во компаниите која што беше посочена во овој магистерски труд ги опфаќа сите активности и процеси кои компанијата треба да ги оствари со цел успешно имплементирање на структуриран систем на обуки. Оттука, препорачаната методологија ги потврдува општите хипотези во насока на фази и чекори кои се потребни да се преземат со цел воспоставување на систем на управување со процесите на обука кој ќе резултира во компаниски раст и развој. Практичното истражување дополнително ги потврдува општите хипотези каде што најголем дел од испитаниците одговорија дека во нивните компании постои процес на планирање на идните потреби од обуки. Дополнително, најголем дел од испитаниците одговорија

дека се согласуваат со ставот дека вработените во нивните компании ги добиваат обуките потребни за завршување на своите задачи и активности. Сето ова е директен показател дека компаниите ја употребуваат препорачаната методологија за воспоставување на структуриран систем на обука бидејќи фазите на идентификација на потребите, дизајнирање на соодветни програми и нивна имплементација биле соодветно спроведени. Понатаму, уште поголем процент од испитаниците одговориле дека обуките во голема мера придонесуваат да се зголеми ефектот од нивната работа што е директен показател на четвртата фаза од препорачаната методологија, фазата на евалуација на ефектот од обуките. Дополнително, голем број од испитаниците одговориле дека вкупниот ефект од работата на компанијата значително се подобрува со зголемувањето на бројот и видот на обуките на вработените.

Потврдувањето на релевантната и општите хипотези всушност овозможуваат потврда и на главната хипотеза. Главната хипотеза е комплексно поставена хипотеза која во себе содржи елементи од сите останати хипотези. Нејзиното докажување и потврда не би биле можни доколку претходно не се докажат и потврдат останатите хипотези. Имено, сите резултати добиени и од практичното и од теоретското истражување одат во прилог на главната хипотеза, односно дека без воспоставен структуриран систем на процесот на обуки компаниите не можат да очекуваат раст и развој. Испитаниците се согласни околу ставовите дека вработените во компаниите ги добиваат потребните обуки со цел извршување на работните задачи и активности и дека вкупниот ефект од работата на компанијата се зголемува со зголемувањето на обуките на вработените што е директен индикатор и потврда на главната хипотеза. Процесите на обука ќе ги остварат своите цели и ќе придонесат во овозможување на компаниски раст и развој единствено доколку начинот на кој што се имплементирани е плански и структурен.

6. Заклучок

Знаењето, вештините и капацитетите на вработените се особено важен, ако не и најважен дел од работењето на една компанија. Единствено преку програмите за обука вработените можат да ги подобрат и унапредат своите вештини, способности и знаење. Во таа насока, обуките се повеќе се согледуваат како неопходна функција за постигнување компаниски раст и развој.

Основната идеја на овој магистерскиот труд е дека структурираното и систематизираното имплементирање на процесите за обука на човечкиот капитал, вистинското и навременото идентификување на потребите од обука за сите нивоа на вработени како и овозможувањето на разните видови учење можат да доведат до унапредување на бизнис делувањето на компанијата, проширување на бизнис хоризонтите, а со тоа и овозможување на компаниски раст и развој. Оттаму произлезе и главната хипотеза која гласи: „Постои потреба за воспоставување на структуриран систем за управување со процесите на обука на вработените во компаниите во функција на нивен раст и развој.“

Покрај главната хипотеза, во трудот беа поставени и конкретни задачи кои истиот треба да ги истражи и презентира. Главните задачи на истражувањето се: утврдување на важноста на имплементирањето на структуриран систем на управување со обуките во компаниите, утврдување на најсоодветната методологија при идентификувањето на потребите на обуки и имплементирањето на адекватни програми за обуки, влијанието на значењето на акумулираното знаење и искуство на поединците и обезбедувањето информации кои ќе можат практично да се искористат при имплементирањето на системот за управување со обуки како и при евалуацијата на програмите за обуки и нивното материјализирање во бизнис делувањето на компанијата.

Добиените информации и резултати по спроведеното литературно и практично истражување укажуваат на тоа дека обуките имаат силно влијание врз перформансата на вработените а со тоа и врз перформансата на компанијата. Резултатите добиени од практичното истражување се

конзистентни со информациите добиени по пат на литературно истражување, односно посочуваат на потребата од систематски пристап кон процесите на обука. Теоретско согледување ја издвои „Теоријата за човечки капитал“ на Бекер и Шулц како револуционерна теорија во областа на инвестирање во човечкиот капитал и подобрување на квалитетот на истиот. Со оваа теорија, човечкиот капитал на една компанија започнувал да станува перцепиран како вредност на самата компанија, а со тоа и концептот на обука започнал значително да се менува. Токму средствата кои се вложуваат во обуките на човечкиот капитал говорат за важноста на оваа функција на менаџментот на човечки ресурси како и за препознавањето на важната улога што тие ја имаат врз целокупното компаниско делување и работење.

Главната хипотеза на магистерскиот труд беше потврдена и од литературната обработка и од спроведеното практично истражување. Сите издвоени податоци и информации укажуваат на потребата од структуриран систем за управување со процесите на обуки како единствен начин преку кој процесот на обука ќе ја оствари својата цел. Резултатите потенцираат дека процесот треба да биде логичен, причинско-последичен, односно целиот пристап кон обуките треба да биде систематски и структурен. Теоретските согледувања посочија утврдена методологија од 4 фази за воспоставување на структуриран систем на обуки во компаниите, а литературното истражување во голема мера го потврди тоа како пракса која се почитува и во македонските компании учеснички во истражувањето. Методологијата посочува 4 неопходни фази за успешна реализација на процесот на обуки и тоа анализа на потребата од обуки, дизајнирање на обуки, спроведување на обуките и нивна евалуација.

Понатаму, општите хипотези кои произлегуваа од поставената главна хипотеза исто така беа потврдени и од литературното и од практичното истражување. Имено, истражувањето ги потврди општите хипотези според кои со соодветно идентификување на потребите на обуки и имплементирање на соодветни програми за обука се унапредуваат капацитетите на вработените, а со тоа, ултимативно се овозможува постигнување на целокупен компаниски раст и развој.

Главните согледувања од магистерскиот труд се движат во позитивна насока и тенденција на процеси на обуки кои македонските компании ги применуваат. Во однос на спроведеното истражување, главни заклучоци се дека македонските компании практикуваат процеси на идентификување на потребите од обуки кои најчесто ги спроведуваат на годишно ниво. Согласно утврдените потреби, компаниите формираат планови за обуки кои ги споделуваат со своите вработени. Вработените ја имаат поддршката од страна на менторите и раководителите во однос на процесите на обука и се охрабрувани за споделување на знаењата здобиени по посетата на одредена обука. На тој начин, компанијата добива додадена вредност преку мотивирани вработени кои екстерните обуки можат да ги трансферираат како интерни во рамки на компанијата. И вработените и менаџментот на компаниите ја препознаваат улогата што процесите на обуки ја имаат во развојот на компанијата односно се свесни за влијанието и значењето што обуките го имаат врз бизнис делувањето на компанијата. Тие апсолутно се согласуваат дека ефектот од нивната работа се подобрува со зголемување на обуките на вработените. Истовремено, резултатите од практичното истражување укажаа на неколку состојби во македонските компании за кои е важно да се потенцираат следниве препораки со цел нивно подобрување и надминување. Препораките се следниве:

- Ангажирање на искусните поединци во пренесување на знаењето на останатите вработени. Искусните вработените треба активно да бидат вклучени во компаниските програми за обука, нивната важност и вклученост во програмите за обука треба да биде потенцирана;
- Поголема информираност и запознавање на вработените со процесите на обука;
- Потенцирање на важноста на запознавањето со компаниските цели и препознавање на индивидуалните цели на вработените во компаниските цели. Процесот на запознавање со компаниските цели треба да е потранспарентен и целосно сфатен и препознаен од страна на вработените;

- Поголемо запознавање на вработените со нивните индивидуалните планови за обуки; целиот процес треба да биде што е можно повеќе транспарентен со цел вработените да ја разберат суштината на индивидуалните планови за обуки;
- Претставување на обуките како мотиватор и можност за напредок на вработените во кариерата;
- Потранспарентно запознавање и подетално информирање за инвестициите на компанијата во сиот човечки капитал; компаниите треба подеднакво да инвестираат во сиот човечки капитал за вработените да не добијат впечаток дека определена структура на вработени се „фаворизираат“ во процесот на обука;
- Претставување на обуките како процес преку кој самодовербата на вработените се гради и издигнува на повисоко ниво, а сето тоа ултимативно доведува до професионален развој.

Согласно образложението, крајната порака на овој магистерски труд е дека воспоставувањето на систематски и структуриран систем на управување со процесите на обуки мора нужно да стане секојдневна практика на македонските компании. Овој систем мора да биде дел од стратешката политика на компанијата бидејќи најуспешните компании во светот својата успешност ја припишуваат токму на знаењето и капацитетите на вработените. Компаниите мора да станат свесни за важноста и значењето на структурираните и системски процеси на обука. Бенефитите од структурираните процеси на обука се најразлични, меѓу кои како најзначајни се издвојуваат организациските бенефити (профитабилност, ефективност, продуктивност, редуцирани трошоци, подобрен квалитет и квантитет) и перформансата (обрт на вработени, човечки капитал, репутација на компанијата). Систематскиот и структурниот пристап кон обуките како и самите обуки на вработените имаат клучно значење врз перформансите на компанијата и постигнувањето на компанискиот раст и развој.

Користена литература

1. Aguinis, H., Kraiger, K., (2009), Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, issue 60, pages 451-474
повлечено од www.annualreviews.org
2. Ангелоска-Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување – интерен материјал*, Скопје: Филозофски факултет
3. Armstrong, M. (2006), *Human Resource Management Practice*, tenth edition, London: Cambridge University Press
4. Atherton, J. S., (2013), Learning and Teaching; Experiential Learning
повлечено од <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm> на 25.03.2015
5. Barr, S. (2011), *Employee Orientation programs* повлечено од <http://www.amcto.com/imis15/Documents/Sandra%20Barr%20-%20Thesis%20Paper.pdf>
6. Bhuyan, N. S., (2014), *Your best employees are your best trainers* повлечено од <http://www.mindtickle.com/blog/best-employees-best-trainers/>
7. Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet Beograd
8. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет
9. Bullen, D. (2014), How top companies make the ROI for employee training
повлечено од www.skilledup.com/insights/how-top-companies-make-the-roi-case-for-employee-training
10. Briscoe, R. D., Schuler, S.R., Claus L. (2009), *International Human Resource Management – policies and practices for multinational enterprises*, third edition, Abington, Oxon: Routledge
11. Česynienė, R., Stankevičienė, A., (2011), The Role of Human Capital in Value Creation: Theoretical Insights. *Ekonomika*, Vol. 90(4), ISSN 1392-1258
12. Cornachione, E. B., (2010), Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 6, Num, 1

13. Dowling, J. P., Festing, M., Engle, D., A., (2008), *International Human Resource Management*, fifth edition, Stamford: Thomson Learning
14. Elnaga, A., Imran, A., (2013), The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 4, pages 137-147 повлечено од www.iiste.org
15. Embrey, M., (2012), *Managing access to medicines and health technologies*, Ed.3, Arlington USA: Management Sciences for health
16. Eriksson, S., Kõbin, U., (2007), *International Human Resource Training in Swedish MNCs*, повлечено од <http://epubl.ltu.se/1402-1552/2007/026/LTU-DUPP-07026-SE.pdf>
17. European Training Foundation (2002), *A Management tool kit on training needs assessment and programme design*, Torino
18. Garner, E., (2012), *Training Skills: How to improve the skills and performance of your employees*, повлечено од www.bookboon.com
19. Gustafson, C. (2011), Induction and Commitment – A discursive psychological analysis of Nynas' induction program and its influence on employee's commitment, Uppsala Universitet
20. Honey, P., Mumford, A., (2000), *The learning styles helper's guide*, Maidenhead: Peter Honey Publications Ltd
21. Joshi, M., (2013), *Human Resource Management*, повлечено од www.bookboon.com
22. Kirkpatrick, L., D., Kirkpatrick, D., J. (2009), *Evaluating training programs*, 3rd edition, Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers
23. Kumar, D., A., (2005), *Strategic Issues in Training and Development in the IT Service Industry at Kolkata Region: A Study*, повлечено од http://eprints.rclis.org/7208/1/Das_AK_Dissertation.pdf
24. Lawson, K. (2006), *New Employee Orientation Training*, Oxford: Elsevier Ltd.
25. Linton, I., (2011), *Corporate Trainer Responsibilities* повлечено од <http://work.chron.com/corporate-trainer-responsibilities-13453.html>
26. Македонски Центар за Меѓународна Соработка, (2008), *Менаџмент со човечки ресурси – упрачник*, Скопје: Македонски Центар за Меѓународна Соработка

27. Martin, J. H., Hrivnak, W. M., (2009), *The transformation of employees into trainers*, Business Horizons, Vol.52, Issue 6, pages 605-616 повлечено од <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768130900114>
28. McConnell, H., J., (2003), *How to identify your organization's training needs*, New York: American Management Association
29. Mead, R. Andrews G., T., (2009), *International Management*, fourth edition, West Sussex: Wiley
30. Николоски, Т., (2005), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
31. Noor, Z. M., Ismail, R., (2008), The Effects of Worker, Job and Industrial Characteristics on the Receipt and Intensity of Training in Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 4, Num. 1
32. Pappas, C., (2013), The Adult Learning Theory повлечено од <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>
33. Phillips, P. P., Phillips, J.J., Stone D. R., Burkett, H., (2007), *The ROI Field book: Strategies for Implementing ROI in HR and Training*, Oxford: Elsevier Inc.
34. Phillips, J.J., (1997), *In Action: Measuring Return on Investment*, Volume 2, Alexandria: American Society for Training and Development
35. Post, W. H., (2010), *Teaching adults: What every trainer needs to know about adult learning styles*, Pacer Center
36. Димовска, С., Ивановски, Б., Пајевиќ, Л., Гичевска, А. (2006), *Правилник за спроведување на анализа на потребите од обука и извршување на годишна програма за обука во ЕЛС*, Скопје: УНДП
37. Robinson, T. L., (1992), Revisiting the original management primer: Defending a great productivity innovator, извадок од *Industrial Management Journal*, Vol. 34, issue 1, pages 19-20
38. Rugman, M., A., Collinson, S., (2006), *International Business*, fourth edition, Essex: Pearson Education Limited
39. Saeed, M. M., Shabir, S., (2013), The impact of training and development on employees' skills enhancement and their subsequent intention to quit: The moderating role of perceived alternative job opportunities. *African Journal*

- of *Business Management*, Vol. 7, pages 1030-1034 повлечено од <http://www.academicjournals.org/AJBM>
40. Shelton, K., (2001), *The Effects of Employee Development Programs on Job Satisfaction and Employee Retention*, a research paper submitted for Master of Science Degree in Training and Development
 41. Shasheen, A., Hussain Naqui, S.M., Khan, M. A., (2013), Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, number 4, pages 490-503 повлечено од journal-archieves35.webs.com/490-503.pdf
 42. Student ID 101941, (2012), *Implementing an effective orientation program for new employees in a multigenerational workforce* повлечено од www.amcto.com/imis15/CMDownload.aspx?ContentKey
 43. Spiro, J. (2010), *How to Get Employees Excited About Your Business Vision* повлечено од www.inc.com/guides/2010/08/how-to-get-employees-excited-about-your-business-vision.html
 44. Sultana, A., Irum, S., Ahmed K., Mehmood, N., (2012), Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 6, pages 646-661 повлечено од www.ijcrb.webs.com
 45. Talabi, S., (2012), Employee's Training and Development for Optimum Productivity: The Role of Industrial Training Fund (ITF), Nigeria. *Developing Country Studies*, Vol. 2, No. 4, pages 50-59 повлечено од www.iiste.org
 46. Tayeb, H.M., (2005), *International Human Resource Management – A Multinational Company Perspective*, Oxford: Oxford University Press
 47. Trainer competencies Rev. 2/02 (2010), Institute for Human services NARCCW повлечено од www.narccw.org/TRAINet/Trainer%20competencies.pdf
 48. <http://econ.lse.ac.uk/staff/spischke/ec533/Acemoglu%20Autor%20chapter%201.pdf>
 49. https://trainingmag.com/sites/default/files/magazines/2014_11/2014-Industry-Report.pdf

Прилог 1 (Анкетен прашалник)

Анкетен прашалник

Почитувани,

Дозволете ми најнапред да Ви се заблагодарам на Вашата соработка активно да учествувате и да дадете свој придонес во моето истражување што е дел од магистерската теза „Обуките на човечките ресурси во компаниите во функција на раст и развој“ на интердисциплинарниите студии по Менаџмент на човечки ресурси при Филозофскиот факултет, УКИМ во Скопје.

Добиените резултати од анкетниот прашалник ќе се користат единствено во научни цели и сите прашалници ќе бидат третираны со најголема дискреција.

Анкетниот прашалник е анонимен и истиот нема да Ви одземе повеќе од 20 минути.

Ви благодарам однапред.

1. Пол: ☐ женски ☐ машки

2. Возраст: _____ години

3. Занимање/професија: _____

Позиција во компанијата (актуелна) _____

4. Вашиот степен на образование:

☐ ССС ☐ ВСС ☐ Магистер на науки ☐ Доктор на науки

5. Вашиот работен стаж: _____ години

6. Во колку различни компании сте работеле досега?

(Ве молам во вкупната бројка наведете ја и компанијата во која моментално работите)

7. Компанијата во која моментално работите се занимава со (означете ги сите соодветни одговори):

- ☐ Производство
- ☐ Дистрибуција и промет на големо
- ☐ Дистрибуција и промет на мало
- ☐ Застапништво на странска компанија
- ☐ Друго (Ве молам наведете) _____

8. Колку вработени има во Вашата компанија?

☐ до 20 ☐ 20-100 ☐ 100-200 ☐ над 200

9. Како ја оценувате компанијата во која работите во однос на нејзиниот раст и развој?

- ☐ Трендот на раст и развој е во намалување
- ☐ Постои континуиран раст и развој
- ☐ Трендот на раст и развој е во зголемување

10. Дали во Вашата компанија се одржуваат и практикуваат обуки за вработените?

☐ Да ☐ Не ☐ Не сум запознаен/а

11. Дали постои процес на планирање на идните потреби од обуки во компанијата во која работите?

☐ Да ☐ Не ☐ Не сум запознаен/а

Доколку одговорите Не, Ве молам одете директно на прашање бр. 14.

12. Доколку постои процес на идентификување на идните потреби од обуки, во кои временски рамки се планира нивното изведување?

- ☐ 6 месеци ☐ 12 месеци ☐ 18 месеци ☐ 24 месеци ☐ Друго _____

13. Колку сте сигурни и убедени дека начинот и процесот на планирање на потребите од обуки во компанијата ги задоволува Вашите идни потреби за обука и професионален развој?

- ☐ Воопшто не сум сигурен/на
☐ Не сум сигурен/на за најголем дел
☐ Просечно сигурен/на
☐ Сигурен/на сум за најголем дел
☐ Комплетно сум сигурен/на

14. Дали сте запознаени со визијата на компанијата во однос на целите што треба да ги постигнете во наредните 1 до 3 години?

- ☐ Воопшто не сум запознаен/а
☐ Делумно сум запознаен/а
☐ Запознаен/а сум само со моите цели, но не и вкупните компаниски цели
☐ Целосно сум запознаен/а

15. Компанијата има политика за обука и развој на вработените што е соодветна и достапна за сите вработени.

- ☐ Не се согласувам
☐ Делумно се согласувам
☐ Немам став/не сум запознаен/а
☐ Се согласувам
☐ Комплетно се согласувам

16. Менторите и/или раководителите ги охрабруваат вработените да ги споделат знаењата што ги добиле по посетата на одредена обука.

- ☐ Никогаш
☐ Ретко
☐ Понекогаш
☐ Најчесто
☐ Секогаш

17. Дали сметате дека сте запознаени со плановите за обука наменети лично за Вас, односно Вашата позиција во компанијата?

- ☐ Не сум запознаен/а
☐ Запознаен/а сум

18. Вработените во компанијата ги добиваат потребните обуки со цел реализирање на своите работни задачи и активности.

- ☐ Не се согласувам
- ☐ Делумно се согласувам
- ☐ Немам став/не сум запознаен/а
- ☐ Се согласувам
- ☐ Комплетно се согласувам

19. Компанијата подеднакво инвестира во сиот свој човечки капитал.

- ☐ Не се согласувам
- ☐ Делумно се согласувам
- ☐ Немам став/не сум запознаен/а
- ☐ Се согласувам
- ☐ Комплетно се согласувам

20. Колку се подобрува вкупниот ефект од работата на компанијата со зголемување на бројот на обуките на вработените?

- ☐ Значително се подобрува
- ☐ Нема многу големо влијание, односно малку се подобрува
- ☐ Не се подобрува

21. Растот и развојот на компанијата може да се поврзе со бројот на обуките односно со зголемувањето на знаењата и вештините на вработените.

- ☐ Не се согласувам
- ☐ Немам став
- ☐ Се согласувам

22. Растот и развојот на компанијата може да се поврзе со видот и квалитетот на обуките.

- ☐ Не се согласувам
- ☐ Немам став
- ☐ Се согласувам

23. Колку обуки (презентации, семинари, работилници, конференции, конгреси итн.) посетивте во последните 12-18 месеци?

_____ (број на обуки)

_____ (интерни обуки – во компанијата)

_____ (екстерни обуки- надвор од компанијата)

24. Колку обуките придонесуваат да се зголеми ефектот од Вашата работа?

- ☐ Придонесуваат во голема мера
- ☐ Придонесуваат во мала мера

☐ Не придонесуваат да се зголеми ефектот од работата

25. Колку обуките и знаењето кое го стекнувате со обуките влијаат да имате поголем приход во компанијата и врз таа основа повисоки плати?

☐ Значително влијаат брз приходот и зголемување на платата

☐ Малку влијаат врз приходот и зголемување на платата

☐ Не влијаат врз приходот и зголемување на платата

26. Дали сте биле во улога на тренер во компанијата?

☐ Да

☐ Не

Колку пати во изминатата година? _____

27. Дали некои од долунаведените фактори влијаат на остварување на Вашите потреби за обуки и професионален развој? Ве молам оценете ги со оценка од 1-5 (1-најмалку значајна, 5-најмногу значајна).

Прашање	Оценка				
	1	2	3	4	5
1. Цена на обуките/семинарите/работилниците/конференциите					
2. Недостаток на поддршка од раководителот					
3. Должината на обуките					
4. Персонални околности и фактори					
5. Недостапност на соодветни обуки					

Друго (Ве молам наведете)

28. Каква е Вашата перцепција на обуките? Ве молам оценете ги со оценка од 1-5 (1-комплетно се согласувам, 2-се согласувам, 3-немам став, 4-делумно се согласувам, 5- воопшто не се согласувам).

Прашање	Оценка				
	1	2	3	4	5
1. Обуките се одличен мотиватор.					
2. Учеството на обуки ми ја зголемува самовербата.					
3. Учеството на обуки ми ги напреднува можностите и шансите за развој на кариерата.					
4. Обуките ги сметам за награда.					
5. Доколку треба да бидам награден/а, повеќе би сакал/а да добијам финансиски бонус наместо платено учество на обука/семинар/конференција.					

6. Учесството на обуки ми го одзема и намалува времето предвидено за завршување на тековната работа.					
7. Сметам дека обуките се „губење на време“.					
8. Сметам дека тековната кариера ми е сосема доволна и не сум заинтересиран/а за учество на обуки кои би можеле да ми ја променат кариерата.					

29. Кои се вашите предлози во однос на процесот на обуки со цел подобрување на растот и развојот на компанијата?

30. Со кои видови обуки би се подобрил квалитетот на човечките ресурси во компанијата?