



УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

Студиска програма на втор циклус



МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**ЕДУКАЦИЈА И РАЗВОЈ НА МЛАДИТЕ ТАЛЕНТИ КАКО ОСНОВА ЗА ЛИЧЕН И
ПРОФЕСИОНАЛЕН УСПЕХ ВО ТЕЛЕКОМУНИКАЦИСКИТЕ КОМПАНИИ ВО
ПРОЦЕСОТ НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА**

Ментор:

проф.д-р Виолета Арнаудова

Изработил:

Виолета Живковска

Скопје, 2020

АПСТРАКТ

Појавата на интернетот и дигиталната технологија предизвикаа низа промени во човековиот живот, меѓу кои и појавата на нови модели на деловно работење. Компаниите кои навремено ја увидоа нужноста да ја интегрираат дигиталната технологија во така наречениот процес на дигитална трансформација успешно опстануваат на светскиот пазар. Еден од клучните човечки фактори за ваквите промени е генерацијата У, генерација поединци родени во периодот од 1981 до 1999 кои својот личен, а сега веќе и професионален живот, го поминуваат во дигиталната сфера на интернетот. Нивната секојдневна употреба на социјалните мрежи и нивното дигитално живеење сериозно се одразија на работата на многу компании. Покрај неминовниот дигитален талент што овие млади генерации на вработени го носат, една од клучните одлики на оваа генерација е желбата за постојано учење и развој, како личен така и професионален. Компанијата која може да одговори на ваквото барање е компанија која може успешно да ги интегрира овие млади таленти во својата структура, во процесите на деловно работење базирани на динамична дигитална трансформација, а со тоа и да ги промовира овие млади таленти во идни лидери на пазарот. Низ лонгитудинална студија на случај - програма за учење и развој наменета на младите таленти понудена од страна на Телекомуникациска Групација во Југоисточна Европа – целта на ова истражување е да ги идентификува и измери најзначајните фактори кои имаат директно и позитивно влијание на задоволување на потребата за личен и професионален развој и учење кај оваа целна група.

Клучни зборови: учење и развој, генерација У, дигитална трансформација.

ABSTRACT

The emergence of internet and digital technology has caused a series of consequent changes, among which the occurrence of new business models. Companies that have recognized the necessity of integrating digital technology in the process of digital transformation have successfully remained on the global market. One of the key factors contributing even accelerating such changes is the generation Y, individuals born in the period between 1981 and 1999. These young people have been spend both their private life and are now spending their professional life in the digital environment of the internet. Their everyday use of social media and their everyday digital living has affected the work of many companies. Besides their undeniable digital talent, one of the key characteristics of the generation is the incessant drive for learning and development, both personal and professional. A company that can successfully respond to this need is a company that can successfully integrate these young talent into its structure, as well as work processes based on dynamic digital transformation, and by so doing is able to promote these young talents into the future market leaders. Relying on a longitudinal case study – a program for learning and development for the young talents offered by a Telecommunication Consortium from Southeast Europe – the aim of the research is to identify and measure the most significant factors that positively affect the need for learning, personal and professional development nurtured by the members of this particular group of young people.

Key words: learning and development, generation Y, digital transformation

СОДРЖИНА

	АПСТРАКТ	2
	ABSTRACT	3
	ВОВЕД	6
I ДЕЛ	1.ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	11
	1.1.Генерација Y.....	13
	1.2.Едукација и развој.....	16
	1.3.Дигитална трансформација	21
	1.4.Генерација Y- едукација и развој.....	23
	1.5.Генерација Y - дигитална трансформација, едукација и развој.....	26
II ДЕЛ	2.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	30
	2.1.Предмет на истражувањето.....	31
	2.2.Цел и карактер на истражувањето.....	31
	2.3.Задачи на истражувањето.....	32
	2.4.Хипотези.....	32
	2.5.Варијабли.....	35
	2.6.Методи, техники и инструменти на истражување.....	36
	2.7.Опис на програмата.....	40
	2.8.Популација и примерок.....	47
	2.9.Обработка на податоците.....	47
	2.10.РЕЗУЛТАТИ	48
	2.10.1.Резултати поврзани со апликациите на кандидатите за обука.....	48
	2.10.2.Резултати кои се однесуваат на одговорите на кандидатите добиени на прашалникот по завршувањето на програмата.....	55

2.10.3.Резултати кои се однесуваат на одговорите на кандидатите добиени на прашалникот по една година од завршувањето на програмата.....	62
2.10.4. Резултати кои се однесуваат на одговорите на претпоставените и колегите на младите таленти	68
3.ДИСКУСИЈА.....	72
4.ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ.....	93
5.ЛИТЕРАТУРА.....	96
6.ПРИЛОЗИ.....	107

Динамичниот технолошки развој и начините на комуникација неминовно влијаат на пазарот на трудот. Информатичкото општество е еден од клучните фактори во процесот на дигитална трансформација на работните места, процес во кој новите дигитални технологии како што се аналитичките алатки и апликации, мобилните апликации и уреди, социјалните медиуми, вештачката интелигенција и количество на расположливи податоци (Big Data), предизвикаа промена на работните процеси, култура, искуства, вредности и цели. Во ваквите новосоздадени околности, младата генерација, онаа популарно наречена Генерација Y е движечката сила во низа меѓуповрзани процеси. Оправдано, генерациите кои се дигитилани домородци¹ вешти во владеењето на дигитални вештини и нови комуникациски алатки се многу поагилни и полесно се снаоѓаат во изменетите околности од една страна, а од друга тие се очекува во иднина да бидат лидери и носители на пазарните иновации и конкурентноста на една компанија. Поради тоа ниваната вредност, потенцијал и значење за одржлив напредок на една фирма се од непроценливо значење. Оттука произлегува и клучното прашање за ова истражување, кое генерално гласи „На кој начин една компанија може да ги задржи и промовира овие млади таленти во идни носители на деловните и социјалните промени и креатори на општествените и деловните иновации?“ Дали е тоа можноста за кариерно напредување, повисоки примања, поголем углед во компанијата и општеството?

Во овој контекст, клучна претпоставка од која се поаѓа овој труд е дека компаниите кои сакаат истовермено да опстојат и напредуваат на пазарот на трудот треба соодветно да одговорат како на променетите околности во професионалната култура (начините на размислување и однесување на работното место) така и на барањата и потребите на младите генерации – носители на работниот и социјалниот напредок и успех. Кога на ова ќе го додадме и интензивниот развој на информатичкото општество и целиот корпус на нови знаења и вештини и начини и медиуми на комуникација кои како основни елементи на новата работна култура бараат постојано да бидат усвојувани и применети од

¹ Поимот „дигитален домородец“ е создаден од Марк Пренски и означува генерација која целиот живот го има поминато на интернет.

страна на поединците и компаниите, неминовно се наметнува хипотезата дека потребата од постојано учење е истовремено потреба на талентираниите млади генерации чие задоволување не само што ќе ги одржи како посакуван кадар на пазарот на трудот туку и ќе ги промовира во негови идни лидери. Од друга страна, задоволувањето на истата оваа потреба директно влијае на нивно задржување во компанијата, а со тоа и на нејзиниот континуиран развој. Оттука, **основната хипотеза** на овој труд гласи дека **задоволувањето на потребата од постојана едукација и развој е клучната алатка за постигнување на целите на задршка на младиот талентиран кадар, и напредок на компанијата**. Дополнително на сето ова кажано, ефикасно задоволување на оваа потреба подрзбира фокус на индивидуалните потреби на поединецот, неговите интереси, вештини и индивидуалниот план за кариерен развој и напредок.

Важноста на постојаното учење и развој ја докажуваат низа научни трудови и извештаи на светски водечките компании специјализирани за истражување и анализа на современите трендови на глобалниот пазар на трудот (Deloitte 2019, 2018, 2017; Towards Maturity 2019). Разлики во анализите и толкувањето се појавуваат во однос на предметот на едукација и развој, за каков тип на вештина се спроведуваат активностите наменети за нејзин развој и кои се најсоодветните стратегии за да се постигне саканата цел. Добиените сознанија кои се темелат на податоци добиени од неколку различни географски и деловни контексти се релевантен приказ на глобалните трендови во однос на ова прашање. Базирано на овие соанзнија, овој труд ќе се обиде да ја постигне следната **цел: да ја испита и докаже обостраната врска на учењето и најзначајните фактори кои имаат директно и позитивно влијание на задоволување на потребата за личен и професионален развој и учење кај оваа целна група** (Генерација Y), а со тоа и нивното позитивно влијание како на кариерниот напредок на поединецот така и врз работната средина. Врската помеѓу овие фактори и учењето е обострана. Од една страна изложеноста и искуството со овие процеси, меѓу кои мотивирање, стекнување и/или подобрување на работо-корисни лични особини и работокорисни вештини и др, позитивно влијае на мотивацијата и ефикасноста на учењето во целост, додека пак специфично дизајнирана програма за учење може

во голема мера позитивно да влијае на понатамошен развој на сите овие аспекти на работењето, недвоиво поврзани со учењето. Начинот на кој ова истражување конкретно ќе ги идентификува и измери факторите кои влијаат врз личниот развој е преку студија на случај на програма спроведена од водечки телекомуникациски оператор (детали за самата програма и спроведените методолошки постапки може да се најдат во третата глава). Фокус на програмата е учење преку ангажираност во вистински проекти, со цел стекнување самоиницијативност и себеорганизираност, да научат повеќе за самата индустрија како и да превземат одговорност при процесот на учење и поставување цел заедно со менаџерот во вид на талент мисија. Се користат разни методологии и нови начини на учење и работа, експериментирање и истражување базирано на податоци со чија помош се изготвуваат нови, практични и иновативни начини во приодот кон потребите и искуството на клиентите-корисници, се предлагаат нови решенија, продукти, услуги итн.

Генерална цел на програмата е развој на идни млади лидери со свежи идеи, мултидисциплинарно разновидно искуство и вештини. На овој начин, програмата е генерална рамка во која инволвираноста на учесниците во проектните активности влијае на позитвна промена на мотивацијата, ставовите, вештините и знаењата на учесниците создавајќи услови не само за личен развој туку и за позитивен трансфер на стекнатите вештини и знаења на работните места на поединците. Токму овие новостекнати вештини и искуства се основа како на задоволувањето на потребата од учење и развој така и на позитвните лични и професионални промени. Оттука, целта на овој труд е да ги идентификува и измери факторите (новостекнатите искуства и вештини) кои имаат директно и позитивно влијание на задоволувањето на потребата за личен и професионален развој и учење кај оваа целна група, а со тоа и директно на развојот на потребните знаења и способности кои овие млади луѓе би ги промовирало во иноватори и лидери на пазарот (деловни и општествени промени).

За да ја постигне оваа цел, студијата се темели на резултатите добиени од четири спроведени алатки: а) квалитативна анализа на апликациите на

кандидатите учесници во програмата, б) прашалници со избраните учесници направени непосредно по завршувањето на програмата, в) прашалници направени со истите учесници една година по завршувањето на програмата и г) прашалници спроведени меѓу вработените во непосредната работна средина на апликантот.

Освен истражувачка вредност, постигната преку придонесот кон постечкиот корпус на знаења и наоди поврзани со позитивните ефекти на постојаното учење и развој меѓу младата генерација, оваа студија има и апликативна важност. Имено, резултатите добиени со идентификација, мерење и анализа на податоците ќе овозможат евалуација и идно подобрување на програмата во однос на своите содржини и цели. Од друга страна, податоците од истражувањето ќе ѝ понудат на самата компанија квалитативни и квантитативни податоци кои можат директно да влијаат на идните одлуки, процеси и структури, не само во однос на подобрување на самата програма во иднина туку и на менаџирањето на сопствените млади таленти, а со тоа и одговор на пазарната потреба од талент, свежина и диверсификација.

Структурата преку која овој труд ќе ги постигне поставените цели е следна: *Втората глава* претставува теоретска рамка на ова истражување која ќе понуди детална презентација на клучните концепти кои се вклучени во овој труд. Во прв ред тоа се концептите на Генерација Y, дигитална тренформација, учење и развој. Во рамките на оваа дискусија покрај објаснувањето на самите концепти и нивната релевентност за предметот на истражување, главата ќе понуди и преглед на најрелевантните истражувања поврзани со предметот на ова истражување. *Следната глава* детално ја опишува методолошката рамка на истражувањето преку опис на самата програма – предмет на ова истражување, како и начините на кои се добиени, организирани и обработени податците преку примена на четирите алатки (анализа на апликациите, двете интервјуа со учесниците на програмата и едно со нивните колеги и претпоставени). Во *следната глава* табеларно, описно и детално се претставени резултатите од спроведените алатки, додека пак *потоа* ќе биде направена анализа, толкување и дискусија на резултатите низ призма на

концептите и резултатите од сличните истражувања преставени во втората глава во обид теоретски да ја оправда/потврди главната претпоставка на овој труд. Конечно, во *последната глава* од ова истражување се понудени заклучоци, мапирано е местото на ова истражување во постоечкиот истражувачки корпус и понудени се сугестии за идни слични истражувања, како и препораки за самата компанија кои се базирани на добиените резултати.

I ДЕЛ

1.ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Неколку клучни поими ја претставуваат концептуалната рамка на овој труд. Во прв ред тоа се: 1) **генерацијата Y**, 2) **учењето и развојот** и 3) **дигиталната трансформација** како и поврзаните поими на социјално претпријатие и менаџирање со таленти. Во оваа констелација, генерацијата Y е носител на дигиталните вештини – основа на дигиталната трансформација – кои таа ги применува на работното место. Од друга страна, дигиталните вештини се само еден дел од знаењата и вештините кои оваа генерација е желна да ги стекне и развие во рамки на нивниот личен кариерен напредок (и талент мисија) низ процесот на континуирано учење и развој кој се јавува како основен двигател како на личните професионални промени така и на промените на работното место.

Со цел да се објасни концептуалната позадина на овој труд, во овој дел најпрво ќе бидат дадени кратки дефиниции, толкувања и сумирани размислувања за самите поими, а потоа ќе биде дискутирана нивната меѓуповрзаност поткрепена со наодите и резултатите од досегашни истражувања на оваа тема. Оваа дискусија воедно е теориска позадина врз основа на која ќе бидат анализираани и дискутирани добиените резултати.

Со таа цел, најпрво, ќе биде дефинирана и објаснета генерацијата Y. Таквото објаснување ќе биде контекстуализирано во рамки на концептите учење и развој од една и дигиталната трансформација од друга страна, со цел да се одговори на неколку прашања, како: а) кои аспекти од работната култура (ставови, вредности, однесувања) и лични особини типични за оваа група на млади работници се најдиректно поврзани со учењето и дигиталните вештини. Со други зборови, ќе се настојува да се одговори на прашањата зошто сакаат да учат (кои се нивните цели и мотиви), што сакаат да учат (кои содржини и вештини сакаат да ги усвојат) и како (методи на усвојување на општи и дигитални вештини), а кои дигитални вештини ги поседуваат и сакаат да ги доразвијат. Потоа ќе бидат претставени концептите на учење и развој и дигитална трансформација и нивното значење за современата работна култура и за успехот на една компанија. Во вториот дел на оваа глава ќе биде посветено внимание на поврзаноста на овие три поими - генерација y, учење и развој и дигитална трнасформација.

1.1. ГЕНЕРАЦИЈА У

Дефиниција

Генерацијата У, генерално дефинирана како генерација поединци родени во периодот од 1981 до 1999 година е генерациска група чии животни искуства, вредности, навики и приоритети од една, како и работни вештини, очекувања и погледи од друга страна ги разликува од останатите генерации идентификувани во литературата како „тивката генерација“, „бејби бумери“ и „Генерацијата Х“ која следи. Како клучен фактор во нивното животно созревање, а воедно највлијателен фактор кој го определува нивниот приод кон работата е нивната постојана изложеност и вешто владеење на дигиталната технологија.

Психолошки карактеристики, профил на работници

Иако оваа генерација манифестира географски, политички и културно засновани разлики, литературата во помала или поголема мера ги поима како монолит кој се одликува со следните психолошки особини: љубопитност, потрага по созананија базирани на факти, висок степен на самодоверба, толерантност, способност за брзо поврзување на идеи и концепти и информации, високи очекувања итн. (Holt et al. 2012). Припадниците на оваа генерација се ентузијастички, полни со самодоверба, амбициозни, ориентирани кон целта и резултатите, со нагласено чувство на сопствена вредност и голема доверба во сопствените квалитети (Martin, 2005; Twenge 2010). Го ценат пријателството и секојдневните интеракции базирани на разбирање, прифаќање и почитување (Goldgehn, 2004; Lowe et al., 2008), претпочитаат помалку формална интеракција на работното место (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010) што е последица од комуникациските навики стекнати и развиени на социјалните мрежи. Со помош на социјалните мрежи и дигиталната технологија воопшто тие наоѓаат информации, споделуваат содржини, градат и одржуваат професионални и приватни врски, добиваат фидбек и задоволуваат низа други потреби (Naim, 2014; Wessels and Steenkamp, 2009).

Како вработени тие бараат предизвик, иновативни се и спремни се да преземат ризик, да размислат надвор од конвенционалните рамки, способни се брзо истовремено да менаџираат повеќе активности и задачи, сакаат тимска работа, имаат потреба од соработка, не се задржуваат подолго од 2-3 години на работното место (Саhyadi, 2016). Тие се независни, со претприемачки дух, ја вреднуваат одговорноста, сакаат креативност и слобода. Сакаат континуирано и брзо да добиваат повратна информација за тоа како работат, каде да се подобрат, како да продолжат понатака (peer and manager Feedback), а очекуваат и јавно признание и пофалба за нивниот удел (Martin, 2005; Bannon, et al., 2011; Beekman, 2011; Balda & Mora, 2011). Очекуваат јасни насоки, фидбек, помош од менаџерот, затоа и се познати како „генерација која бара поддржување“ (Martin, 2005; Bolton et al., 2013). Претпочитаат инклузивен стил на менаџирање и очекуваат од нивните претпоставени да им овозможат удел во донесувањето одлуки. Отворени се да ги споделуваат идеите и информациите, и сакаат активно да учествуваат во процесот на донесување одлуки, имаат нагласена ориентација кон кариерата и сакаат постојано да учат со цел да ги подобрат своите вештини и така да останат компетентни на пазарот на труд (Terjesen et al., 2007). Во процесот на унапредување и учење тие сакаат и очекуваат да бидат водени од страна на постари и поискусни колеги ментори. Менторирањето, социјалните медиуми и споделување на знаење се клучните начини на кои тие сакаат да ги развиваат своите вештини и стекнуваат нови знаења, кои пак се клучни за нивното задржување и посветеност на работното место. Токму затоа, менторирањето, социјалните медиуми и споделувањето на знаењето се клучни алатки за менаџирање на младите таленти (Naim & Lenka, 2018).

Генерација У и учење

Свесни за потребата од континуирано учење и развој како основни предуслови за опстанок и напредок на работното место, припадниците на Генерација У сакаат да учат и стекнуваат нови вештини и знаења. Нив најмногу им е потребна средина фокусирана на ученикот (Ware, Craft, & Kerschenbaum, 2007) во која можат активно да учествуваат во процесот на учење (Kittell & Luebke,

2005). Таквата средина им нуди интерактивен и рефлексивен начин на учење во кој една од омилените активности е учење преку активно решавање на зададен проблем (Codrington & Grant-Marshall, 2004). Генерацијата У активно ги користи дигиталните алатки во процесот на учење, сака да учи преку креирање и споделување дигитални содржини и сакаат учењето и работата да го комбинираат со забава и игра, затоа и гемификациските платформи не им се непознати (Strauss & Howe, 2009; Oblinger & Oblinger, 2005).

Генерација У и владеење на дигитална технологија

Владеењето на дигиталните технологии од страна на припадниците на генерацијата У е резултат на нивната дологодишна употреба на овие технологии, феномен поради кој во литературата се наречени „дигитални доморотци“ (Prensky, 2001) статус кој произлегува од нивната дологодишна, ако не и целоживотна изложеност на дигиталните технологии и начините на комуницирање, искуства кои драматично влијаат на начинот на кој живеат и делуваат (Bennett et al., 2008; Wesner and Miller, 2008). Дигиталната технологија за овие млади генерации не е само начин на живеење и комуницирање во новото дигитално доба туку и алатка за учење и работа. Едни од најчестите потреби на оваа генерација поврзани со дигиталната технологија се создавање врски, соработка, пристап до информации и споделување на информации, како и интерактивно, рефлексивно учење фокусирано на ученикот. Овие потреби тие ги задоволуваат со употреба на подкастови, блогови, социјални мрежи, колаборативно уредување, виртуелни училници итн. Најчесто употребуваните од нив, социјалните мрежи и мрежните апликации, стриминг медиумите и синхронизирани виртуелни училници се само некои од алатките што овие млади луѓе ги користат како алатка во процесот на учење со кои управуваат самите тие, процес кој е интерактивен, рефлексивен и фокусиран на ученикот (Dalsgaard, 2006).

Од друга страна, како најактивни корисници на дигиталната технологија и социјалните медиуми, генерацијата У е најактивна во создавањето на дигитални содржини со што директно влијае на потрошувачкиот идентитет, очекувањата во

однос на услугата, формирањето на потрошувачки навики, однос кон потрошувачите, интеракција со брендovите и фирмите. На овој начин тие се јавуваат како активни ко-креатори на бренд вредноста, бренд лојалноста, и ултимативно вредноста на компанијата од една страна (Bolton et al. 2013.), како и на креирањето и примената на интерактивни услуги, и формирањето организациски одлуки од друга страна (Berry et al., 2010). Нивното современо технолошко know how е од особено значење во процесот на дигитална трансформација на една компанија. Дигитално зрелите компании кои веќе го имаат препознаено овој потенцијал и значење и се посветени на дизајнирање програми кои оваа генерација директно ја инволвираат во својата работа, веќе бележат евидентен успех (Peres et al., 2011). Со други зборови, стратегиите за вклучување и задржување на оваа генерација на работното место се клучни за опстанокот и развојот на една компанија.

Оттаму и потребата да се проучи оваа генерација млади вработени во однос на нивните мотиви да останат во компанијата, начинот на кој работат, нивните идеи за иновативни промени внатре во компанијата како и надвор, кон потрошувачите и ултимативно, каков и колкав придонес оваа генерација има во она што се нарекува дигитална трансформација, низа процеси особено релевантни за ИТ и телекомуникациската индустрија. Истражувањата во овој контекст се едногласни дека еден од главните мотивациски фактори што оваа генерација ја задржува во една компанија е можноста за континуирано учење и развој, а со тоа и придонес кон дигиталната трансформација на една компанија.

1.2. ЕДУКАЦИЈА И РАЗВОЈ

Повеќе од било кога, организациите ја препознаваат улогата на континуираното учење и развојот во стекнувањето компетитивна предност (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas et al., 2012), особено во динамично менливи околности на деловно работење кои се предизвикани од низа промени во општеството. Во прв ред појавата и експанзијата на дигиталната технологија, која

е нераздвоиво инкорпорирана во работата на многу индустрии. Низа студии ја имаат истражувано мотивацијата на „вработените жедни за знаење“ укажувајќи на тоа дека извор на овој мотив е всушност стравот од невработеност, од останувањето без работа (Martin et al. 1998), и/или стравот да не се загуби чекор со постојано менливите знаења и вештини кои пазарот на трудот ги диктира (Gabriel, 1999). Истото го потврдуваат и апликативните истражувања на пазарот на трудот (Deloitte, 2019, 2018) чии резултати покажуваат дека можноста за учење и развој е причина број еден поради која младите таленти остануваат или ги напуштаат работните места. Од друга страна пак, важноста на оваа потреба дополнително ја потврдува и фактот што фокусот на менаџирањето со човечките ресурси во компаниите во денешно време е пред сè насочен на новите начини на учење – учење кое е интегрирано со работата, кое е персонализирано и учење кое предизвикува свесност дека идните работни места ќе бидат сè повеќе дигитализирани, а со тоа и соодветни за Генерацијата Y.

Овој нов процес и тренд на учење и развој подразбира промена од традиционален начин на учење фокусиран на развој на рутинска експертиза кон развој на адаптивна експертиза, т.е компетенции кои не се само специјализирани туку и флексибилни кон променливите околности (Bell & Koslowski, 2011). Клучно во развојот на ваквиот стил на учење е принципот на активно учење кое се фокусира на оној што учи. Ваквиот приод се стреми кон паралелен развој на когнитивни, мотивациски и емотивно само-регулациски процеси кои се карактеризираат со тоа како учениците го фокусираат своето внимание, го насочуваат својот напор и ги менаџираат своите емоции за време на учењето (Kozlowski, et al., 2001). Принципот на активно учење им овозможува на учесниците контрола врз процесот на учење, им нуди можност за развој на одговорност за менаџирање на нивното учење, како и можност за истражување и експериментирање (Mayer, 2004; Smith, Ford, & Kozlowski, 1997). Ваквиот стил на учење е во дослук со она што се нарекува трансформативно учење, а кое на индивидуите им дава можност да се оценат самите како се снаоѓаат во новите улоги, да истражат нови начини на однесување, изградат компетенција и самодоверба во нови улоги, стекнат знаења и вештини, искушат нови работни

улоги и да добијат повратна информација од своите соработници со цел да се подобрат во следна слична ситуација. Токму овие цели, принципи на активно учење преку искусување нови улоги, стекнување нови компетенции и повратна информација од средината се во основа на талент програмата на автриската телекомуникациска компанија која е предмет на ова истражување.

Целите на активното, интегрирано учење не се само стекнување на одредено знаење и вештини туку и нивен трансфер на работното место, поточно интеграција во идните работни задачи. Ваквиот адаптивен трансфер им овозможува на оние што учат способност да ги применат вештините во сосема нова ситуација (Ivancic & Hesketh, 2000). Според истражувањата токму овој трансфер е одлучувачки фактор за мотивацијата на оној што учи да се приклучи на тренинг програма, која е толку добра колку што нуди можност да промовира ваков тип трансфер. Токму ваквиот стил на учење го нуди програмата за развој на млади таленти во Телекомуникациската Групација, која е предмет на истражување на овој труд. Преку развој на одговорност, иницијативност, агилност, тимска работа и искуство стекнато преку инволвираност во постоечките проекти, а менторирано од страна на експерти, младите таленти имаат можност активно да се стекнуваат со нови знаења и вештини, преку нови начини на учење, истражување и реконцептуализација на потребите на потрошувачите и со тоа да понудат креативни решенија и да се самопромовираат/изградат во идни лидери на пазарот. Ваквиот тип на трансфер е една од варијабите кои овој труд ќе ги истражи. Успешноста на трансферот, индиректно зависи од степенот на социјално претприемачката култура во компанијата како и од способноста за управување со млади таленти и истите накратко ќе бидат објаснети во трудот.

Учењето во современ контекст на дигитална технологија најчесто подразбира употреба на социјални медиуми, аналитички алатки и апликации, мобилни алатки и апликации, платформи за креирање и споделување на дигитални содржини и вештини како cloud, app marketplace итн. Начинот на кој дигиталната технологија е поврзана со учењето е преку обезбедување на разни интерактивни контексти на учење како LMS; Youtube; Facebook; Linkedin; Websites

eLearning; Mobile learning; Learning object repository; Blended learning; Blackboard; Moodle Learning Manager; Twitter; Videoconferencing. Тие кои пак се јавуваат како дел од она што се нарекува олеснувачи во учењето, а се однесуваат на форматите на модерно, дигитално учење како учење базирано на проекти, учење базирано на проблем, активно учење, гејмификација, симулација, раскажана анимација (Epure et al., 2017; Abdulmajed et al., 2015; Mantri, 2014; Amory, 2014; Sousa and Rocha, 2018). За такво учење се потребни дигитално љубопитни и вешти вработени, како што се оние од генерацијата Y. Ваков концепт на учење преку проектна инволвираност се наоѓа во основата на програмата која Телекомуникациската Групација, ја нуди на своите млади таленти. Меѓутоа, голем дел од програмата покрива и т.н soft skills, со кои се обезбедува хипер свесност, активно меѓусебно слушање, помагање, доверба, креирање на безбедна средина каде е дозволено да се греша, експериментира, се соопштува гласно мислењето без чувство дека ќе бидат осудувани и критикувани.

Во современото деловно работење обликувано под влијание на дигиталните технологии, учењето е подеднакво значаен предуслов за опстанок и напредок како на индивидуите така и на самите компании. Континуираното учење станува особено значаен, интегрален елемент на работната култура, структура и секојдневните активности на оние компании кои сакаат да останат компетитивни на пазарот. Ова не зачудува особено во услови на високо развиени компетитивни односи кои се појавуваат како последица на сè поголемиот замав кој економијата која е базирана на знаење го завзема низ светот. Во таквата економија, знаењето е основниот елемент на многу од новите производи и услуги. Способноста да се соберат информации, и да се создаде ново апликативно знаење се сè повеќе во основа на продуктивноста на една компанија. На овој начин, стекнувањето знаење, неговата интергација во структурата на компанијата и неговата постојана примена се основните начини на кои една компанија не само што учи туку и развива одржлива компетитивна предност (Senge, 1995; Dixon, 1999; Bierly et al., 2000).

Организираното учење и неговата интеграција во компанијата овозможуваат нејзин развој во она што се нарекува „организација која учи“ (Senge, 1990), а се однесува на организацијата која стекнува знаење со цел да го подобри перформансот и одржи компетитивниот чекор (Garvin, 1993; Fiol and Lyles, 1985). Ваквата компанија е вешта во создавањето, стекнувањето и преносот на знаење, и умее да го прилагоди своето однесување и структура за да го одрази ова новостекнатото знаење. Систематско решавање проблеми, експериментирање, заедничко учење, ефективна интерна и екстерна комуникација и размислување и споделување идеи кои помагаат да се развие и интегрира ова знаење се само некои од активностите кои ја овозможуваат оваа трансформација (Senge, 1990; Garvin, 1993). Културата на учење (манифестирана низ ставовите, вредностите и однесувањата) се стекнува и одржува по пат на континуирана можност за учење, лъбопитност и дијалог, соработка и тимско учење, заедничка визија, поврзаност со компанијата екосфера, и стратешко раководство за учење, односно преку учење на работното место, организациско учење, развој на клима за учење и создавање на структури на учење (Ortenbald, 2004). Ова подразбира свесност за потребата од учење и складирање на наученото во структурата и праксата на организацијата. Во овој контекст на организациска култура која го поддржува континуираниот процес на учење и развој, индивидуите се фокус и агенти на учењето кои не само што го усвојуваат туку истото го интегрираат во работната пракса, етика и клтура на компанијата. Со други зборови, тие вршат активен трансфер на новостекнатото знаење низ неговата употреба. Ова е компатибилно со целите на програмата. Таа се обидува да ги постигне тие цели кај припадниците на генерацијата У како агенти на учењето и носители на идните структурни процеси и реформи. Оваа генерација, е целосно свесна за потребата и значењето на континуираното учење како предуслов за личен и професионален развој. На овој начин станува јасно дека учењето е потреба подеднакво препозната, прифатена и практикувана како од компанијата така и од страна на нејзините вработени, и тоа најмладите кои не само што се свесни за оваа потреба туку точно знаат што сакаат да учат и како да го направат тоа.

1.3.ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

Општо земено, дигиталната трансформација на една компанија се однесува на низа процеси на употреба на дигитални технологии со чија помош се креираат или менуваат постоечките деловни процеси, култура, кориснички искуства, а сè со цел да се одговори на менливите барања и очекувања на пазарот (Reis et al., 2018; Global Center for Digital Business Transformation). Ова подразбира целосна еволуција (промена и рedefиниција) во создавањето на деловниот модел, промена која почнува со употреба на дигитални технологии (интернет, аналитички и мобилни технологии), и води кон холистичка трансформација на компанијата преку создавање на нови вредности, промена на нејзината структура и начин на работење (Zhu et al., 2006; Kohli et al., 2011; Gastaldi et al., 2012; Berman, 2012; Medina et al., 2013; Rothmann et al., 2014). Со други зборови, промените предизвикани од појавата и примената на дигиталните технологии „изнудуваат“ стратешки одговор на компанијата која се обидува да ги промени и адаптира постојните начини на создавање вредност, и истовремено да ги менаџира структурните промени и организациските бариери со цел позитивно да влијае на процесот. Така, преку употребата на социјални медиуми, клоуд, аналитика и интернет се постигнува масовно бизнис подобрување, се оптимизираат операциите/активностите и се подобрува вредноста и искуството на потрошувачот. Сето ова резултира со промена во производите, организациската структура, и деловниот модел на компанијата (Fitzgerald et al., 2014; Liere-Netheler et al., 2018), се дигитализира продажбата и комуникациските канали, се менува стратегијата на деловно работење кое се базира на истражување базирано на податоци (Horlach et al., 2017). Во овој контекст, Виал (Vial, 2019) наведува три клучни промени: промени во однесувањето, пред сè на потрошувачите (Chaniias, 2017; Hong and Lee, 2017), промена на конкуритивниот пејзаж, и промена во пристапот кон информации. Со помош на дигиталните технологии потрошувачите имаат непречен пристап до информации (Yoo et al., 2010a) со помош на кои стануваат активни учесници во дијалогот меѓу организацијата и стејхолдерите (Kane, 2014; Yeow et al., 2017), што пак придонесува за промена на сопствената перцепција. Истовремено дигиталните технологии ги рedefинираат пазарите

(Mithas et al., 2013) преку олеснување на движењето на стока и услуги (Tiwana et al., 2010), создавање на нови дигитални понуди (Yoo et al., 2010b), намалување на трошоците за влез на пазарот (Woodard et al., 2012) и зголемување на тактичката предност на конкуренцијата (Kahre et al., 2017). Конечно, дигиталните технологии овозможуваат собирање податоци преку чија анализа организациите се во можност подобро да одговорат на потребите на своите потрошувачи и поефикасно да ги спроведат деловните процеси што во крајна линија им овозможува стекнување компетитивна предност (Günther et al., 2017).

Секако, овие промени не се универзални. За некои компании промената подразбира примена на технологиите како интернет (Cao & Sadr, 2019), за други компании тоа подразбира употреба на социјални медиуми со цел да се добие повратна информација и да се отворат нови канали на продажба (Kaplan & Haenlein, 2010), а за трети тоа е сосема нов начин на деловно работење (Crittenden, Crittenden, & Crittenden, 2019). Разликување постои и во начинот на кој компаниите инструментално гледаат на самиот процес. Така, за едни дигиталната трансформација е начин како да се оптимизираат трошоците, за други е начин како да се создаде нова вредност, за трети тоа е начин како се промен профилот на компанијата и нејзините вработени (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, and Venkatraman, 2013).

На овој начин, дигиталната трансформација не подразбира само употреба на дигитална технологија туку многу повеќе: нов начин на колаборација (виртуелни, crossfunctional тимови), брза реакција и задоволување на корисничките потреби со рано тестирање, опсервација на корисничкото однесување во процесот на креирање на нови услуги; паметно користење и собирање на податоци, нивно читање и донесување одлуки врз база на вистинито читање на тие податоци, автоматизација на внатрешните процеси во самата компанија, но и надворешно кон корисниците и ултимативно способноста да се види употребната вредност на дигиталната технологија и истата да се вклопи во деловната стратегија на компанијата, или како што Кар вели технологијата „да е дел од стратегијата, а не цел на компанијата“ (Matt et al., 2015). Во овој контекст

извештајот на Global Center for Digital Business Transformation (2016) со право сугерира дека организациите треба да развијат клучна способност, а тоа е дигиталната бизнис агилност, која се состои од хипер свесност, донесување одлуки базирани на податоци и брза егзекуција. Дигитално успешните компании во овој контекст се оние кои успеваат најефикасно да го искористат потенцијалот на дигиталните технологии на начин што целосно се адаптираат на новонастантите деловни услови и брзо учат. Според Метц (Metz, 2018) успешноста на овие компании пред сè се заснова на основната вредност – довербата која се манифестира како отвореност, учество, агилност и мрежно работење (networking). Конечно, бенефитите од дигитализацијата се повеќекратни: пораст во продажбата и продуктивноста, иновации, нови начини на интеракција со потрошувачите, зголемување на вредноста и промена на целиот бизнис модел (Downes and Nunes, 2013), и секако - позитивен ефект врз финансиското работење на компанијата.

1.4.ГЕНЕРАЦИЈА Y- ЕДУКАЦИЈА И РАЗВОЈ

Претходно одделно беа презентирани содржини за генерацијата Y и процесите на едукација и развој од една, и дигиталното работење и трансформацијата од друга страна. Во наредните делови ќе бидат направени обиди да се интегрираат овие три клучни поими преку одговарање на неколку клучни прашања, како а) зошто оваа генерација сака да учи (мотиви), што сака да учи (содржини и вештини), како сака да учи (методи на усвојување на општи и дигитални вештини), б) колку оваа генерација е носител на дигиталната трансформација во една компанија, какви дигитални знаења и вештини поседуваат, како ги стекнале и како ги применуваат.

Иако голем дел од истражувањата во врска со генерациите и нивната релација со мотивациските фактори (задоволство од работа) не нудат дефинитивни заклучоци (Kowske et al., 2010), постојат одредени, барем индикативни сознанија за тоа прашање. Според истите, генерацијата Y очекува од

менаџерскиот тим поголем удел во работата (Morton, 2002; Zemke et al., 2000), но истовремено лидерство и менторирање (Gursoy et al., 2013). За нив се важни приликите за кариерен напредок (Kong et al. 2014), кои пак ги вклучуваат можностите за развој, промоција и секако едукација (Maxwell et al., 2010). Нивните конкретни очекувања од програмите за едукација и развој се постојана интеракција и стекнување искуство, дискусии со останатите учесници и водење (guidance) од страна на менторите-обучувачи. (Bochlich&Oleti, 2017). Овој наод го потврдува претходно кажаното, односно дека оваа генерација сака тимска работа, сака да испроба нови улоги со цел да се стекне со знаење, сака да експериментира и сето тоа под окото на поискусните.

Припадниците на оваа генерација им даваат предност на мултимедијалните методи на учење кои комбинираат уживање, предизвик и учење (Black 2010). Истовремено тие сакаат нелинеарен метод на учење, она што би се нарекло „hands-on“приод. Тие сакаат да осознаваат и учат низ интеракција со другите, да бидат инволвирани во активноста која ја совладуваат, да ги процесираат информациите преку мрежни модели создавајќи концептуални мапи. Тие се способни истовремено да пишуваат, читаат, слушаат музика и работат низа други задачи, затоа што тоа е нивниот начин на живот (Schofield and Honoré, 2009). Најпопуларни начини на учење меѓу претставниците на оваа генерација се преку активности и вежби и слики и вежби, додека најпопуларен приод кон учењето е учење преку работа (action learning) и неформално учење кое овозможува индивидуално прилагодување на брзината на учење и усвојување на персонализирани содржини. За да ги постигнат овие цели, како дел од активностите младите кадри користат разни платформи за комуникација, видеа, туторијали, учествуваат во низа блогови, групи од интерес, дискусиски бордови, итн. (Naim, 2004). Употребата на дигиталната технологија им овозможува поефикасно справување, селекција и употреба на корисни информации, а преку тоа и поефикасно учење. Итернетот дозволува споредба на информациите, со што се поттикнува учење базирано на пребарување, селекција и систематизација, а не прифаќање на еден единствен, „валиден“ извор на информации како книги, телевизија или предавање (Dede, 2004). Генерацијата У сака тимско учење, учење

од врсници, ориентирани се кон постигнување, кон индуктивно откривање, формулирање хипотези, сакаат да ги разберат правилата и сакаат интерактивност, не сакаат долги текстови (Wessels and Steenkamp, 2009). Брзо ги обработуваат информациите (Prensky, 2001); преферираат нелинеарен пристап кон информациите (Ashman 2002, 8); имаат низок степен на толеранција за класично учење (Baron and Maier, 2005, 59), односно претпочитаат активно учење (Brown, 2000; Wessels and Steenkamp, 2009).

Сакаат активна средина за учење која им нуди интерактивен и рефлексивен начин на учење како што е учењето преку активно решавање на проблем, учење преку креирање и споделување на дигитални содржини и учење преку забава (Codrington & Grant-Marshall 2004; Strauss & Howe 2009). Претпочитаат да учат самостојно, преку самооткривање и мултимедијални содржини. Сепак, за нив особено е значајно менторството, како можност за директно учење од поiskusните. Тоа помага за развој на способностите, а резултира со нивно задржување на работното место, затоа потребата за учење и развој е централна. Врз основа на тоа колку компанијата нуди можност за учење тие ја оценуваат работната понуда (Lub et al., 2012). Тежнеат постојано да се надоградуваат за да останат компетитивни на пазарот на трудот. Тие се нови на работните места и затоа знаењето поврзано со работата им е од особена важност, затоа и еден од најзначајните начини да се оствари ова и да се поддржи нивниот развој е преку менторство и развој на компетитивни способности (Holt et al., 2012; Stahno and Yang, 2014; Weyland, 2011).

1.5.ГЕНЕРАЦИЈА У- ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА, ЕДУКАЦИЈА И РАЗВОЈ

Генерацијата У е вешта во владеењето со интернетот и мобилната технологија. Ова им помага не само во личниот процес на учење туку и во нивната активна улога во дигитализацијата на компанијата. Нивната желба за континуиран развој директно придонесува за динамиката и квалитетот на промените кои водат кон дигитална трансформација на компаниите. Секојдневното креирање и споделување дигитални содржини, интензивната дневна интернет комуникација, жедта за информации и тенденцијата за селективна употреба на информациите, нивната желба за експериментирање и учење се реалност во многу компании кои претпочитаат модерен деловен модел на работење базиран на современи вредности, разбирање на социјалната динамика и динамиката на пазарот и колективна општествена одговорност. Накратко, генерацијата У владее дигитални вештини, кои свесно и посветено ги доразвива заедно со останатите вештини, а тоа има директен ефект на дигиталниот успех и работењето на компанијата.

Претходно стана накратко збор за значењето на дигиталната трансформација на компаниите. Во тој контекст постои општа согласност дека силата и предноста на дигиталните технологии особено кај дигитално зрелите компании не е во самите технологии туку во стратегиите на нивната примена, кои директно влијаат на развојот и компетитивноста на компанијата. Оваа стратешка способносот заедно со културата на соработка и спремноста да се превземе ризик се одлики на една дигитално зрела компанија (Kane et al., 2014.). Стратегиите на примена на овие технологии, покрај другото, зависат и од способноста (знаењето и вештините) на вработените да ги применат таквите вештини стекнати преку учење на работното место.

Повикувајќи се на претходни студии кои ја нагласуваат важноста на учењето како критериум за развој и промена во компаниите, Brandi and Iannone (2017) се фокусираат на три аспекти на учењето (на работното место): на највисоко вреднуваните вештини кај вработените, на главните поттикнувачи за учењето и инвестиција во учењето, како и на најуспешниот начин на учење. Истражувањата заклучуваат дека учењето на работното место во денешно време вклучува активности кои се неформални, базирани на пракса, преку менторство,

ротација на работно место, виртуелна размена на знаење и искуства (online), (Lave and Wenger, 1991). Ефикасноста и успехот во учењето, пак, зависи од стратегиите на учење. Најуспешни стратегии на учење се оние кои вклучуваат активности кои се поврзани со организационските цели, кои се совладуваат со сопствена брзина и кои се фокусирани на оној што учи, кои се дизајнирани да го спојат учењето со работата, кои се организирани грануларно и се испорачуваат мултимедијално (Little, 2014.)

Постојаното учење и развој се основа не само за личниот напредок туку и се во основа на успешната дигитална трансформација на една компанија. Апликативните истражувања (Towards Maturity 2019; Deloitte 2019, 2018) укажуваат дека дигиталните трансформациони тактики се најуспешни кога се поврзани со постојаното учење и развој. Базирано на сопствените истражувања Towards Maturity го имаат создадено индексот на едукативна зрелост, кој претставува графикон составен од пет фактори на успехот: холистичко искуство, енергичен екосистем, агилна дигитална инфраструктура, постојано и интелигентно донесување одлуки. Она што овозможува да се достигне зрелоста, наречено трансформационска крива, а која го претставува приодот на една компанија кон учењето, се состои од четири фази: трансакциски интервенции во учењето и развојот, перформативни програми за учење и развој, проактивни стратегии за менаџирање таленти и ефикасност и високо развиена култура на учење и развој.

Оваа култура на учење, според извештајот, влијае на ефикасноста, процесите, културата и агилноста. Нејзиниот развој е најмногу условен од инволвираноста на поединците во истата. Компаниите кои се успешни на тоа поле им го префрлаат учењето на своите вработени, тие не им организираат и налагаат што да учат туку подеднакво ги вклучуваат демократски во самиот процес. Постојат три тактики за успех: да се охрабри одговорноста, да се поддржи кариерниот напредок и да се охрабри самодовербата (self-reliance). Компаниите кои се успешни во градењето на култура на учење креираат сопствени содржини кои ги користат постојано, имаат развиени вештини во користење податоци, овозможуваат поврзаност на учењето и работата, активно бараат начини да ја

подобрат ефикасноста. За да го постигнат тоа тие користат низа дигитални технологии, инвестираат во виртуелните можности за учење, во мобилните апликации, видео технологиите, социјалните мрежи и пред сè во своите млади вработени кои се желни за напредок преку едукација и развој. Во овој контекст, програмата што ја нуди Телекомуникациската Групација е соодветна акциона рамка како за постигнување на целите на едукацијата и развојот така и за дигиталната трансформација на компанијата, а на долгорочен план и за задржување на компетитивноста на ИТ и телекомуникацискиот пазар.

Имајќи го предвид досега кажаното, може да се сумира дека младите кадри, припадници на Генерацијата У се мотивирани за постојано учење и развој, што оди во прилог на компанијата која истовремено сака да опстане и да напредува на пазарот. Еден од клучните начини со помош на кој може да се постигне оваа цел е можноста за континуирано учење на работното место, и тоа во рамки на макро процесите поврзани со организациско учење и дигитална трансформација, учење кое компанијата ја трансфомира и промовира во организација која е во тек со сите нови сознанија, вештини и технологии неопходни за нејзината позиција во економија базирана на знаење. На овој начин младите се истовремено цел на учењето но, и активни агенти на дигиталната трансформација на компанијата. Учењето не е само израз на нивна лична потреба туку и предуслов за опстанок и напредок во личната професионална кариера. Постојат низа начини со чија помош може да се задоволи оваа потреба. Организирањето на програма посветена на младите таленти која ги обединува тимската работа, фидбекот, менторството, практичната работа, и експериментирањето, е еден можен начин. Неговото успешно задоволување се одразува позитивно и на културата на учење и продолжување на процесите на дигитализација во една компанија која тежнее да биде успешна на пазарот. За да се утврди како најефикасно да се задоволи оваа потреба, потребно е да се идентификуваат и објаснат најзначајните фактори кои позитивно влијаат на задоволувањето на оваа потреба. Токму ова прашање – како конкретно се задоволува потребата за учење насочено кон личен и професионален развој со помош на кое се менува и унапредува младиот талентиран кадар, а преку него и работната средина и компанијата, ќе биде

разработено детално во глава 4, по претставувањето на методолошката рамка во следната глава.

II ДЕЛ

2.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Генерален предмет на истражувањето е научна анализа на конкретната програма за едукација и развој која телекомуникациската групација ја нуди на своите млади талентирани колеги. Конкретно, интересот е насочен кон изучување на придонесот на програмата за: а) развојот на поединецот (ефекти врз индивидуата), б) работното место и в) успехот на компанијата.

На овој начин истражувањето ќе се обиде да триангулира релации помеѓу 1.мотивите, вештините и визиите на младите вработени пред нивното учество во програмата, 2.содржините на самата програма и 3.ефектите на програмата како врз личниот развој и напредок, врз непосредното работно место и врз самата компанија. Со други зборови, истражувањето ќе ги следи промените поттикнати од учеството во конкретна програма за едукација и развој на талентирани млади вработени од генерацијата Y.

2.2.ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Базирајќи се на интерната програма за едукација и развој на младите таленти организирана од страна на Телекомуникациската Групација, **првичната цел на ова истражување** е да се измерат ефектите што оваа форма на учење и развој ги има врз промената на личните знаења и способности кај нејзините учесници, а со тоа и промената на начинот на кој работат, а кој неминовно се одразува на непосредното работно место. Истражувањето има и лонгитудинален, и компаративен карактер. Од една страна, истражувањето лонгитудинално ќе ги следи и регистрира промените во рамки на самата програма која се спроведува во период од пет години (2013-2019), со што се отвара можноста за регистрање и опсервација на промените во самата програма и нејзините ефекти кои ќе бидат опишани детално. Од друга страна, централниот фокус на истражувањето е промената на вештините и знаењата на учесниците предизвикана од самата

програма и ефектите на истите врз самите учесници и нивното работење во компанијата.

2.3.ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задача 1: Да се направи емпириски приказ на содржините и ефектите од спроведената програма наменета за едукација и развој на младите вработени таленти.

Задача 2: Да се прикажат резултатите од спроведената програма во однос на задржувањето на младите вработени таленти, нивниот професионален развој, примената на стекнатите знаења и подобрување на компаниското работење.

Задача 3: Да се дадат препораки за понатамошен развој на програмата како и за организирање слични програми наменети за развој на културата на учење.

2.4. ХИПОТЕЗИ

Поаѓајќи од основната претпоставка на ова истражување дека одредени фактори (во случајов, конкретни активности насочени кон стекнување и развој на одредени особини, вештини и знаења) позитивно влијаат на учењето и развојот кај младиот талентиран кадар (а со тоа и на личниот и професионалниот развој), целите на овој труд се прво да се идентификуваат конкретните фактори, а потоа и да се измери нивното влијание за задоволување на потребата од учење и за професионалниот развој на припадниците на Генерацијата У.

Начинот на кој истражувањето ќе ја докаже оваа претпоставка е преку студија на случај на програма спроведена од водечки телекомуникациски оператор. Фокус на програмата е учење преку учество во вистински проекти, со цел стекнување самоиницијативност и себе/организираност, да научат повеќе за

самата индустрија како и да превземат одговорност при процесот на учење и поставување цел заедно со менаџерот во вид на талент мисија. Се користат разни методологии и нови начини на учење, работа, експериментирање и истражување базирано на податоци со чија помош се изготвуваат нови, практични и иновативни начини во приодот кон потребите и искуството на клиентите-корисници, предлагање на нови решенија, продукти, услуги итн. Особено внимание се обрнува на стекнување апликативно-интегративни вештини кои учесниците подоцна ќе можат истовремено и да ги применат и пренесат во својата работна средина. Овој процес, како и останатите се одвива под менторство од експерти кои помагаат и значително придонесуваат кон планирањето на кариерниот развој на младите. Сето ова се темели на основната премиса на програмата дека само индивидуализирано учење посветено на индивидуалните потреби, интереси и вештини е квалитетна и ефикасна платформа за успешен кариерен развој базиран на континуирано учење. Ваквото учење, од друга страна, е целосно интегрирано во работната култура и структура на компанијата и придонесува за подобрување на нејзиниот успех.

Интересот на ова истражување е насочен кон три прашања: а) **какво влијание има програмата за развојот на поединецот** (ефекти врз индивидуата), б) **какво влијание има врз работното место** и в) **какво влијание има програмата за ефикасноста и успехот на компанијата**. На овој начин истражувањето ќе ги тринагулира релациите меѓу мотивите, вештините и визиите на младите вработени пред нивното учество во програмата, содржините на самата програма и ефектите на програмата врз личниот развој и врз непосредното работно место и самата компанија. Со други зборови, **истражувањето ќе го следи трансформацискиот ефект од применетата програма за едукација и развој врз младите талентирани вработени, припадници на генерацијата Y, промовирајќи ги во идни лидери на пазарот.**

На овој начин истражувањето ќе се фокусира на мерење на ефектите на активниот, интегриран и трансформативен начин на учење и развој врз промената на личните знаења и способности, а со тоа и врз промената на начинот

на работење на непосредното работно место. Со други зборови, првичната цел на овој труд е да го прикаже опсегот на трансферот на вештините и знаењата стекнати преку програмата врз личниот развој на учесниците и врз компанијата воопшто. Исполнувањето на оваа цел ќе резултира со податоци релевантни за самата компанија кои ќе може да ги употреби во конципирање, организирање и спроведување на слични идни иницијативи со што ќе придонесе за развојот на културата на учење во самата компанија, а ќе го подобри нејзиниот углед, односот со вработените и потрошувачите и секако успехот и ефикасноста.

Едукацијата и развојот на работното место е комплексна појава која вклучува низа аспекти почнувајќи од содржините кои се учат (вештини, знаења, особини, начини на работење) и формите на нивно учење (обуки, работилници, виртуелни курсеви). Овој труд ќе се фокусира на неколку најзначајни аспекти кои се сметаат за најбитни во процесот на учење и развој модерирано од страна на програмата, како што се: а) мотивацијата и ставовите во врска со работното место, б) личните особини (посветеност, организираност, иницијативност, агилност и одговорност), в) активно и интегрирано учење (преку стекнување вештни применливи на работното место, истражување базирано на податоци, реконцептуализација, 'hands on' приод), г) експертско менторирање и д) јасни цели и деловен кариерен план. Оттука, произлегуваат хипотезите во овој труд.

Хипотеза 1.: Примената на програма за учење и развој придонесува за личен развој на младите таленти вработени во телекомуникациските компании.

Хипотеза 1.1.: Применетата програма за учење и развој² придонесува за промена на мотивацијата и ставовите во врска со работата, а со тоа и за задржување на младите таленти учесници во обуката во организацијата (психолошки ефект)

Хипотеза 1.2: Применетата програма за учење и развој придонесува за личен развој на младите таленти учесници во обуката (преку стимулирање

² Изразот квалитетно дизајнирана програма се однесува на програма за учење и развој која подеднакво соодветствува и ги зема во предвид: целите на организациската, мотивите и потребите на учесниците, потребите на потрошувачите и современите трендови на пазарот.

лична посветеност, самоорганизација, самоиницијативност, агилност и лична одговорност).

Хипотеза 2. Примената на програма за учење и развој придонесува за професионален успех на младите таленти вработени во телекомуникациските компании.

Хипотеза 2.1: Активното учење (преку инволвираност во задачи и проекти) интегрирано со работното место и трансферот на знаењето на работното место позитивно влијаат врз личниот развој, јакнење на компетитивноста, ефикасноста и успешноста, и понатамошниот процес на учење и развој, а ова ја зголемува шансата за задржување на работното место.

Хипотеза 2.2: Применетата програма за учење и развој придонесува за поставувањето цели и дизајн на личниот кариерен развој (во соработка со ментор).

Хипотеза 2.3: *Експертското менторирање на процесот на учење и развој има позитивен ефект врз трансферот на знаењето и професионалниот развој.*

2.5.ВАРИЈАБЛИ

Личен развој - мотивацијата и ставовите во врска со работата, лична посветеност, самоорганизација, самоиницијативност, агилност и лична одговорност.

Професионален успех - знаења и вештини битни за професионалниот развој на младите (вештини за истражување базирано на податоци, реконцептуализација на потребите на потрошувачите, и можноста за предлагање креативни решенија); поставувањето на цели и дизајн на личниот кариерен развој; трансфер на знаењето (со помош на експертското менторирање на процесот на учење и развој).

Млади таленти – вработени млади од генерацијата Y.

2.6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Методолошки, истражувањето се потпира на неколку квалитативни алатки применети врз следниве извори на податоци: а) апликации на учесниците на програмата, б) одговори добиени од два прашалника наменети за учесниците на програмата, еден направен непосредно по завршување на програмата, друг една година подоцна, в) одговори на полуструктурирани интервјуа / фокус групи со колегите и супервизорите на дел од учесниците на програмата. Во продолжение следи детален опис на сите четири бази на податоци заедно со методолошките постапки на собирање, организација и анализа на податоци.

Апликации за учество во програмата (наменети за учесниците во програмата)

Првата база на податоци е добиена преку обработка на пишаните апликации кои учесниците ги имаат испратено како еден од предусловите за учество во програмата. Бројот на апликации кои се земени предвид и од каде се земени податоци за првата база е 26. Самите апликации се структурирани во неколку дела.

Во *првиот дел* апликантите во обем од 250-300 збора треба да претстават своја бизнис идеја (самата идеја, целната група/потрошувачи и цели на идеата), во *вториот дел* треба да го претстават своето релевантно образование стекнато како во рамки така и надвор од самата компанија, а во *третиот дел* заедно со својот претпоставен накратко го образложуваат својот развоен/кариерен план одговарајќи на прашењето во што програмата се совпаѓа со развојниот план на апликантот. Токму овој дел е во фокусот на ова истражување поради неговата врска со една од целите на програмата – поставување на професионална кариерна цел и план во соработка со ментор кој го нуди самата програма.

Одговорите на ова прашање треба да дадат јасна слика за очекувањата и предвидувањата на апликантите во врска со нивната кариера од една како и очекувањата во однос на начинот на кој програмата ќе им помогне да ги остварат овие цели/очекувања од друга страна. Споредбата со одговорите од фидбекот на апликатнтите кој е даден непосредно по завршување на програмата и особено оние добиени од прашалникот спроведен една година по завршување на програмата овозможуваат да се утврди исполнувањето на примарно зацртаните цели и нивната евентуална промена заедно со околностите кои придонеле кон истата.

Врз база на одговорите на прашањето **како програмата се вклопува во развојниот (кариерен план) на кандидатот** се направени две категории - одговори кои се однесуваат на развојниот кариерен план на кандидатот а кои одговараат на прашањето **кои се целите кои кандидатот ги има поставено за себе** и одговори кои се однесуваат на инструменталната вредност на програмта и кои одговараат на прашањето **како програмата ќе помогне да се исполнат овие цели**. Релевантните информации од одговорите се одвоени од помалку релевантните преку јазичните изрази кои кандидатите ги имаат употребено за да ги претстават целите и инструменталниот карактер на програмата.

Дел од понудените одговори имаат јасни јазични конструкции кои недвосмислено ги изразуваат целите на апликантот и улогата на програмата во остварување на истите. Јазичната конструкција со чија помош се изразени овие категории претставува комбинација на лексичкиот израз (*план, цел, следни задачи, наредни чекори*) со инфинитивна форма на глаголот кој следи. На пример „планот е да се постигне унапредување од позиција А до позиција Б“, или „амбицијата е да ги подобри Х вештини.“

Јазичните конструкти со чија помош се изразува улогата на програмата во вака изразените цели е преку (причинско-последична конструкција во која учеството во програмата, или конкретната активност е причина која ќе овозможи да се реализира резултатот искажан во вториот дел на конструкцијата како што е дадено во следниов пример - “програмата е добра можност да се стекнам со Х и

постигнам У.“ Со примена на овие два конструкти („целта е да _____“, и „програмата ќе овозможи да _____“) беа идентификувани бараните податоци.

За жал, дел од одговорите не нудат јасни претстави за тоа кои се целите на кандидатот и како тие ќе бидат остварени. Дел од нив содржат општи, неспецифични претстави како “ќе се развијам што повеќе и тоа во клучни домени на работњето“, „програмата ќе (ми) помогне да се стекнам со повеќе вештини“, „да ги подобрам постојните и стекнам нови“. Во ваквите одговори не е јасно кои точно знаења и/или вештини ќе бидат стекнати и/или развиени. Слично и „ќе помогне во постигнување на дадените годишни планови преку стекнување практики кои не можат да се стекнат на работното место“. Во овој случај, добиените податоци се претставени одделно од останатите и земени се предвид со голема доза на претпазливост.

Прашалник 1: Став на учесниците во програмата за перцепцијата на програмата и за нејзините ефекти непосредно по завршување на програмата

Генерална цел на овој прашалник е да се регистрира повратното мислење на учесниците во врска со одредени прашања поврзани со програмата веднаш по завршување на едукацијата. Прашалникот се состои од 12 прашања (Прилог 1). Обработката на податоци е фокусирана на прашањата од бр.3 до бр.8, чији одговори го откриваат ставот на учесниците во врска со нивната перцепција на самата програма и нејзиното влијание на вештините, трансферот на знаење и понатамошниот развој. Текстуалните податоци достапни во одговорите на прашалникот се селектирани и организирани според поставените хипотези во истражувањето, заедно со фреквенцијата на јавување.

Прашалник 2: Став на учесниците во програмата за промените во работното однесување- една година по завршување на програмата

Податоците добиени од првиот прашалник претставуваат основа за споредба со податоците од вториот прашалник спроведен по една година од завршувањето на програмата. Со податоците добиени со овој прашалник се регистрира и мери примената и трансферот на вештини стекнати во програмата на самото работно место и секојдневните работни активности на учесниците во програмата. Од оваа причина, дел од прашањата од првиот и вториот прашалник се идентични, а дел се базирани на нив (Прилог 2).

Податоците се обработени на сличен начин како и претходите, а резултатите се употребени за да се направи споредба со податоците добиени со претходниот прашалник, за да се добие увид во евентуалната промена на варијабите во текот на една година.

Прашалник 3. Перцепција на промените во работното однесување на учесниците во програмата-наменет за колегите, менаџерите и менторите

Прашалникот е применет една година по завршувањето на програмата. Тој период е доволен да може да се забележат промените во работното однесување кај младите колеги-учесници во обуката.

Прашалникот се состои од демографски прашања (пол, возраст, години на работно искуство) кои се однесуваат на тоа колку се познаваат и улогата во која испитаникот (колега, супервизор, претпоставен) го познава учесникот. Најголемиот дел од прашањата се наменети за оцена на промената во работата на учесникот во програмата во однос на знаењата и вештините стекнати преку обуката. Во фокус на овие прашања е промената на апликантот во однос на тоа: а) колкава и каква промена може да се забележи во поглед на иницијативноста, организираноста, агилноста, одговорноста, итн. може да се забележи кај помладиот колега, б) дали и кои нови вештини/ знаења (истражување базирано на податоци, реконцептуализација на потребите на потрошувачите, предлагање креативни решенија и сл.) има применето по завршувањето на програмата, в) како се одвива неговиот кариерен план (колку е тоа резултат на програмата), г)

останати - Кои други промени забележувате кај X пред и после програмата? Колку сметате дека промените се должат на самата програма? Како би го оцениле ефектот на овие промени врз работното место/ задачи, интеракцијата со колегите, компанијата воопшто? (Прилог 3).

Дел од одговорите добиени со помош на прашалникот спроведен со колегите и менторите на учесниците ќе бидат искористени да се спореди само-перцепцијата на учесникот со онаа на лицата од неговата работна средина во поглед на промената на работното однесување како резултат на програмата. Слично како и кај претходните интервјуа, овие податоци се селектирани и обработени. Поради физичката оддалеченост на испитанците кои се наоѓаат во неколку различни држави, интервјуата во договор со нив се изведени преку Скајп (skype for business) со нивна претходно добиена согласност, а нивниот идентитет е анонимен.

2.7. ОПИС НА ПРОГРАМАТА ЗА ОБУКА

Во делот што следува се дадени повеќе информации за самата програма. Програмата ја нуди водечка ИТ и телекомуникациска групација од Југоисточна Европа која е водечки комуникациски провајдер во Централна и во Источна Европа, со околу 23 милиони корисници на сите пазари во кои учествува. Вкупниот удел на пазарот во осум земји покрива околу 42 милиони жители, а Групацијата има околу 17.500 вработени.

Од 2012 година наваму Групацијата спроведува програма во која годишно учествуваат околу 25 млади вработени во организацијата кои се избираат по пат на селекција. Кандидатите се пријавуваат за вклучување во обука со пополнување на Апликација во пишана форма која ја доставуваат до Секторот за човечки ресурси. Доколку се исполнети формалните услови тие добиваат можност да снимат видео каде треба да одговорат на неколку прашања кои се поврзани со нивната мотивираност да учествуваат во програмата, каков импакт имаат направено до тогаш во компанијата, какви идеи имаат да се подобри начинот на

работа внатре во компанијата но, и надвор-спрема корисниците. Апликацијата (пишаниот дел) и видеото, ги оценуваат повеќе stakeholders (експертите за едукација и развој од сите компании кои се партнери и ко/креатори на програмата и носители на Групациските проекти кои се дел од едукативната програма). По првичната селекција, се креира листа на кандидати кои понатаму учествуваат во втор круг на селекција составена од индивидуални интервјуа (face to face, skype) предводени од тимот за Човечки ресурси на Групациско ниво. Целта е да се направи селекција на најмногу 25 кандидати, кои понатаму ќе бидат учесници во програмата во период од 9/10 месеци. Основен услов е тие да се вработени во компанијата барем една година, како и да немаат работно искуство подолго од 5 години.

Со оваа Програма треба да се постигне поголема свест и да се промовира култура на споделување и размена на информации и знаења-сознанија помеѓу членовите на тимот. Живееме и работиме во време кога текот на работите се менува толку брзо, што неминовно е и брзо реагирање, размена на искуства за поефикасно решавање на проблемите. Исто така од организациски аспект е битно да се покаже дека тимската работа е клучен елемент за успех на вработените и задоволство на клиентите/ корисниците.

Цел на програмата

- Развој на млади таленти/ амбасадори на дигиталниот начин на работа, кои треба да ги имплементираат промените кои дигитализацијата ги налага;
- Стекнување знаења и вештини за се иницираат промени (особено во компании каде се работи по еден принцип долго време и промените се дочекуваат со негодувања и страв), да освојуваат нови бизнис подрачја и идеите да се имплементираат во стварноста;
- Проширување на хоризонтите, барање нови перспективи и идеи во врска со иднината на телекомуникациската индустрија;

- Развивање вештини и учење како да се работи (соработува) како тим, агилен и цврст фокус кон потребите на клиентите/ корисниците на услугите.

Што вклучува програмата?

- Материјал, информации, предавања од страна на екстерни и интерни предавачи и експерти;
- Перспективи, прогнози за тоа во која насока се движи нашата индустрија, нови бизнис можности во согласност со компаниската стратегија;
- Алатки за нов начин на работа и соработка со други тимови;
- Интензивен тренинг како потсетување дека потребите на клиентите/ корисниците треба да имаат приоритет при имплементирање на нови бизнис идеи;
- Осознавање на тоа што значи да се биде лидер во смисла на себе-организираност, организираност на тимот во кој работат (или ќе работат), како сето тоа се покажува на дело, како се учи од грешките и се почитуваат меѓучовечките односи со покажување на респект и емпатија. Овој дел од тренингот е фокусиран на вежбање на активно слушање и создавање свест за важноста на секој член во тимот;
- Во овој круг се креира атмосфера во која сите учесници стануваат „сопственици“ на проектите на кои работат во текот на програмата. Добиваат задачи, треба да иницираат нови идеи и нов тек на претходно зацртан план доколку најдат основа, тестираат и сето тоа на вистински проекти кои се во тек и намерно се вклучени во програмата,
- Тренинг за презентациски и комуникациски вештини, вештини на убедување кога некоја нова идеја треба да се презентира - како физички така и дигитално.

Каков е дизајнот на програмата?

- Работа на вистински, постоечки или нови проекти, учење со практична работа во реално време и на реални проблеми.
- Можност на учесниците да изберат на кој проект сакаат да работат во текот на програмата, и тоа на првиот модул на самиот почеток на програмата (претходно немаат информација кои се проектите, на која тема, кој е проект менаџер итн). Менаџерите на проектите ги презентираат своите проекти кратко (5 минути) на првиот ден на првиот модул, и веднаш потоа учесниците се групираат по 5-мина во помали групи и избираат во кој проект би работеле. Се одбираат 5 проекти.
- Бидејќи важно е во текот на програмата да се тренира самоиницијативноста и самоорганизираноста, учесниците во помалите групи од 5-мина, сами се договараат и решаваат за тоа како ќе работат, што и како ќе учат за темата на самиот проект (некои од нив можеби за прв пат се среќаваат со таа проблематика, тоа е интердисциплинарен тим од 25 млади колеги), како ќе соработуваат, како ќе се поддржуваат итн.
- Можност во целост да бидат самите креатори на нивното развојно „патешествие“ во текот на програмата: треба да размислат секој поединечно, за избор на еден или повеќе ментори – во зависност за кој дел од нивниот развој им е потребно; кои тренинзи треба да ги посетат надвор од оваа програма, поврзани со темата на проектот во кој се вклучени и/или со нивниот персонален развоен план; се учи како да се идентификува потреба за развој, како се адресира таа потреба до својот тим, претпоставен; како се аргументира и поврзува со бизнис потребите; како се кажува мислење и се дава feedback на колеги и претпоставени итн;
- Добиваат детални информации за тоа како функционираат во пракса одредени агилни алатки: при идеизација, проверка дали идејата има основа, брзо тестирање на фокус групи, како се спроведува истражување, како се добиваат информации (интерно или екстерно) на дадена тема,

пребарување нов терен на работа, рефлектирање, креирање на прототип и проверка дали тоа би функционираше во стварност итн;

- Групата (барем пред Корона вирусот) се сретнува физички 3 пати на три Модули, а во меѓувреме има постојана работа (виртуелно) на проекти во помалите групи. Учесниците имаат можност да одат и на размена во друга компанија која е дел од Групацијата, во времетраење од две недели. Секој за себе лично прави план каде, во кој сектор (размената може да е поврзана со проектот од оваа програма или со некој друг проект кој е повеќе поврзан со експертизата на самиот учесник/чка), во која компанија и на кои конкретни теми, бидејќи размената исклучиво се користи за образовни цели. Организирањето на размената е оставено на самиот учесник/чка, и претставува дел од тренингот за самоорганизација и самолидерство;
- Помеѓу модулите, виртуелно се организираат вебинари на разни теми, по иницијатива на самите учесници како и редовни состаноци на целата група каде се презентира статусот на проектите но, и до каде е креирањето на индивидуалните развојни планови;
- Сето ова се води од страна на тим на фасцилитатори, со јасно презентирани упатства и правила на игра. Учесниците секогаш можат да се обратат за помош и совет ако некаде се појави проблем.
- Модул 1 генерално е дизајниран да се добијат информации и презентации околу самите проекти, стратешки новитети од страна на интерните предавачи и високиот менаџмент во компанијата; виртуелна соработка на проектите помеѓу првиот и вториот Модул; Модул 2 каде се вежба прототип, истражување, идеализација, брзо имплементирање на дадена идеја; виртуелна соработка помеѓу Модул 2 и Модул 3 на проекти, вебинари, виртуелни тренинзи, како и размена на искуства во друга компанија од групацијата во траење најмногу до 2 недели; и Модул 3 каде се вежба презентација на сознанијата во врска со проектите и крајните резултати по 9 месеци заедничка работа пред поголем аудиториум, физички, на сцена.

- Тоа може да се прикаже графички на следниот начин:

Модул 1	Виртуелна работа	Модул 2	Виртуелна работа и размена	Модул 3
Разни предавања	Воспоставување на редовна комуникација во помалите групи, заедно со проект менаџерот	Практична работа, мал вовед како и која агилна алатка функционира и тестирање како тоа во реалност изгледа	Виртуелната соработка и работата на проекти продолжува	Финалната презентација пред широк аудиториум и активно присуство на менаџери на високо ниво во компанијата. Настанот се објавува и комуницира претходно преку интерни комуникациски канали, се дава важност и простор на младите таленти да го презентираат својот пат до резултатите, заедно со проект менаџерите
Презентација на проекти	Вебинари на разни теми како Вештачка интелигенција, маркетинг автоматизација итн.	Проектите веќе треба да се доведат до следно ниво на имплементација	Продолжува организацијата на вебинари во зависност од потребите на групата	Екстерни предавачи на разни теми за <i>лидерство</i> во останатото време од Модулот

Избор на проекти и поделба на групата на 5 помали групи	Редовен состанок каде виртуелно се состанува целата група и се дава осврт на статусот на проектите и личниот развоен план на секој поединечно заедно со фасцилитаторите	Тренинг за давање feedback, како на дело игледа модерно агилно лидерство, тимска работа, верување во каузата и дали тоа воопшто им помага на корисниците	Продолжува редовната размена на статусот на проектите и личниот развој Учесниците одат на размена на искуства, посета од најмногу 2 недели во друга компанија од Групацијата	Заклучок: како да се направи влијание и промена во својата организација и како да ја промовираат својата компанија како организација која треба постојано да учи
Постојана работа на проектите и фокус кон личниот развој со помош на ментор и фасцилитатори				

Истражувањето ја третира програмата како *независна варијабла* чие влијание изразено преку неколку индикатори ќе биде мерено во однос на постигнатите ефекти.

Индикаторите на *зависни варијабли* се:

а) промената на личната перцепција, ставовите и мотивацијата на учесниците на програмата во доменот на своето работно место и компанијата во целост. Оваа варијабла ќе се мери преку споредба на *мотивацијата и ставовите* пред почетокот и по завршетокот на обуката,

б) стекнување на вештини и знаења за време на програмата и нивен трансфер на работното место. Оваа варијабла опфаќа повеќе аспекти кои ќе бидат опсервирани и мерени, а кои условно може да се поделат на:

б.1) перцепција на стекнувањето и трансфер на следните особини: самоорганизација, самоиницијативност и агилност,

б.2) перцепција на стекнувањето и трансфер на релевантни знаења и вештини (вештини за истражување базирано на податоци, реконцептуализација на потребите на потрошувачите и можност за предлагање креативни решенија кои соодветствуваат на тие потреби),

б.3) перцепција на можноста и способноста за поставување цели и дизајн на личен кариерен развој во соработка со ментор,

б.4) перцепција на стекнувањето на дигитални вештини. Овие варијабли се мерени со споредување на податоците добиени од влезните и излезните интервјуа.

2.8. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Испитувањето е направено со учесници на програмата и нивните претпоставени. Првата група брои 26 испитаници, додека пак втората е многу поголема и нејзиниот број е тешко да се утврди бидејќи учесниците доаѓаат од девет компании ќерки на групацијата и секој од нив работи во посебен сектор. Примерокот на испитаници брои 35 лица, од кои 26 се учесници во програмата селектирани врз основа на одговорите на прашањата од прашалниците, а 9 се нивни раководители.

2.9. ТЕХНИКИ ЗА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Преку анализа на содржината на апликациите најпрво се идентификувани податоци кои потоа се организирани во две категории: а) податоци кои се однесуваат на кариерните цели на кандидатите, и б) податоци кои се однесуваат на инструменталната улога на програмата во остварување на овие цели. Вака добиените податоци се табеларно претставени во следната глава.

Пополнувањето на прашалниците е направено по електронски пат во три наврати. Добиените податоци се обработени квалитативно со бележење на податоците кои најдиректно и релевантно се поврзани со истражувачките хипотези.

2.10.РЕЗУЛТАТИ

2.10.1.Резултати поврзани со апликациите на кандидатите за обука

Во претходната глава накратко беше објаснета содржината на апликациите на учесниците на програмата и начинот на кој беа селектирани податоците кои тука се претставени. На прашањата од третиот дел на апликацијата апликантите одговараат на прашањето *како програмата за која аплицираат ќе помогне во остварување на нивните професионални цели*. Од одговорите на ова прашање се добива попрецизна слика за кариерниот план на кандидатот и за инструменталната улога на програмата на тој план. Резултатите добиени од анализата одат во прилог на тоа дека учењето позитивно влијае на нивниот кариерен развој (четвртата подхипотеза на ова истражување). Всушност апликантите одговараат на прашањето како очекуваат учењето преку програмата да влијае врз нивниот професионален развој и врз професионалните цели. Податоците поврзани со ова прашање се добиени со детално читање на 26-те апликации, првично преку идентификација на содржините во самиите апликации кои се присутни во изразите од типот „планот е да - _____“, и „ова [програмата] е можност да _____“. Тоа што следи во првиот случај се однесува на целите на учесникот, а во вториот случај се објаснува инструменталниот карактер на програмата.

Иако ваквиот начин на идентификација и организација на податоците на прв план изгледа интуитивно лингвистички, во суштина е едноставен, рационален и ефикасен начин на откривање на бараната информација затоа што без разлика на

контекстот општата семантичка цел на ваквите јазични конструкции е да изразат цел и инструмент. Земајќи го сето ова предвид во продолжение се дадени податоците добиени по обработка на апликациите. За да се добие подобар сумарен преглед на податоците, истите се дадени табеларно (Табела 1).

Табела 1. Приказ на кариерните цели на учесниците и начинот на кој програмата ќе помогне во нивно остварување

Кариерни цели на апликантите	Начин на кој програмата ќе ги оствари дадените цели
Подобри вештините на менаџирање проекти	Преку програмата ќе има можност да стане активен член на големи проекти и подобро да ја запознае интерната структура на компанијата
Напредување од позиција на јуниор во позиција на сениор експерт во област на Маркетинг Автоматизација (донесува релевантни одлуки, да го дефинира процесот, областите на примена, и оптимизација и да го пренесе знаењето, да ги мотивира вработените да работат со Маркетинг Авотоматизација)	Развој на лидерски способности , и усвојување на нови комуникациски техники.
Да станам дел од работата и на други тимови како експерт за човечки ресурси	Работа на конкретни бизнис проекти и можност за проширување на знаење и видици надовр од доменот на човечки ресурси, да ја проширам мрежата на професионални контакти и стекнам нови искуства.
Да се вклопи и помогне во дигитализација на компанијата со фокус на дигитални платформи, развој на нови бизнис идеи, прототипирање, пивотирање, развој на нови производи,	Ќе ги подобри дигиталните вештини и научи повеќе за нови бизнис платформи и процеси на развој на нови

услуги	идеи, концепти итн.
Дополнително ќе ми помогне да ја усовршам способноста да работам на групни проекти со членови од различни култури	Да создаде контакти и блиски односи со колегите од разни земји, и резултатите на трудот да ги направи достапни за сите.
Постојано учење и развој во областите од интерес (fixed NW, кабел и содржина, OTT и нет неутралност (fixed NW, cable and content, OTT and Net neutrality).	Можност да ги подобрам презентациските и комуникациски способности и знаења во областите од интерес,
Добивање знаење кое е споделиво со колегите и компанијата (трансфер), стекнување со дигитални вештини и знаења кои се од корист на компанијата.	Здобивање на апликативно знаење , преку обука на работно место, преку ротациони и менторски програми.
Стекнување знаење применливо во постојните и идни проекти , да станам со мојот тим сопственик на тест средините, да воведам тест автоматизација, да ги подобрам постојните процеси.	Да запознаам нови луѓе и стекнам нови искуства кои ќе помогнат во подобрување на мојата самодоверба, да ја подобрам комуникацијата затоа што работиме со повеќе стејк холдери
Преку проширување на видците и добивање нови вештини ќе бидам во можност да ги споделам истите со колегите и така да придонесам кон колективниот успех	Можност за понатамошен професионален развој, можност за средби со колеги и воспоставување зеднички погледи и цели во поглед на дигитализација на компанијата, таквата разноликост помага за подобрување на односите со колегите, ќе ме подготви за предизвиците и ќе ме направи подобар решавач на проблеми.
Ќе станам подобар продукт менаџер	Подобри потенцијалот преку меѓукултурна размена на идеи, прошири видикот и ќе помогне да се разбере индустријата подобро, ќе ми помогне да го пренесам знаењето на колегите.
Кандидати кои не навеле експлицитни одговори за нивните цели	
Кариерни цели на апликантите	Начин на кој програмата ќе ги оствари дадените цели
	Да стекне нови вештини, развие интеркултурални и социјални вештини, да

	запознае колеги од другите сестрински компании.
	Работа во мултикултурна и мултиорганizaciona компанија, подобрување на вештните потребни за секојдневна работа, вмрежување, и запознавање на нови пазари, искуство со работа на проекти
	Ќе ги прошири гледишата и искуствата на кандидатот
	Подобрување на квалитетот на апликантот
	Стегнатите вештини ќе бидат во прилог на поддршка и дополнителен развој на проектите во кои кандидатот е вклучен, во кои ќе донесе нови идеи, и ќе ја промовира културата на споделување знаење.
	Стекнување на преносливи дигитални знаења и вештини, преку тимска работа и споделување разни искуства кандидатот ќе добие нова мотивација која позитивно ќе се одрази на работното место, тимска работа и подобрени дигитални вештини кои позитивно ќе се одразат на работното место.
	Програмата ќе го помогне личниот и колективниот развој преку учеството во мултисекторски и мултикултурни тимови.
	Програмта дополнително ќе ги зајакне силните страни и потенцијалот на кандидатот преку стекнување нови вештини и учество во интересни проекти
	Подобри потнцијалот преку меѓукултурна размена на идеи, прошири видикот и помогне да се разбере индустријата подобро, ќе ми помогне да го пренесам знаењето на колегите.
	Подобрување на дигиталните вештни и

	бизнис планирањето, стекнување на употребливи вештини важни и релевантни за работното место и задачи.
--	---

Од исказите во Табела 1 може да се види дека не сите кандидати јасно ги претставиле своите професионални цели, па затоа се претставени одделно. Кај кандидатите кои во апликацијата ги имаат јасно претставено и своите кариерни цели и начинот на кој програмата ќе ги задоволи, се забележува причинско-последичен сооднос меѓу двете, односно програмата е експлицитно претставена како алатка за исполнување на планираните цели.

Така, *првиот кандидат* има наведено дека неговата кариерна цел е да ги подобри вештините за менаџирање проекти. Тој верува дека преку можноста да учествува на голем проект и можноста да ја запознае интерната структура на компанијата програмата ќе му помогне во остварување на поставената цел. Слично, *вториот апликант* има зацртано кариерен напредок од позицијата јуниор во сениор и низа способности (дефинирање на процесот и пренесување знаење), цели за кои програмата ќе помогне преку стекнување и развивање на лидерска способност, и усвојување на нови комуникациски техники.

Од друга страна може да се забележи дека меѓу почесто присутните и споменувани цели кои кандидатите ги имаат наведено во своите апликации се следните: стекнување на конкретни вештини и знаења кои се директно поврзани со работното место, стекнување на знаења со цел истите да се пренесат на работното место, поточно да се споделат со колегите во рамки на тековните активности и проекти. Во контекст на последново, неколку апликанти експлицитно имаат потенцирано дека целта на нивното учество во програмата е да стекнат споделиво знаење кое преку трансфер на работното место ќе овозможи пред се подобрување на нивното работење, а со тоа и подобрување на работата на компанијата. Ваквата неегоистичка свест и емпатично размислување е во прилог како на поединецот така и на самата компанија. Ваквиот став изразува лојаност и

свесност за прагматичкиот-колективистички карактер на знаењето кое е онолку вредно колку е корисно и применливо не како алатка за индивидуален натпревар туку како „сопственост“ и инструмент на работниот колектив. Ваквиот став изразува дух на тимска соработка кој го потврдуваат не само целите на овие млади луѓе туку и начинот на кој тие ја гледаат програмата како основен инструмент за реализација на зададените цели. За нив, најважна придобивка од програмата се можностите од менторство и пред се инволвираноста во конкретни проекти и активности преку кои ќе стекнат апликативни знаења кои ќе ги пренесат на работното место. Повеќето од апликантите поддеднакво ја вреднуваат и можноста која ја нуди програмата за интеркултурен контакт, размена на искуства и проширување на личната професионална мрежа на контакти, услови кои се неопходни и за лично учење и за личен кариерен развој.

Што се однесува до оние кандидати во чии апликации професионалните цели не беа експлицитно дадени, може да се каже дека таков не е случајот и со нивните гледишта за функционалниот карактер на програмата. Слично како и нивните колеги и овие млади таленти на програмата гледаат како платформа за средба со млади и постари колеги и размена на искуства и знаења, што во крајна линија повторно води кон подобрување на интеркултурните, комуникациските вештини на апликантите, но и стекнување преносливи вештини и вештини поврзани со работното место. Исто како и останатие колеги-учесници во програмата и овие млади луѓе во програмата гледаат одлична можност за работа на реални проекти, како и можност за проширување на професионалната мрежа на колеги и потенцијани соработници. Но, за разлика од првите, мал дел од учесниците од оваа група, ја потенцираат психолошката природа на програмата како мотиватор и инспирација за иден развој. Можеби овие кандидати во текот на пополнувањето на апликацијата го превиделе прашањето за лични професионални цели, но нивните одговори индуктивно дозволуваат да се претпостави кои се нивните лични кариерни цели кои само декларативно и формално отсутуваат од нивните апликации. А тоа се пред сè: директно учество во тимска работа на проекти, стекнување на преносливи вештини и знаења, размена и богатење на искуства стекнати во интеркултурен контакт, ширење на

сопствената мрежа на соработници. Од ова се гледа дека овие млади таленти сакаат да учат, пред сè вештини кои се применливи и преносливи и сакаат тимска работа.

Колку од нивните цели програмата има задоволено и колку навистина научиле ќе се види по претставувањето на резултатите добиени од одговорите на што ги дадоа кандидатите непосредно по завршување на програмата.

2.10.2.Резултати кои се однесуваат на одговорите на кандидатите добиени на прашалникот по завршувањето на програмата

На крајот на програмата учесниците пополнија прашалник составен од тринаесет прашања (Прилог 1) на кои одговорите се дадени на Ликертова скала со шест степени. Бројот 1 укажува на најниска вредност на испитаниот квалитет, а 6 укажува на највисока вредност на испитаниот квалитет. *Целта е со овој прашалник да се добијат податоци во врска со перцепцијата на апликантите за корисноста на програмата за стекнување на одредени преносливи вештини и знаења, за понатамошниот развој на стекнатите вештини, оцена за програмата и препораки за нејзино подобрување.* Поради физичка и техничка спреченост, само петнаесет од вкупно дваесет и шест учесници на програмата дадоа одговори на прашањата. Врз основа на нивните одговори може да се извлечат одредени сознанија. Дел од овие размислувања се повторно тестирани преку одговите на другите два прашалника.

Во продолжение се претставени резултатите што се добиени на секое прашање одделно. Од овој преглед се изземени резултатите добиени од првото прашање (компанијата од која дадоаат) поради потребата од заштита на деловните, сензитивни податоци. Исто така, се изземени и последните две прашања, препораки за подобрување, и препорака на самата програма кон своите врсници затоа што резултатите од овие две прашања не се директно поврзани со целите на актуелното истражување. Второто прашање има цел да ја измери перцепцијата на корисноста на програмата од страна на учесниците. Одговорите

се распределени на скала од 1 до 6, при што 1 е некорисно, а 6 е многу корисно. Најголем дел од анкетираниите учесници одговорија со 4 (корисно), на број 7, четворица со 5 и исто толку со 6 (најкорисно).

Одговорите на прашањето *како наученото од програмата ќе биде корисно за работното место на апликантот и во неговите идни проекти*, се дадени во продолжение. Најпрво се претставени деловите од одговорите кои се директно поврзани со прашањето на корисност, во заграда се означени респондентите со голема буква А и редниот број според кој е добиен одговорот, а потоа е дадено кратко резиме на одговорот во кое се категоризирани дадените индивидуални одговори. На наведеното прашање учесниците ги дадоа следниве одговори:

- ќе се стекнам со подобра професионална мрежа, ќе ми биде од корист за меѓународни проекти, ќе имам знаење како да се таргетираат различни групи, да се прототупира, да се дава повратна информација, итн.(A1); подобрена мрежа на професионални контакти, зголемена интеркултурна свест, и подобро разбирање на пазарот (A2), преку применливост на работно место (A3), научив дека е најбитно да се почне од проблемот (A4), научив да бидам потрпелив, да ги слушам и да им верувам на другите, и да не се плашам да пробам нов метод, (A5), подобрена интеракција и тимска работа, подобрена способност за само рефлексija (A6), да излезам од комфор зоната (да пробам ново) и да се стремам да направам промена (A7), подобро се разбирам себе, научив да давам и добивам фидбек (тимска работа), научив подобро да се адаптирам, ја подобрих интеракцијата преку интеркултурен контакт, (A8), ја научив предноста на давање фид бек, ги подобрих презентациските вештини и научив како да прототипирам (A9), културата на давање повратна информација и рефлексija која ја стекнав тука дефинитивно ќе биде од корист за мојот тим, познавање на тимот е уште една битна работа (A10), научив како да се погледне проблемот од повеќе перспективи, и како да се дојде до најефикасни и најмалку ризични одговори, научив да донесувам одлуки, лидершип, дигитални вештини и

креирање продукти (A11), ги подобрил вештините за тимска работа, и вештината на гледање на проблемот од повеќе перспективи (A12), да бидам подобар лидер, научив да давам поквалитетна повратна информација и ги научив предностите на тимската работа (A13), научив различни приоди (перспективи) во работењето, како да давам фидбек, можност да се погледне со очите на потрошувачот (A14), рефлексива (фидбек) итн.

Најчест одговор на прашањето како ќе го употребат тоа што е научено во програмата на нивното идно работно место и идните проекти е преку вештината да се дава и добива фидбек (6 одговори) и подобрената вештина за тимска работа која оди заедно со фидбекот. Следен најчест одговор е способноста проблемот да се погледне од повеќе перспективи, вклучувајќи ја и онаа на потрошувачот, што укажува на свесноста за комплексноста на појавите и потребата од мултиперспективно согледување (4 одговори), подобрени комуникациски способности, во прв ред интеракција и презентација (3 одговори) и храброст на проблемот да му се пријде на нов начин и да се излезе од комфор зоната (2 одговори).

На следното прашање, *кои нови вештини што ќе имаат влијание на способноста за лидерство ги имаат стекнато*, учесниците ги понудија следниве одговори:

- охрабрување на тимската работа (A1), подобрени комуникациски вештини и соработка (тимска работа) (A2), слободно изразување на мислење (A3), донесување одлуки врз база на чувства (A4), способност да се препознае разноликоста, важноста на секој поединец во тимот, вештината да се ислуша секој (A5), како слабостите да се гледаат како предности, како да се усогласат во тимот различни компетенции, опсервација на процесот во секој чекор (A6), структурираност (A7), доверба во другите и тимска работа, разбирање на разни култури, умешност на покажување слабост (A8), фидбек, адаптивност, и тимска работа (A9), тимска работа и взаемна почит, научив дека луѓето се

најважни, научив повеќе да слушам, помалку да зборам (A10), научив да бидам подобар тимски играч, да се издвојам со сопствени идеи и да изнајдам решение, да балансирам помеѓу слабостите и предностите, да давам и примам фидбек, стекнав подобри менаџерски вештини (A11), способност за лидерство, развој на лични јаки страни и менаџирање на слабостите (A12), саморазвој и развој на тимот, микроменаџирање и спodelување на знаењето (A13), софт скилс и комуникација, градење односи во тимот, иницијативност и доверба на инстинктот (A14), спodelување на знаење и искуство (A15).

Според добиените одговори, најбитна вештина која учесниците ја стекнале а која истовремено е најрелеванта за подобрување на вештината на лидерство е тимската работа (9) која има директно влијание на вештините за водење (соработка, градење квалитетен однос и препознавање на разноликоста на тимот), но и со останатие способности како комуникација, баланс меѓу сопствените јаки и слаби страни и спodelување на знаењето (4).

Следното прашање е слично на претходното, бидејќи од учесниците бара да ги идентификуваат стекнатите вештини кои најефикасно ќе им помогнат во идните процеси на прототипирање (изработка на прототип за иден производ или услуга). Дел од одговорите на ова прашање се:

- добивање брз фидбек за да знаеш како напредуваш (A1), научив постепено да го развивам производот секогаш имајќи го во фокусот потрошувачот, (A2), научив да прототипирам (A3), научив да бидам посвесен за животната средина (A4), сфатив дека креативноста ми е јака страна, (A5), научив да не се откажувам, да пробувам од ново и од ново, научив дека потрошувачот треба да биде во центар, научив дека можеш сè да научиш ако сакаш (A6), сè што е ново за темата на прототипирање (A7), нови работи и научив кои се моите јаки страни, се стекнав со подобра контрола над критични ситуации, како да препознаам стресни ситуации, комуникациски вештини. (A8), научив да експериментирам и сфатив дека секогаш постои подобар начин, и дека тимската работа и

почитта се клучни за успехот (A9), научив дека е подобро да се направи добро отколку перфектно, секогаш треба да се бара најлесниот начин (A10), како да се развие прототип (A11), знаење и вештина за изработка на прототип (A12), научив сè за прототипирањето (A13), научив дека во процесот на прототипирање потрошувачот е секогаш на прво место (A14), се здобив со потврда на веќе познатото (A15).

Според испитаниците, начинот на кој програмата ќе влијае на нивната способност за прототипирање во иднина е преку тоа што на некои од нив им има понудено основно знаење за процесот (4), ја има подигнато свеста за уделот на тимската работа во процесот (4), кај дел од нив оваа активност ја има зголемено свесноста за централното место на потрошувачот при развој на прототипот но, и ја има подигнато личната свест за сопствените јаки страни, (4) подеднакво за дел од уесниците е важно тоа што имале можност да учат детално, низ процес кој се одвивал од самиот почеток (тим, потрошувач, сопствени јаки страни, свесност за учењето).

За разлика од претходните две прашања, чиј фокус е јасен, влијанието на програмата врз конкретната способност и знаење, следното прашање бараше од испитаниците да дадат општ одговор на тоа *какво влијание имала програмата врз нивните вештини општо* (без да специфицира дали е тоа лидерство, прототипирање или нешто друго). Според одговорите на испитаниците програмата им помогнала:

- да ги откријат сопствените силни страни, да спојат забава и обврска (A1), подобро да ги разберат културно мешаните работни тимови (A2), подобро да ги разберат културните разлики (A3), повеќе да бидат присутни и концентрирани во работењето (A4), да ја зголемат самодовербата и трпението (A5), да разберат какво влијание има културата врз тимската работа е побитно индивидуите, да се опуштат при работење и внесат елемент на забава (A6), како постојано да се биде активен (A7), да го сфатат значењето на тимската работа (A8), да ја осетат важноста на непосредната човечка комуникација (A9),

важноста да знаеш да избереш тим и активност (A10), да ја подобрат способноста за лидерство, тимската работа, дигитализацијата и улогата на потрошувач (A11), да ја разберат важноста на способноста за адаптација, важноста на непосредната интеракција (A12), да постигнуваат компромис, да стекнат и да ја унапредат способноста да се охрабруваат другите, да се дава соодветна поддршка за членовите во тимот (A14), да бидат поотворени и да имаат самодоверба при презентирање.

Резимирано, програмата овозможила да се зголеми свеста за културните разлики (4), свеста дека работата треба да е поднакво забавна (2), да се промовира тимска работа (4), да се зголеми самодовербата, посветеонста, и сопствениот влог (3), да се подобри способноста за адаптација и компромис (2).

Имајќи ги предвид стекнатите вештини и знаења, следното прашање е поставено со цел *да се регистрира свесноста и размислувањето на апликантите во врска со начините на кои овие новостекнатите вештини ќе се пренесат, споделат и применат врз работното место на апликантите.* Начините на кои тоа ќе го сторат учесниците се преку:

- употреба на новите техники (A1), стимулирање на работен фокус насочен кон потрошувачот (A2), примена и демонстрација на дел од научените техники и вештини (A3), започнување на работните предизвици од проблемот (A4), лична агилност и споделување на знаењето (A5), преку демонстрација на стекнатите вештини (A6), формално и неформално споделување на знаењето со тимот (A7), охрабрување на колегите како да ги истражат и подобро осознаат своите јаки страни, да го променат мајндсетот, да бидат ориентирани кон решенија, мотивирање да учат и да бидат отворени (A8), давање и барање фидбек (A9), споделување на наученото, демонстрирање на важноста на разгледување на проблемот и гледање од повеќе перспективи, важност на личниот приод и мотивација, важноста на мислењето на сите и давање и добивање фидбек (A11), ќе ги споделам

сите нови знаења и вештини особено давањето фидбек (A12), зголемување на свеста за бизнис процесот, важноста на употребата на различни приоди и алатки (A14), постојана колективна и лична рефлексивност (A15).

Од добиените одговори се гледа дека најчест начин на споделување на наученото е преку примена на истото во сопствената работна пракса и демонстрирање на наученото, иако судејќи според дадените одговори не е најјасно како, во која форма ќе се демонстрира наученото, дали тоа ќе биде неформална обука, заедничко работење на проект или друга активност. Покрај одговор на прашањето КАКО, многу позначајно е што учесниците понудија одговор на прашањето ШТО ќе споделат, а тоа во прв ред е вештината на давање и добивање фидбек и рефлексивност кон сопствената работа (5), ќе ја зголемат свесноста од важноста на различните приоди и алатки но, и ќе ги споделат истите (3), и ќе работат на подобрување на личните особини како мотивација, отвореност, флексибилност итн. (3)

Начините на кои учесниците ќе се стремат да го продолжат процесот на учење преку идно континуирано доразвивање на стекнатите знаења и вештини се:

- преку читање, делување, рефлектирање (A1), работа и учење низ работа (A2), проширување на социјалната мрежа (A4), учење и нови обуки (A5), преку примена и пренос на знаењата (A6) преку постојана примена на наученото и усовршување низ работењето (A7), преку постојано учење и потсетување дека сè треба да се прави со задоволство (A8), секојдневна употреба (A9), работа со различни луѓе и социјализација (професионална) (A10), континуирано учење (A11), примена на добиените вештини (A13), употреба на знаењето и менторство од страна на поистакнати (A14), преку неконвенционално размислување (A15).

Судејќи според дадените одговри, најчестиот начин на кој учесниците на програмата ќе го продолжат индивидуалниот процес на учење е преку примена на стекнатите знаења и вештини, и преку постојано учење и развој на нови вештини и низ соработка со работната средина.

Оцената на учесниците за влијанието на програмата, пред сè *влијанието што таа го има врз стекнување и развој на нови вештини* е генерално оценето позитивно. Оцената за сопствените вештини на учесниците пред да учествуваат во програмата е видливо пониска споредено со нивната самоевалуација за вештините по завршувањето на програмата. Така, во однос на вештините пред вклучување во програмата, четворица од петнаесетте испитаници сметаат дека истите биле релативно слаби (оценети со 3 на скала од 1 до 6), десетмина ги оцениле своите способности како релативно добри (4 од 6), и само еден учесник смета дека неговите способности биле многу добри пред почетокот на програмата. За разлика од ова, дури четиринаесет од петнаесетте испитаници сметаат дека вештините можат да се оценат како многу добри (5 од 6), а еден од нив ги оцени сопствените вештини како одлични (максимум 6).

Со цел да се утврди промената во стекнатите вештини како последица од нивната примена на работното место (колку вештините и знаењата се задржани, се применуваат и секако доразвиваат), а со тоа и да се утврди и измери нивниот трансфер, применет е прашалник на истите учесници една година подоцна.

2.10.3. Резултати кои се однесуваат на одговорите на кандидатите добиени на прашалникот по една година од завршувањето на програмата

По една година од завршувањето на програмата, учесниците беа исконтакирни и им беше пратен краток прашалник со шест прашања (Прилог 1) со цел да се регистрираат евентуалните промени како последица на примена на дел од стекнатите знаења и вештини во работните задачи. Учесниците беа таргетирани со помош на личните меил адреси, но за жал, од една страна поради обврските, а од друга заради времето на спроведување на прашалникот (летен

период за време на глобална пандемија), само петнаесет од вкупно дваесет и шестте учесници одговорија на прашалникот. Во продолжение следат одговорите понудени од испитаниците, презентирани според распоредот на самите прашања.

На прашањето за *влијанието кое програмата го имала врз работењето и размислувањето на работното место* двајца од кандидатите одговорија дека тоа е мало (оцена 3), тројца дека е релативно големо (оцена 4), шест одговорија дека е големо (оцена 5) и четири учесници дека е огромно (6). Сумирано, може да се заклучи дека со извесни варијации, програмата има позитивно и пред сè големо влијание врз работата и размислувањето на учесниците.

Со следното прашање од учесниците се бараше да ја оценат *корисноста на програмата за професионалната кариера на учесникот*. Со исклучок на двајца учесници кои програмата ја оцениле како малку корисна (со оцена 2), останатите учесници сметаат дека програмата била корисна (двајца од испитаниците ја оценија со оцена 4), многу корисна-оцена 5 (шест учесници) или екстремно корисна- оцена 6 (пет учесници).

Во однос на *конкретните промени кои програмата им помогнала на учесниците да ги остварат на работното место* (прашање 4), подолу се презентирани одговорите, почнувајќи од оние во кои се оценува најмало влијание на програмата до оние со најголемо влијание:

- *Ми помогна поагилно да размислувам но искрено, едвај некогаш да го употребувам таму стекнатото знаење.*
- *Немам сменето ништо на работното место но, одлучноста да успеам е поголема, се заинтересирав да станам лидер, и станав посовесен.*
- *Генерално ми помогна на начинот на кој ги водам и учествувам во проектите, ми ја подобри соработката и квалитетот на тимската работа.*

- Ми помогна да се вклучам во повеќе работни проекти, станав промотор за идните генерации, имам многу нови работни контакти и активна професионална мрежа.
- Ми ја зголеми довербата во работењето, а со тоа и агилноста и постигнувањето резултати, ми помогна да станам квалитетен ментор и да им помогнам на другите-помлади колеги да учат и напредуваат, ми помогна да ја гледам големата слика, комплексноста на проблемот.
- Ми помогна да се стекнам со независност од позиција да бидам менаџиран од страна на други во позиција да менаџирам сам со себе, да станам поодговорен.
- Ми помогна да станам поагилен, да се фокусирам на силните сопствени страни, да бидам поефективен и поагилен, а ми помогна и со вештините на јавно говорење, создавање и развој на лична професионална мрежа, прототипирање, критичко размислување итн.
- Ми помогна подобро да дефинирам работни задачи и стратегии, и да станам подобар ментор и обучувач.
- Да посветам повеќе време и внимание на развојот на сопствените вештини најчесто преку обуки, да одржувам и развивам професионална мрежа, да бидам подобар во прототипирање.
- Ме научи да прототипирам, да делувам тимски, прифаќам разлики, да пријдам на проблемот од неколку страни.
- Благодарение на програмата сум поблиску до конкретните цели, сум поангажиран и на работата и пристапувам со повеќе ентузијазм.
- Благодарение на програмата имам поголема самодоверба и истата ми помогна да одржам неколку обуки за колегите.
- Многу од нештата кои ги научив ми помогнаа во секојдневните задачи, научив да учам и работам истовремено и да бидам поодговорен.
- Програмата ме научи дека не треба да се откажувам, и кога е најтешко треба само да го сменам приодот, да давам фидебек и подобро да соработувам и менаџирам тим, ми помогна да научам од поистакнатите и

истото знаење да го пренесам на други, да ги искористам сопствените силни страни и да не ги негирам или занемарам слабите.

- *Поради нештата кои ги научив од програмата го променив и работното место, нешта како способноста да се изнајдат сопствените јаки страни, ми помага да изнајдам решенија во тешки моменти и да одговорам најефикасно на предизвиците, програмата ми е како една водилка во такви моменти, поагилен сум, станав ментор на еден од учесниците на еден заеднички проект на работа а истовремено и ментор на нејзиниот карьерен развој, ми помогна да направам прототип за една работна процедура, чекор кој сите го оценија како ризичен, но јас не се обесхрабрав.*

Земено во целост начинот на кој програмата им била од корист на учесниците е преку развој на лични особини корисни за работата како: агилност, независност, посветеност, одлучност, самодоверба, лидерство итн, резултати кои ја потврдуваат втората подхипотеза на овој труд, а од друга страна програмата им помогнала на дел од учесниците да станат ментори, а со тоа и не само да го споделуваат знаењето туку дополнително да ја зацврстат својата позиција на идни лидери на работното место, а со тек на време и на пазарот. Начинот на кој ова е постигнато според учесниците (Прашање 5) е преку нивното учество во активностите на програмата, особено учеството во проекти и тимска работа, но и можноста самите да бидат менторирани и нивниот развој да биде раководен и помогнат, и секако преку можноста наученото да го применат и развијат онаму каде е најпотребно – на работното место.

Со последното прашање од испитаниците се бараше да се изнесат *сопствените препораки и размислувања за идни слични програми и начини на професионален развој*. На прв поглед резултатите делуваат како да се применливи само за потребите за понатамошно усовршување на самата програма, но, размислувањата во кој правец треба да се одвива идниот развој на платформите за учење и стекнување вештини кои се корисни за работата јасно се

содржани во одговорите, истовремено даваат и јасна слика за очекувањата и визиите на учесниците на програмата за нивните идни учества во различни форми на учење и развој. Според мислењата на учесниците во врска со програмата можат се подобрат следните содржини:

- *Да продолжи политика на давање фидбек, подобро да се согласуваат одредени членови (кохезивна работна средина и тимска работа), подобар избор на проект лидери.*
- *Да се организираат после програмски активности кои би „навлегле“ во работата на работната средина и компанијата.*
- *Што е можно повеќе практична работа.*
- *Поажурен приод и поголема флексибилност од страна на претпоставените и менторите особено кога станува збор за идеи и активности кои се отфрлаат поради лични причини, надминување на јазот помеѓу искусните и неискусните, предавачите да бидат искусни, професионални и пред се флексибилни експерти кои имаат разбирање за младите генерации.*
- *Повеќе внимание и време посветено на менторството и поактивно оценување на учесниците како и колку примениле од програмата на работното место.*
- *Работа и инволвираност во проекти кои учесниците навистина ги работат на своето работно место, не само хипотетички сценарија.*
- *Да продолжат со инспирација на учесниците и им даваат можност да ги откријат своите потенцијали без да стравуваат од критика, дополнителни обуки за секоја вештина посебно.*
- *Организирање повеќе обуки на работните места.*

Според дадените одговори на учесниците може да се заклучи дека тие сакаат поголем удел во донесувањето одлуки и работењето, поголема одговорност, поголема приемчивост од страна на обучувачите, еднаков третман. Ова не се однесува само на нивното искуство во програмата туку и на работното место. Од друга страна, тие сметаат дека обуката, а општо и било која друга

форма на учење треба да биде што е можно поапликативна, да се работи на конкретни постоечки проекти, резултатите да се прелеат во работата на поединецот, да зајакне менторскиот (учителско-ученички) однос. Ова говори како за препознавањето на нивната потреба од учење така и за нивното барање тие да имаат што е можно поактивен збор и избор во процесот кој ќе биде што е можно поапликативен.

Податоците за споредбата на очекувањата и целите за учество изнесени од страна на учесниците пред вклучувањето во програмата од една и непосредната оцена на самата програма од друга страна, размислувањата и оценувањата на самата програма и пред сè стекнувањето на особини, вештини и апликативно знаење кои се корисни за работното место, се прикажани во Табела 2.

Табела 2. Споредба на резултатите добиење со анализа на содржина на апликации со податоци добиени со прашалниците.

Индивидуални цели	Стекнуто низ програмата	Применето
Кариерен напредок, подобри вештини (лидерство, донесување одлуки, дигитални вештини), стекнување применливо знаење, споделување на знаење, тимска работа, подигање на свеста за комплексноста на проблемите и задачите.	Давање и добивање фидбек, тимска работа, подобрување на личните вештини и особини (подобри комуникациски способности, самодоверба, посветеност, компромис, мотивација, отвореност, флексибилност, баланс меѓу добри и слаби страни, приод кон проблемот од повеќе агли и примена на повеќе алатки, централно место на потрошувачот, свесност за културните разлики, споделиво знаење, професионална мрежа, менторство.	Тимска работа, професионална мрежа, менторство, способност за воочување на комплексност на проблемот, независност, самодоверба, агилност.

Врз основа на сумираните резултати од трите методолошки алатки се забележува дека особено се акцентира потребата од тимска работа и согледувањето на работните проблеми и предизвици од повеќе перспективи. Токму во овие два домена резултатите целосно се поклопуваат. Со тимската работа се поврзани вештините на интеракција, интеркултурната комуникација и проширувањето на личната професионална мрежа кои учесниците сметаат дека ги стекнале и/или доразвиле со помош на програмата, а кое и по една година од завршувањето на програмата активно го применуваат во своите секојдневни обврски. Дополнително, и една година по истекот на програмата се кај учесниците во програмата се подобрени низа лични особини како независност, самодовреба, агилност, согледување на сопствените добри и лоши страни, развој на лична професионална мрежа, и апликација на стекнатото знаење пред се низ процесот на менторирање. Накратко, се чини дека највлијателните бенефити на програмата се развој на социјални вештини, пред сè лични особини корисни за работата и вештината за тимско работење и споделување на знаењето.

2.10.4. Резултати кои се однесуваат на одговорите на претпоставените и колегите на младите таленти

Истовремено со пополнувањето на прашалникот од страна на учесниците на програмата, беше пополнет и прашалник од страна на нивните супервизори и колеги за да се оцени програмата и нејзиното влијание врз работното однесување. Овој прашалник се состои од пет кратки прашања (Прилог-Прашалник 3), кој го одговорија седум супервизори на учесниците на програмата. Супервизорите се специфична целна група, со работно искуство и познавање на индивидуалните членови на групата на дваесет и пет млади таленти, учесници на програмата. Прашалникот е направен во неочекувани работоотезнувачки околности предизвикани од глобалната пандемија предизвикана со КОВИД-19. Имајќи го превид ова, добиените резултати укажуваат на одредени тенденции кои подетално ќе може да се испитаат во некои подобри услови.

Генерално, колегите и менаџерите на младите таленти кои беа учесници во програмата се согласни дека програмата имала позитивно влијание врз развојот на вештините и знаењата кои се корисни за работата. Така, најголемиот дел од нив таквото влијание го оценуваат како големо (оцена 5) и огромно (оцена 6). Во однос на користа на програмата за професионалната кариера на учесникот, неговата работна средина смета дека истата има релативно позитивно влијание и големо влијание. На дополнителното прашање *зошто користа не е оценета како голема или огромна*, сите колеги и менаџери беа едногласни дека ова е само една детерминанта за нечиј професионален развој покрај учењето на самото работно место, способноста за тимска работа и проектна инволвираност стекната на самото работно место.

Промените кои колегите ги забележале кај своите помлади колеги и сметаат дека се резултат од нивното учество во програмата се следните:

- *зголемена самодоверба, поопфатно размислување (земање предвид на повеќе аспекти на сложеноста на проблемот), подобрани комуникациски вештини, подобро чувство на самоодговорност,*
- *развој на постратешки поглед за сопствената улога во компанијата (идентификација на сопственото место и визија во рамки на компанијата), зголемен фокус на деловниот импакт на секоја превземаена активност (зголемена самосвест),*
- *поагилен приод и примена на различни приоди во решавање на еден проблем,*
- *поголем ентузијазам за извршување на работни задачи, бара да превземе поголема одговорност, подобрена тимска работа и мултитаскинг,*
- *поопфатно сфаќање на работните обврски и целокупниот контекст на работењето на компанијата, зголемен интерес за соработка и неформално учење,*

- подобрена ефикасност во употреба на дигитални алатки и вештини, поголема ангажираност во сите проекти, зголемен интерес за учење и експериментирање,

- подобра тимска работа, приод од неколку страни на проблемот, подобрени комуникациски вештини и лидерство, зголемена желба да се пренесе наученото и да се стекне ново знаење.

Перцепцијата на учесниците од корисноста на програмата споредена со перцепцијата на нивните менаџери е прикажана во Табела 3.

Табела 3. Споредба на перцепциите на учесниците и нивните претпоставени за користа на програмата.

Перцепции на учесниците	Перцепции на менаџерите
• Поагилно размислување и делување, • зголемена самодоверба и одговорност, • подобри комуникациски способности, • подоброно согледување на комплексноста на проблем, • подобра соработка и учество во проекти, • подоброно менторирање, • подобри професионални контакти.	• Зголемена самодоверба и само-одговорност, • зголемена агилност, • подобрени комуникациски вештини, • самосвест за работната улога и позиција, • поопфатно размислување (земање на предвид на повеќе аспекти на сложеноста на проблемот), • примена на различни приоди во решавање на еден проблем.

Врз основа на податоците од горната табела, се забележува дека и двете страни (учесниците и нивните колеги/ супервизори) пред сè ја гледаат користа на програмата за развојот на лични особини кои се корисни за извршување на работата, како: самодоверба, одговорност, агилност и комуникациски вештини, развој на способноста проблемите да се воочат во нивната сложеност и истовремено да им се пријде на различни начини. Иако имплицитно, може да

претпоставиме дека развојот на овие две клучни категории на вештини се одвива единствено во рамки на директна проектна инволвираност (учење низ работа) и секако соработка и насочување (тимска поставеност и менторирање).

Подолу се наведени препораките на колегите и супервизорите во врска со идниот развој на програмата:

- *Да се изберат проекти кои се поблиски до она што се работи во компанијата на дневна и неделна основа (базирано на работните позиции, вештини и експертиза), и програмата да ги развие сите знаења и вештини кои ги има зацртано врз база на овие проекти.*
- *Програмата да се фокусира на една задача, и на проширување на визиите на учесниците.*
- *Да учествуваат и постари колеги.*
- *Колегите да имаат работна обврска да организираат тренинзи и да менторираат дел од своите колеги.*
- *Програмата да се прави врз основа на постоечки проектни задачи и цели.*
- *Заедничка програма и за постарите колеги, во која младите би го имале главниот збор.*
- *Диспрезирана програма за сите сестрински компании.*

Од одговорите може да се види дека препораките се однесуваат на зголемување на степенот на апликативност и ефикасност на програмата (преку фокус на една вештина-активност). Работната средина на учесниците е свесна за позитивните промени кои програмата ги предизвикала кај учесниците.

Од досега изнесеното може да се заклучи дека програмата има низа позитивни ефекти кај учесниците кои се препознаени и од нивна страна и од страна на нивните колеги и супервизори. Како овие ефекти се поврзуваат, или може да се поврзат со поставените хипотези на истражувањето од една и клучните теориски концепти од друга страна, ќе биде предмет на детална дискусија во следната глава.

3. ДИСКУСИЈА

Основната претпоставка на која се темели ова истражување, изнесена во првата глава е дека учењето е двигател кој ја мотивира генерацијата У, генерацијата на млади таленти. Истата претпоставка беше разложена на некоку подпретпоставки, од кои секоја се однесува на еден од факторите кои најмногу и најдиректно влијаат врз процесот на учење и неговиот позитивен исход. За потсетување, набројани се факторите: а) мотивација и инспирација, б) стекнување позитивни лични особини, в) стекнување преносливо знаење и вештини, г) поставување лична кариерна цел и д) менторство. На овој начин учењето може да се сфати како мрежа на меѓуповрзани процеси и активности преку кои учесникот ја зголемува својата мотивација, ги подобрува личните особини корисни за работата (како организација, иницијативност итн.), стекнува и подобрува работо-корисни и преносиви дигитални и недигитални вештини, поставува кариерни цели и се здобива со корисни совети во врска со работата, насоки и искуства од страна на постари, поискусни колеги-ментори. Заедничкиот именител на овие пет активности е учењето, процесот преку кој се постигнуваат овие подцели и процесот кој повратно се подобрува преку постигнувањето на овие пет подцели.

Овие пет подцели се всушност содржани во поставените хипотези. Во оваа глава првенствено се интерпретирани резултатите од четирите зададени алатки низ призма на поставените хипотези, и таквиот спој ќе биде контекстуализирани во рамки на теориските дискусии претставени теоретскиот дел од трудот. Со цел полесно да се организира дискусијата и секако полесно да се следи, истата е организирана во делови кои соодветствуваат на поставените хипотези. Дискусијата е структурирана во насока на изведување заклучоци за тоа колку

поставените хипотези се потврдени и каква е врската на добиените резултати со клучните концепти на ова истражување: учење, дигитална трансформација и генерација У.

Дискусија на наодите поврзани со хипотеза 1.1-

Применетата програма за учење и развој придонесува за промена на мотивацијата и ставовите во врска со работата, а со тоа и за задржување на младите таленти учесници во обуката во организацијата (психолошки ефект)

Дискутабилно е прашањето дали апликациите кои учесниците ги имаат пополнето пред почетокот на програмата може да се земат како релевантен и сигурен доказ за тоа како учењето влијае врз мотивацијата, инспирацијата и позитиваната промена на ставот кон работата, затоа што од една страна тој став временски претходи на самата програма, а со тоа и на изложеноста на активностите посветени на учење, а од друга страна само двајца од испитаниците експлицитно посочија дека очекуваат програмата да ги научи како да ги мотивираат своите колеги преку развој на комуникациски вештини. Затоа, као посигурен доказ за постоењето на реалција меѓу варијаблата мотивација и став кон работата и варијаблата учење може да се земат одговорите на дел од прашањата од првиот и вториот прашалник направен со учесниците. Така користа на програмата врз професионалниот развој (Прашалник 1, Прашање 2) и користа од програмата за професионалната кариера (Прашалник 2, Прашање 3) од страна на поголемиот дел на учесниците е оценета како позитивна. Иако оваа оценка е општа, за очекување е дека дел од таа корист се однесува на мотивацијата за понатамошен професионален развој поттикнат од искуствата добиени преку учество на програмата. Ова го потврдуваат одговорите на осмото прашање (начин на кој учесниците понатаму ќе ги доразвијат стекнатите вештини) кои иако не се директен показател на ефектот на програмата врз мотивацијата на учесникот, самото

размислување за понатамошен развој е неодоливо од мотивацијата и позитивниот однос како негови психолошки столбови. Своевиден исклучок од ова претставуваат ставовите на двајца од суревизорите според кои кај нивните помлади колеги се забележал зголемен интерес и ентузијазам за работа, кој секако претставува и зголемена мотивираност и посветеност истовремено.

Оттука може да се каже дека иако не може да се понуди цврст, материјален и непобитен, и пред се директен доказ за позитивното влијание што учењето го има/имало преку програмата врз мотивацијата на младите таленти и нивниот позитивен став во однос на работата, ова не значи дека таква причинско последична врска не постои. Од една страна, сите размислувања на учесниците во насока на само подобрување, на пренос на стекнати знаења и вештини на работното место се неминовно поврзани со мотивацијата да се направи истото. Од друга страна, нивната задршка на работното место, која според резултатите е на завидно високо ниво, а која покажува дека младите индивидуи или ги задржале работните места или напредувале, е индиректен но сигурен показател дека токму претставниците на оваа генерација која е во потрага по подобри кариерни можности решила да се задржи на работните места со цел да напредува професионално, што е показател дека учењето индиректно влијае како на мотивацијата за продолжување на работата така и на задржување, па дури зголемување на мотивацијата, инспирацијата и позитивниот став за работното место.

Значаен дел од досегашните истражувања укажуваат на ефектот на талент менаџментот врз задржувањето на младите таленти на работното место (Johennesse & Chou 2017; Kontoghiorghes 2016; Kravariti & Johnston 2020). Талент програмите се само еден дел од глобалната политика на компанијата со чија помош се постигнува овој резултат. Од друга страна, помал дел од студиите се фокусираат на специфичното влијание на ваквите програми врз мотивацијата на младите таленти (Çalışkan & Kiyat 2013) чии наоди укажуваат како овие програми ја зголемуваат мотивацијата за задржување преку зголемување на лојалноста, учесниците чувствуваат дека се наградени за своата лојалност, и личен и

професионален развој. Токму тоа го потврдува и оваа студија, иако непосредно, преку податокот дека повеќе од 90 % од учесниците се задржале на своите работни места или напредувале. Во овој контекст може да се каже дека оваа студија го потврдува позитивното влијание на програмите за учење врз мотивацијата на нивните учесници преку задоволување на желбата за постојано учење како двигател на личниот развој и професионалниот успех.

Дискусија на наодите поврзани со Хипотеза 1.2.

Применетата програма за учење и развој придонесува за личен развој на младите таленти учесници во обуката (преку стимулирање лична посветеност, самоорганизација, самоиницијативност, агилност и лична одговорност).

Еден од позитивните, интегрални ефекти на учењето е стекнувањето и развивањето на позитивни лични особини кои се корисни како за приватниот, така и за професионалниот живот на сите, а особено на младите талентирни кадри. Особините како посветеност, организираност, одговорност, флексибилност, вештините како лидерство, соработка, квалитетна комуникација и тоа како се значајни одлики и истовремено ресурси на младиот работоспособен и талентиран човек. Токму овие особини и вештини беа цел и посакуван резултат на програмата за едукација. А нивното значење за работата го потврдуваат и самите апликации на учесниците во кои кандидатите како дел од сопствените кариерни цели ги имаат наведено: способноста за донесување одлуки, способноста за работа во професионално и културно мешовит тим, проширувањето на личната мрежа на професионални контакти, лидерство, самодоверба, одговорност, комуникација, социјални вештини.

Дека програмата влијае за стекнување и/или развој на овие особини и вештини говорат и дел од одговорите од двата прашалника направени со учесниците. На прашањето што учесниците научиле од програмата и како тоа ќе биде корисно за нивното работно место, најголем број на учесниците посочиле дека тоа пред сè се вештината за добивање и давање фидбек и способноста за

тимска работа и (подобрените) комуникациски вештини. Имајќи предвид дека фидбекот е само интерактивна рамка во која до израз доаѓаат низа особини и способности како внимателна опсервација, идентификација на предности и слабости, комуникациска компетенција на посочување кон истите на приемчив и пред се охрабрувачки начин, отвореност, приемчивост, развивање на вештината на давање фидбек истовремено подразбира развој и на наборојаните вештини на самиот феномен. Од друга страна, во одговорите на скоро сите поставени прашања учесниците укажаа на развојот на тимската работа како еден од клучните бенефити кои ги стекнале од програмата. Ако се земе предвид дека способноста за тимска работа е истовремено и способност за компромис, комуникација, признавање и прилагодување кон разликите во размислувањето и работењето, може да се заклучи на ист начин како што е случајот и со давањето фидбек, дека програмата преку развој на способности за тимска работа го има поттикнато и развојот на сите негови делови. На прашањето како програмата (учењето) влијаело на општите способности, учесниците посочија дека истата им помогнала да ја подигнат свеста за сопствените силни и слаби страни, да ги развијат способностите на самодоверба, посветеност, самопожртвуваност, адаптација и компромис, отвореност, флексибилност, иницијативност итн.

Доказ за позитивното влијание на програмата врз развојот на личните работокорисни особини и вештини кај учесниците се поголемиот дел од одговорите на учесниците на четвртото прашање (кои конкретни промени се резултат од вашето учество во програмата) од прашалникот спроведен една година по завршувањето на истата. Според учесниците, програмата низ генералниот процес на учење им помогнала да ја зголемат својата одлучност, свесност, соработка, квалитет на тимска работа, ентузијазам, комуникациски вештини, самодоверба, агилност, независност, одлучност, ефикасност.

Интересно, во овој поглед се чини дека перцепцијата на ефектот на програмата од страна на учесниците и перцепцијата на истиот од страна на нивните колеги и супервизори е речиси идентична така, сите испитани колеги и супервизори се согласија дека програмата ја има подоброено самодовербата,

одговорноста, ентузијазмот, критичноста, агилноста, соработката и комуникациските вештини кај нивните помлади колеги.

Конечно, можеби дел од овие бенефити на програмата не се приоритетна цел нити пак систематски развиена стратегија, но повеќе од очигледно е дека програмата има видливо и позитивно влијание не толку на стекнувањето колку на насочувањето и развојот на овие работокорисни лични особини и вештини. Секако, со учењето како главна компонентна содржана во таквата програма а реализирано преку активностите дизајнирана е главната рамка и методот со чија помош се постигнува развој на овие вештни низ процесите на учење.

Поголемиот дел од студиите на тема менаџирање на таленти се фокусираат на утврдување и дискусија на клучните концепти и стабилизација на истражувачките парадигми (Dries 2013), стратегии на задржување на талентите (Church et. al. 2015; Krishan and Scullion 2017, Sparrow & Makram 2015). Многу малку студии се фокусираат на една конкретна алатка на талент менаџментот како што е случајот со оваа студија фокусирана на специјално дизајнирана програма за развој на лични работо-корисни особини. Ваквиот микро фокус овозможи детално да се истражи влијанието на програмата врз развојот на личните особини на учесниците. Позитивните резултати се повеќе од очигледни, што го потврдија и резултатите на анализата. Оваа студија е една од ретките која го демонстрира позитивното влијаие на програмата за учење врз развојот на лични особини кои истовремено се од лична и професионална корист.

Дискусија на наодите поврзани со Хипотеза 2.1-

Активното учење (преку инволвираност во задачи и проекти) интегрирано со работното место и трансферот на знаењето на работното место позитивно влијаат врз личниот развој, јакнење на компетитивноста, ефикасноста и успешноста, и понатамошниот процес на учење и развој, а ова ја зголемува шансата за задржување на работно место

Во своите апликации сите учесници во програмата ги имаат наведено следните цели: стекнување на знаење кое ќе биде инструмент на успехот во процесите на дигитаизација, прототипирање, развој на концепт, работа во групни проекти, знаење кое ќе биде корисно и преносиво во идните работни задачи, активности и проекти, подобрување на вештините потребни за секојдневна работа, вештини кои ќе бидт поткрепа на идните работни барања и задачи, и стекнување на употребливи вештни. Повеќе од јасно е дека учесниците се истовремено свесни за значењето и потребата од стекнување на апликативно знаење и вештини кои се истовремено корисни и интегрирани со работното место, токму преку нивната примена и нивно споделување со работната средина. На учесниците им е потполно јасно дека само учење кое е применливо, корисно и споделиво ќе им помогне во нивниот професионален развој. За ова постојат низа докази во одговорите кои учесниците ги дадоа на дел од прашањата од двата прашалника спроведени непосредно по завршувањето на програмата и една година подоцна. Така на прашањето што (кој дел) и како (на кој начин) учесниците ќе го пренесат стекнатото знаење на својата работна средина најчести одговори се преку фидбек и тимска работа, и преку вештината на разбирање на работните предизвици и проблеми од неколку перспективи, поточно способноста за увидување на комплексноста на проблемот. Инволвираноста во групни проекти, цел која многу од учесниците ја истакнаа, се чини дека ќе им овозможи истовремено и да ги пренесат новостекнатите знаења на својата работна средина а истовремено и да ги применат и да ги подобрат вештините на тимски дух на работење, компромис, флексибилност и прифаќање на разликите, комуникациските вештини итн. На овој начин тие истовремено и ќе пренесат знаење и ќе го практикуваат стекнатото знаење. Во овој контекст прототипирањето може да се земе како илустрација на процесот на учење кое е активно, интегрирано со работното место и кое може лесно да се пренесе на истото.

Прототипирањето е всушност мрежа на когнитивни процеси со манифестна експериментално-хеуристичка природа во која низа процеси се одвиваат истовремено, а мултитаскингот и мулти-перспективностa се клучни. Вака сфатено,

вештината на прототипирање, поточно стекнување со истата е воедно и процес во кој се учи како да се размислува комплексно, мултиперспективно, да се поставува и изнаоѓа најадекватни и ефикасни решенија и тоа секогаш имајќи го предвид потрошувачот и секако употребата на дигитални алатки и вештини кои го овозможуваат и го забрзуваат овој процес, на одреден начин иако самиот процес има истражувачка генеза (прототип на летало, на машина итн) тоа е широко применето и респространето во различни сегменти на пазарот на трудот. Прототипирањето е воедно и прилика за самоиспитување на сопствените можности, јаки и слаби страни. Прототипирањето на овој начин е платформа за израз и подобрување на сите овие вештини.

Ова е во дослук со она што учесниците го имаат истакнато како пропратни модуси кои ќе влијаат на подобрување на вештината на прототипирање како тимската работа, свесноста за централното место на потрошувачот, подигање на свеста за сопствените јаки и слаби страни. На овој начин способноста да се прототипира најефикасно се постигнува со и низ работењето. Со други зборови, квалитетот на способноста да се прототипира е правопрпорционален со можноста истото да се прави во тимски дух во кој секој поединец е свесен за себе и за своите способности и само во соработка со колегите најдобро ќе придонесе за најквалитетен резултат. Секако, прототипирање направено на конкретно работно место со конкретен потрошувач (со познати и јасно утврдени демографски карактеристики) е далеку поефикасно од апстрактно прототипирање направено во вид на тренинг вежба. Токму затоа овој процес, кој претставува една комплексна мрежа на когнитивни процеси, е најефикасен кога е интегриран со работното место и со таму присутната потреба од соработка и секако споделување знаења и вештини потребни и корисни за работните задачи и цели. Успехот на прототипирањето зависи како од постоечкото знаење, неговото споделување но, и од стекнувањето на ново, токму она што младата генерација таленти се стреми да го постигне.

Во теоретскиот дел од трудот беше истакнато дека еден од неколкуте клучни бенефити кои генерацијата на млади таленти ги гледа во програмата е

подобрената вештина на тимско работење, давање и добивање фидбек. И токму ова се најважните вештини и воедно неформални едукативни рамки во кои стекнатото знаење може да се пренесе и интегрира на работното место, процес во кој младите таленти-учесници на програмата се клучните социјални актери. А тие актери се свесни за значењето на работокорисното, споделиво и апликативно знаење. Нивните одговори укажуваат како планираат да продолжат со понатамшно учење, со развој на стекнатите и со стекнување на нови вештини и знаења. Одговорот е краток и јасен „преку примена на стекнатото и усвојување на ново знаење низ соработка со работната средина“.

Во поглед на ова прашање (каков е ефектот на апликативното, интегрирано и пренесено знаење врз професионалниот развој и пред сè учењето како негова главна компонента) речиси идентични сознанија се добиени и од прашалникот спроведен една година по завршување на програмата. Една година подоцна дел од учесниците сметаат дека учењето и искуствата стекнати низ програмата им помогнале да го подобрат сопствениот удел во тимската работа, во начинот на кој учествуваат во проектите, им помогнал подобро да дефинираат работни задачи и цели, им овозможил вклучување во повеќе различни проекти, да учат работејќи и да посветат повеќе внимание на учењето и развојот, им помогнало да се стекнат со знаење и вештини доволно квалитетни за да бидат мобилизирани во целта на обука на други членови на нивниот работен колектив, дополнително на што учењето низ програмата им овозможил и да бидат подобри ментори, со други зборови им ги развило компетенциите потребни за пренос на знаење и вештини на други лица, па дури и поуспешно да прототипираат, односно директно да го променат стекнатото знаење.

Во иста насока со овие оценки се и ставовите на учесниците за тоа што и како треба да се промени за да се подобри квалитетот на програмата, а тоа секако во прв ред е ставот дека програмата треба да стане интегрален дел од работата на компанијата, и сè поголем простор да се отвори за форми на активности кои се директно поврзани со работата на учесниците. Со други зборови програмата да не биде дополнување на работните вештини и знаења туку

нејзин интегрален дел, со тоа што нејзиниот дизајн ќе се темели на конкретни работни активности, задачи, предизвици, те. ќе делува како платформа за активно, интегрирано учење директно произлезено и насочено кон работното место.

Што се однесува до процената на работната средина на тоа кое знаење и на кој начин младите таленти го имаат пренесено во работната средина, најчести одговори се дека стекнатото искуство ги има направено младите поагилни, поодговорни, со зголемен ентузијазам во извршувањето на работните задачи, поефикасни во употребата на дигитални алатки, со поефикасни перформанси и водечка улога во проектните активности итн.

Студиите на тема трансфер на знаење ја нагласуваат важноста на систематските напори да се пренесе знаењето во компанијата со што истовремено се зголемува продуктивноста и компетитивноста (Argote et. al. 2000; McIver et al. 2012). Резултатите говорат дека процесите на учење во организацијата се поважни од социјалниот и културниот капитал на компанијата и нејзините вработени (Rhodes et al. 2008), нагласувајќи различни аспекти од процесот на пренос на знаење како психолошки (Argote et. al 2000) и организациски (McIver et al. 2012; Whelan and Carcary 2011). За разлика од тоа, оваа студија се фокусира не толку на макро ефектот кој преносот на знаење го има врз целата компанија или одредени нејзини сектори, туку на еден мал, микро сегмент, односно на талентиратните млади вработени. Во овој контекст може да се каже дека студијата нуди оригинален придонес со тоа што трансферот на знаење врз селектиран примерок го разгледува не само како процес на пренос на знаење директно применливо на работното место, туку и на знаење кое поттикнува развој на лични работно корисни способности кои индиректно, трајно влијаат како на личниот успех така и на успехот на компанијата. Во конкретниот контекст, развојот на чувството за тимска работа и способноста за давање фидбек не е ексклузивно поврзано со работното место, но јакнењето на кохезијата и вештината таа да се создаде и развие е клучна алка во процесот на пренос на знаењето.

Дискусија на наодите поврзани со Хипотеза 2.2-

Применетата програма за учење и развој придонесува за поставувањето цели и дизајн на личниот кариерен развој (во соработка со ментор).

Ефектот на учењето врз кариерните цели условно може да се разгледа од два аспекти: како учењето придонело да се исполнат веќе поставените кариерни цели и на кој начин учењето помогнало, преку стекнување на нови знаења и вештини од една и промена на размислувањето и светогледот од друга страна, попрецизно да се дефинираат кариерните цели.

Во однос на веќе дефинираните кариерни цели и улогата на учењето како алатка за нивно исполнување, голем дел од поставените цели апликантите ги изнесоа во своите апликации, заедно со начините на кои програмата специфично ќе им помогне во исполнување на истите. Кариерните амбиции како кариерно напредување, стекнување на работокорисни вештини, поцврста интеграција во работната средина, поголемо учество во работата на компанијата и работните проекти, подобрени општи и специфични знаења и вештини, поуспешно и ефикасно работење и кариера се само дел од целите кои апликантите ги имаат веќе дефинирано пред почетокот на програмата која ја конципираат инструменталистички во овој поглед на начин што истата преку дизајнираните активности ќе им помогне да ги стекнат вештините, искуството и знаењето потребни за постигнување на овие цели. Дополнително, програмата ќе им понуди и други ресурси корисни за кариерен напредок, ресурси како подобрување на лични работокорисни особини, проширување на мрежата на работни контакти,

мултикултурно искуство, стекнување на дигитални работокорисни вештини и преносиви знаења кои индиректно, но неминовно ќе им овозможи учесниците да ги постават зацртаните цели, а кои воедно ќе ги збогатат нивните ресурси на алатки, а особено алатката за стекнување и развој на ново знаење. Може да се каже дека овие условно второстепени вештини ќе придонесат не само за остварување на дефинираните цели, туку и преку стекнувањето на исите, ќе бидат дефинирани и прецизирани и дополнителни кариерни цели.

Ако се земе предвид дека кариерниот успех и напредувањето се генерална цел на секој вработен, а стекнувањето на конкретни работокорисни вештини, знаења и искуства е генералниот механизам кој продонеува за постигнување на оваа цел, тогаш како доказ за целисходниот и инструментален карактер на овој механизам во поглед на постигнувањето кариерни цели се дел од одговорите на учесниците на програмата. Конкретно, одговорите на прашањата за тоа како наученото ќе биде корисно за работното место и идните проекти (притоа земајќи предвид дека и двете се рамка во која се развиваат и остваруваат кариерните цели), како и одговорите за тоа какво влијание имала програмата општо врз нивните вештини и како наученото ќе го пренесат на работното место, а со тоа и ќе создадат подобри услови за кариерен напредок. Во поглед на првото, способностите за фидбек, тимска работа, подобрените комуникациски вештини, вештините на приод кон проблемот од повеќе аспекти (вештини кои веќе се формулирани од страна на учесниците) се вештини кои ќе им помогнат на учесниците да ги остварат зацртаните цели за подобра интеграција во компанијата, поголемо и позначајно учество во работните задачи и проекти, превземањето на лидерска улога итн.

Истото може да се каже и за размислувањето на учесниците во поглед на подобрување на општите вештини благодарение на програмата. Така, подобрувањето на личните особини како самодоверба, посветеност, адаптација и компромис, како и тимска работа, во крајна линија ќе делуваат како поткрепа, како секундарни инструменти на поддршка на првичните – стекнување на релеванти знаења и вештини во постигнувањето на кариерен успех. Донекаде, исто може да

се каже и за начинот на кој учесниците ќе ги пренесат стекнатите знаења преку добивање и давање фидбек, употребата на повеќе алатки и подобрување на личните работи корисни особини, т.е. нивен трансфер на работното место. Исто, и способноста за обучување (менторство и лидерство) ќе им помогне на овие млади таленти да ја сменат првенствено перцепцијата, приемот и местото кое го имаат во работната средина, а со тоа и да се стекнат со поголема одговорност, удел и успех во работењето на компанијата.

До слични согледувања може да се дојде и ако се разгледаат одговорите на учесниците на прашањето поставено една година по завршувањето на програмата (Прашалник 2, Прашање 4) за тоа *кои конкретни промени се резултат од учеството во програмата*. Според учесниците, ова искуство им помогнало да станат подобри ментори, да посветат повеќе време на сопствениот развој и развојот на работокорисни особини и вештини, да се доближат кон посакуваните цели, подобро да соработуваат, поефикасно да учествуваат и раководат со проекти, подобро и поефикасно да користат дигитални алатки, да бидат вклучени во повеќе проекти, и др.

Што се однесува пак до препознавањето на тоа како програмата помогнала во оставање на целите и кариерениот напредок, супервизорите на младите таленти сметаат дека истата резултирала со превземење поголема одговорност, подобрена тимска работа, поопфатно сфаќање на работните обврски, зголемен интерес за соработка и неформално учење, подобрена ефикасност во употребата на дигитални алатки, поголема ангажираност во сите проекти, зголемен интерес за учење и експериментирање, подобрени комуникациски вештини и лидерство, итн.

Наодите добиени од истражувањето одат во прилог на досегашните истражувања кои покажуваат како организациското и организираното учење на работното место има индиректно влијание врз кариерниот развој и цели (Park and Rothwell 2009). За разлика од овие наоди, многу поголем број на истражувања покажуваат како учењето има директен ефект на постигнувањето на професионалните цели преку програми за клиничка пракса (Johnson et al. 2011),

или пак преку високо развена култура на учење во компанијата, постојан фидбек, и ориентираност кон целите (Joo & Park 2010).

Дискусија на наодите поврзани со Хипотеза 2.3-

Експертското менторирање на процесот на учење и развој има позитивен ефект врз трансферот на знаењето и професионалниот развој

Експертско менторирање во прв ред означува надгледување, насочување и пружање неопходна помош во процесот на совладување на одредено знаење и вештини. Свесни за значењето и важноста на знаењето и искуството кое постарите колеги го имаат, младите генерации, особено генерацијата Y високо го вреднува овој непроценлив ресурс на стекнување знаење и поддршка во професионалниот развој. Иако овој процес не е експлицитно претставен во кариерните цели на учесниците на програмата ниту пак во начините на кои тој ќе им помогне во остварување на истите, ангажирањето на експерти во различни области од страна на компанијата кои се јавуваат во улога на обучувачи во рамки на самата програма, е доволен показател за корисноста и потребата од овие луѓе во процесот на учење. Од друга страна, голем дел од поставените кариерни цели од страна на учесниците како стекнување и развој на конкретни работкорисни вештини и знаења, дигитални вештини и владеење алатки, вештина на прототипирање и развој на продукт концепт се можни, или барем во најмала рака далеку поефикасни во случај кога процесот на нивно стекнување е потпомогнат од искусен експерт во областа кој се јавува во улога на ментор.

Исто може да се каже и за размислувањата на учесниците во врска со улогата на менторството во стекнувањето на работкорисни и преносиви вештини дадени во одговорите на прашањата од двата прашалника спроведени

непосредно по завршетокот на програмата и прашалникот спроведен една година подоцна. Од една страна ретко кој од учесниците директно и експлицитно го има претставено менторирањето понудено во текот на програмата како една од клучните форми и фактори за стекнување на рабтокорисни вештини, но од друга страна неколку кандидати понудија позитивни коментари за работата на одредени експерти предавачи на програмата. Овие одговори, поради фокусот на самото истражување и економичноста не беа вклучени во деталното преставување на податоците. Од друга страна дел од учесниците јасно ставија на знаење дека дел од новостекнатите и/или развиени вештини е вештината на менторирање која се стекнува како резултат на долгогодишно искуство кое младите кадри сеуште го немаат или како резултат на директно учество во процесот на менторирање во улога на менторирано лице од страна на искусен експерт-ментор. Доказ за стекнување на вештината на менторско споделување на знаењето со помош на програмата, а воедно и доказ за примената на оваа вештина, се дел од размислувањата на учесниците кои само една година по завршувањето на истата веќе имаат искуство со менторирање на дел од своите колеги. Конечно, ова искуство го имаат потврдено и дел од претпоставените на учесниците кои посочија на нивната инволвираност во тренинзите наменети за нивните колеги.

Во овој контекст може да се заклучи дека резултатите од ова истражување во потполност соодветствуваат со веќе утврдените сознанија дека менторството одамна претставува двигател на ефективен пренос на знаење (Fleig – Plamer 2009; Fleig – Palmer & Schoorman 2011) без разилка на медиумот на негово пренесување директно преку наратив (Swar et al. 2015) или преку социјални медиуми (Hamburg 2013).

Од анализата на податоците и нивната дискусија може да се заклучи дека учењето има позитивно и (ин)директно влијание врз развојот и подобрувањето на низа фактори поврзани со учењето, во прв ред: а) мотивација и работни ставови, б) работно корисни особини и вештини, в) апликативно и споделиливо знаење, г) кариерни цели, и д) менторирање (и како форма на учење и како способност за пренесување на знаење). Од дискусијата на податоците јасно е дека за дел од

овие релации, како на пример релацијата меѓу учењето и варијаблите мотивација и менторство не постои непосреден доказ. Но, тоа не е исто што и отсуство на доказ. Така, во анализираните извори на податоци нема директно сведоштво за тоа какво е влијанието врз мотивацијата и работните ставови кои учесниците ги манифестираат во своето тековно и идно работење. Но, самото задоволство од програмата, подобрените вештини, доказите дека голем дел од наученото или стекнатото знаење и вештини се веќе применети на работното место, генерално позитивните оценки на програмата и препораките за нејзино продолжување се доволни показатели дека искуствата добиени благодарение на програмата се сами по себе доволен психолошки мотиватор и потстрек за подобрување на работата и опстојување на желбата за учење. Со други зборови, успешното учење меѓу другото резултира со професионален успех и само по себе претставува мотивација за работен ентузијазам и континуиран интерес за учење.

За разлика од индиректното влијание на учењето врз мотивацијата за кое постојат индиректни показатели, влијанието на учењето врз стекнувањето и развојот на особини корисни за работата (како лидерство, соработка, квалитетна комуникација) и тоа како се значајни одлики и истовремено ресурси на младиот работоспособен и талентиран млад човек, за што има директни докази. Овие особини се наведени и како цели на учесниците на програмата, и како придобивки од самата програма кои се потврдени преку сите три прашалници.

Се чини дека најмногу докази постојат за тоа дека активното, интегрирано учење и неговиот трансфер и апликација на работното место има (големо) позитивно влијание врз кариерниот развој на младите таленти. Овој податок не зачудува земајќи ја предвид желбата и свесноста за стекнување работокорисни вештини од страна на генерацијата У. Во голема мера овие вештини веќе се зацртани како значаен дел од нивната стратегија за работно напредување и успех. Така, голем дел, ако не и сите учесници на програмата наведоа во своите апликации дека нивна цел е стекнување на знаење корисно за работата, односно кое лесно се интегрира на работното место и кое само ќе се доразвие во иднина со стекнување на нови знаења и усовршување на постоечките. Многу од нив

наведоа дека стекнувањето на конкретни вештини како маркетинг автоматизација, развој на деловни дигитални платформи, нет неутралност, но и стекнување она што се нарекува „софт скилс“ (комуникациски вештини, лидерство, способност за тимска работа и мултитаскинг) се вештини кои се потребни на нивното работно место и се клучни алатки за реализација на работните задачи но, и многу повеќе-клучни алатки за остварување на нивната кариерна цел. Истото го потврдуваат и нивните одговори на прашањата кои се однесуваат на користа на програмата за нивното работно место (прашања кои се дел како од првиот така и од вториот прашалник спроведен со оваа целна група). За потсетување, голем дел од испитаниците одговорија дека благодарение на програмата и содржината што таму била понудена постигнале видлив успех на работното место преку примена на конкретни вештини или преку подобрување на личните вештини корисни за работата. Важно е што тие самите се свесни за потребата за вештини интегрирани со работното место, кои тие ги имаат стекнато благодарение на програмата а кои веќе ги применуваат на своето работно место. Овој факт дополнително го потврдуваат и исказите на нивните претпоставени во кои јасно се забележува потврда и признание за позитивната промена на активното, работоинтегрирано учење, во работата и развојот на младите колеги.

Подеднакво валидни докази постојат и за ефектот на учењето врз поставувањето, дефинирањето и постигнувањето на кариерните цели. На младите таленти им е јасно дека само јасно поставени цели можат да се преточат во ефективна стратегија за нивно постигнување. Учењето во овој контекст е значаен дел од таа стратегија. За овој факт се свесни учесниците на програмата кои своите кариерни цели јасно ги имаат претставено во своите апликации каде експлицитно ја посочуваат програмата како значаен дел на стратегијата за постигнување на овие цели. Дека учењето, сфатено најопшто како стекнување на работокорисни вештини интегрирани со работното место е клучната алатка на постигнувањето на кариерните цели покажуваат и резултатите од прашалниците. Според нив дел од учесниците веќе имаат направено кариерен напредок, а воедно во пракса веќе ги имаат реализирано замислените цели сумирани во нивните апликации. Иако индиректно, и размислувањата на нивните

претпоставени одат во прилог на претпоставката дека учењето е основен и неопходен дел од кариерниот развој и успех.

Конечно, претпоставката дека менторството има позитивен удел како во учењето така и во личниот професионален развој, барем имплицитно е потврдена со податоците добиени од четирите методолошки алатки. Така, иако менторството како форма на учење и поддршка во учењето не е директно дадено како очекување на учесниците од програмата, логички се очекува дека предавачите се искусни експерти кои на извесен начин барем во текот на програмата делуваат како ментори (насочувачи и помагачи во процесот на учење). Од друга страна, подеднакво важен е податокот кој е директно поддржан од анализата, дека еден од исходите од учеството во програмата е не само подобрената вештина на менторирање од страна на учесниците, туку и нејзиното спроведување на работното место. Со други зборови, обуката која учесниците ја добиле им помогнала и самите да станат способни да обучуваат, односно да вршат трансфер на стекнатото знаење.

Сумирано, податоците добиени од апликациите и прашалниците најмногу, и најдиректно ја потврдуваат врската на учењето со стекнување на работокорисни лични особини и влијанието на работнокорисното, интегрирано учење и неговиот трансфер врз личниот кариерен развој на оној што учи. Ова не значи дека не постојат доволно или доволно убедливи докази во прилог на останатите три подхипотези. Од една страна, искуствата на учесниците и нивните супервизори (согласно наодите од методолошките алатки) индиректно укажуваат на цврста, непобитна врска меѓу учењето од една и мотивацијата, кариерните цели и менторството од друга страна. Овие докази не се толку експлицитни како оние кои одат во прилог на другите две подхипотези, што укажува дека е потребно дополнително истражување фокусирано на овие теми. За жал, имајќи ја предвид целокупната ситуација во светот настаната од КОВИД-19 пандемијата таквата цел ја направи невозможна.

Дискусијата во нашиот труд ја завршуваме со **компарација на теориската рамка со емпириските наоди од актуелното истражување**, имајќи ги во

фокусот на карактеристиките на генерацијата Y, процесот на учење и дигиталната трансформација.

Генерацијата млади таленти родени во периодот од 1981 до 1999, беа дефинирани во однос на вредностите, животниот стил, навиките и особините, работниот профил, филозофијата и културата. Во наведениот контекст некои од најистакнатите особини на оваа генерација се: љубопитност, самодоверба, толерантност, способност за поврзување на идеи, амбициозност, ориентираност кон целта, високо вреднување на интеракцијата. Оваа генерација на вработени сака предизвици, сака фидбек, сака да биде менторирана (Gursoy et al., 2013; Bochlich & Oletić 2017, сака поголема одговорност и удел во донесување одлуки (Morton, 2002; Zemke et al., 2000). Голем дел од овие особини се потврдија со резултатите на нашето истражување односно со високите позитивни оценки на учесниците и нивните ставови изразени во одговорите на прашалниците. Така, поголем дел од учесниците посочија дека програмата им помогнала да ја доразвијат способноста на приод кон проблемите и работните задачи од повеќе аспекти. Истовремено, овие млади луѓе како и останатите припадници на генерацијата се ориентирани кон целта, како што покажа истражувањето, и високо ја вреднуваат способноста за комуникација, интеркација и тимската работа и соработка, ја ценат помошта од поискусните (менторството), и бараат фидбек. Во овој поглед може да се констатира дека испитаните преставници на генерацијата Y ги потврдуваат веќе добро познатите факти поврзани со личниот психолошки профил и работни карактеристики веќе утврдени со постоечките истражувања.

Базирано на добиените резултати, може да се заклучи дека нашето истражување во голема мера се вклопува и во она што е веќе познато во врска со **ставот на генерацијата Y кон учењето и неговата инструментална улога за работното место**. Ова е генерација која сака да учи, пред сè тимски, активно, интегрирано и долгорочно ефикасно, да стекнува знаење кое не само што е произлезено и насочено кон работните задачи и предизвици, туку е преносливо, апликативно, може да се интегрира во работните задачи (Brown, 2000; Wessles and Steenkamp, 2009). Учењето за оваа генерација на млади е

истовремено начин за оддржување на чекор со пазарот на трудот, инструмент не само за задршка на работното место туку и многу повеќе, инструмент за напредување на работното место, што впрочем се потврди и со нашето истражување.

Начинот на кој оваа генерација сака да се стекне со работокорисно знаење и вештини е преку активно, работоинтегрирано и апликативно знаење стекнато преку искусување нови улоги, проектна инволвираност, истражување и реконцептуализација на потребите на потрошувачите, менторство од страна на водечки експерти, учење стекнато преку истражување и базирано на податоци, стекнување нови компетенции и нивен трансфер на работното место. Токму тоа го нуди програмата за вработени таленти на австриската телекомуникациска компанија која е предмет на ова истражување.

Овој претприемачки дух е компатибилен на концептот на организација која (сака) да учи (Senge, 1990), каква што е австриската телекомуникациска компанија. Тоа е еден од мотивите да се понуди програма на млади таленти кои таму стекнатото ќе можат да го применат систематски на своето работно место со што истото ќе го имплементираат во работната култура и во праксата на компанијата, а со тоа ќе го одржат и подобрат компетитивниот чекор (Garvin, 1993; Fiol and Lyles, 1985).

Дигиталната технологија, која иако не завзема централно место во методолошкиот дизајн на оваа студија, илузорно е да се очекува дека е отсутна како клучен дел како на самата програма, така и на долгорочниот процес на учење и развој на младите таленти учесници на самата програма. Од една страна, еден од критериумите според кој се избрани учесниците на програмата е нивното висококвалитетно владеење на алатките кои ги пружа дигиталната технологија. Од друга страна, целиот процес на учење особено обуките за време на програмата се изведуваат со помош на овие алатки, конкретно вештините на прототипирање, истражување врз база на податоци, се недвоици од примената на овие алатки. Токму затоа, посебен акцент не беше ставен на дигиталните алатки.

Подеднако релевантен е фактот што самата програма претставува стратешки одговор на компанијата на барањата и трендовите диктирани од страна на пазарот. Во овој контекст, логично е да се очекува една мултимилионска, дигитално агилна, водечка компанија да вложи ресурси во програма за таленти која постоечките дигитални вештини кај младата генерација ќе ги однесе чекор напред-кон зголемена и поуспешна дигитална трансформација на самата компанија, а не да вложува во дигитална обука на своите вработени што би била легитимна задача на нејзините подкомпаниии, одделенија, работни групи. Успехот во дигиталното трансформирање и работење во најголема мера зависи од процесите на континуирано учење и развој, особено на овие млади талентирани, желни за успех, кадри какви што се претставниците на генерацијата У, кои пак повратно се одразуваат на културата на учење на компанијата и секако на нејзиниот успех. Успехот во овој контекст, како што беше споменато во теорискиот дел од трудот, зависи најмногу од одговорноста, кариерниот напредок и самодовербата, особини кои програмата понудена од страна на компанијата во која е спроведено нашето истражување ги има интегрирано како најзначајни компоненти за успехот кој се постигнува преку вложување во учењето на младите таленти.

4.ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Истражувањето тргна од претпоставката дека учењето е основен мотив и двигател на работната посветеност и желбата за професионален развој и напредок на припадниците на генерацијата У. Оваа генерација е избрана поради нејзината специфичност произлезена од нејзината упатеност и употреба на дигиталната технологија која неминовно се одразува врз нивниот професионален живот, вклучувајќи ги начините на кои тие размислуват и делуваат на работното место што истовремено е дел од работната култура на дигитално зрелите компании.

Оттука произлегува и општата цел на истражувањето, да ја утврди улогата на учењето за професионалниот развој на младите таленти. За да ја направи оваа цел конкретна и остварлива, претпоставката е поделена и разгледана низ призма на пет меѓуповрзани фактори врз кои учењето има позитивно влијание, а со тоа и врз кариерниот развој и успехот на учесниците на талент програмта понудена од страна на водечка австриска телекомуникациска компанија од која е селектиран примерокот во нашето истражување.

Петте фактори кои се основа на проверувани подхипотези се: а) мотивација за работното место, б) работокорисни лични особини и работо корисни вештини, в) интеграрано и применето знаење, г) кариерени цели, д) менторирање.

Теориската рамка преставена во теорискиот дел од трудот покажа дека генерацијата У е генерација која има јасно поставени кариерни цели и

истовремено е свесна за современите предизвици предизвикани од развојот на дигиталната технологија како и работни потреби создадени од истите. Клучниот инструмент како за постигнување на сопствените амбиции така и оддржување на чекор со пазарот на трудот се постигнува преку континуирниот процес на учење и тоа учење кое е интегрирано со работното место. Ваквото учење има повеќекратно влијание врз личниот и професионалниот развој. Тоа ја зголемува мотивацијата и ентузијазмот за работа, го помага остварувањето и додефинирањето на кариерните цели, ги развива личните работокорисни особини, делува позитивно во процесот на менторирање и овозможува позитивен трансфер на знаењето. Токму ова се петте претпоставки кои е најдоа во основа на генералната цел на ова истражување – да се утврди улогата на учењето врз нив.

За остварување на таа цел беа применети четири алатки, една постоечка и три специјално дизајнирани за потребата на нашето истражување. Постоечките апликации на учесниците на програмата овозможи да се регистрираат целите, плановите и визиите на учесниците, и како истите се поврзани со процесите на учење и неговото влијание врз избраните фактори. Вака добиените почетни резултати се дополнети со резултатите од трите прашалници спроведени со учесниците на програмата и нивните супервизори.

Овие резултати покажаа дека учењето концепирано и спроведено со програмата, има значајно влијание за изучуваните варијабли. Доказите за придонесот на учењето за работокорисните особини како и за трансферот на знаењето и кариерните цели се подиректни од оние кои имплицитно одат во прилог на врската меѓу учењето и мотивацијата и менторските способности. Ваквото ограничување се чини е само временско, и лесно надминливо доколку повеќе време се посвети на прашања поврзани со овие два фактори. Сепак, треба да се земе предвид дека околностите (работни обврски, физичка дистанца, КОВИД-19 пандемија) го оневозможува првичниот план за детални индивидуални или фокус групни интервјуа. Од друга страна, не треба да се заборави дека и вака добиените резултати не се непосредни. Податоците се текстуален опис на перцепцијата на учесниците за користа и бенефитите на програмата. Она што

методолошките алатки успеаја да го соберат како податок е мислењето на учесниците за употребната вредност на програмата, а не самата употреба. Во овој контекст само детално, квалитативно истражување кое ќе се базира на опсервација на секојдневната работа на учесниците наместо на нивните перцепции ќе може многу подетално и појасно да го опише ефектот на програмата врз работата на младите таленти. Токму ваков истражувачки приод може да биде почетна точка за некое идно истражување, што пак од друга страна не ги прави тука добиените резултати невалидни, туку само нуди дополнителен доказ за веќе регистрираното.

Добиените резултати може и треба да поттикнат мотивација на идни истражувања во две насоки. Едната повеќе истражувачки ориентира, која би се стремела да понуди подетални анализи и наоди во однос на ефектите на учењето врз одредени аспекти на работењето, пред сè мотивацијата и менторирањето. Другата би можела да биде апликативно ориентирана и би се бавела со прашањето како да се адаптира, промени програмата насочена кон развој и промоција на млади кадри од аспект на програмските содржини кои ќе понудат подобри можности не само за стекнување на нови знаења и вештини туку и можност да се стекне способноста истите поефикасно да се пренесат на работното место преку разни форми на споделување и интеграција на знаењето. Дали тоа ќе биде дизајн на активности базирани на постоечки активности и цели на компанијата, креација на содржини кои ќе ги обучат учесниците како да ги применат знаењата индивидуално но, и како да ги споделат, или тренинг активности кои би се одвивале на самото работно место, останува на компанијата да одлучи. А одлуката во значајна мера е помогната од резултатите на ова истражување според кои сите учесници се задоволни од програмата, што го покажува и нивната пракса после една година, сите се согласни дека истата треба и мора да продолжи за што се понудени конкретни предлози престставени во ова истражување.

Компанијата организатор на оваа програма, тргнува од претпоставката дека учењето е клучениот фактор кој преку индивидуалниот развој на талентираниот

млад поединец директно влијае на работната култура, на успехот на компанијата, нешто што ова истражување го покажа низ анализа на искуствата на младите таленти и нешто кое треба да биде само алка во идниот развој како на младите вработени така и во идниот развој на програмата и конкуритивноста на компанијата.

6. ЛИТЕРАТУРА

- Abdulmajed, H. Y.S. Park, & Tekian, A. (2015). Assessment of educational games for health professions: a systematic review of trends and outcomes. *Med. Teacher* 37.S27–S32.
- Amory, A. (2014). Tool-mediated authentic learning in an educational technology course: a designed-based innovation, *Interact. Learn. Environ.* 22 (4), 497–513.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J., & Moreland, R. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.82, Issue 1, pp. 1-8.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Ashman, H. (Ed.) (2002). Special Issue on Hypermedia and the World Wide Web. *The New Review of Hypermedia and Multimedia* 8.
- Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, Millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), pp. 13-24.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the workplace. *CPA Journal*, 81(11), pp. 61-65.
- Baron, J. & Maier, H. (2005). The challenge of maintaining the momentum. *Proceedings of ascilite 2005: Balance, Fidelity, Mobility: maintaining the momentum?*, pp. 57–66.
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 93(3), pp. 15-17.
- Bell, and Koslowski (2011). Toward a Theory of Learner-Centered Training Design: An Integrative Framework of Active Learning. In Koslowski and Salas (eds.) *Learning, Training and development in Organizations*. Taylor and Francis, 263-302.
- Bennett, S., Maton, K. & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: a critical review of the evidence, *British Journal of Educational Technology*. Vol. 39 No. 5, pp. 775-786.
- Berman, S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2), pp. 16-24.

- Berry, L.L., Bolton, R.N., Bridges, C.N., Meyer, J., Parasuraman, A. & Seiders, K. (2010). Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, pp. 155-167.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 471-482.
- Bierly, P., Kessler, E. and Christensen, E.W. (2000). Organisational learning, *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 595-618.
- Black, A. (2010). Gen Y: Who They Are and How They Learn. *Educational Horizons Volume 88*, Number 2, pp. 92-101. Достапно на: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ872487.pdf>
- Böhlich, S., and M. Oleti. (2017). Designing and Delivering a Learning & Development Strategy for the Generation Y. *7th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development for the Digital Age* doi: 10.5176/2251-2349_HRM&PD17.7
- Bolton, N. R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, Nanne, S., Kabadayi, Gruber, T., Komarova, L., Solnet, Y. D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, Vol. 24 Issue: 3, pp. 245-267, <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Brandi, U., and Rosa Lisa Iannone (2017). Learning strategies for competence development in enterprises. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 1, pp. 1-5, <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2016-0052>
- Brewster, C., Sparrow, P., Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, pp. 949-70.
- Brown, J. S. (2000). Growing up digital. Пристапно на: <http://www.aahe.org/change/digital.pdf> (Accessed on September 8, 2020).
- Brown, N., and Brown, I. (2019). From Digital Business Strategy to Digital Transformation How? A Systematic Literature Review SAICSIT'19, September 17-18, 2019, Skukuza, South Africa.
- Caro, F., & Sadr, R. (2019). The internet of things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. *Business Horizons*, 62(1), pp. 47-54.
- Çalışkan, S., & Kiyat, B. (2013). A Qualitative Research about Talent Management Policies of Companies for "PR" Employees in the 21st Century in Turkey. *Academic*

Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 2, No. 9, 728-735,
Doi:10.5901/ajis.2013.v2n9p728

- Chanas, S., (2017). Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. In: *European Conference of Information Systems*, Guimaraes, Portugal, pp. 16–31.
- Church, A.H., Rotolo, C.T., Margulies, A., Del Giudice, M.J., Ginther, N.M., Levine, R., Novakoske, J. and Tuller, M.D. (2015). The Role of Personality in Organization Development: A Multi-Level Framework for Applying Personality to Individual, Team, and Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 23, pp. 91-166. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620150000023003>
-
- Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), pp. 259-266
- Dalsgaard, C. Social software: E-learning beyond learning management systems, Достапно на: https://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Christian_Dalsgaard.htm. Пристапено во: September 9, 2020.
- Dede, C. (2004). *Planning for 'Neomillenia' learning styles: Implications for investments in technology and faculty*. Harvard Graduate School of Education.
- Deloitte (2017). *Deloitte Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age*. Достапно на: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>, Пристапено на: Август 30, 2019.
- Deloitte (2018). *Deloitte Human Capital trends: The Rise of the Social Enterprise*. Достапно на: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>, Пристапено на: Август 30, 2019.
- Deloitte (2019). *Deloitte Human Capital trends: Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*. Достапно на: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>. Accessed: August 30, 2019
- Dixon, N. (1999). *The Organisational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. McGraw-Hill, Aldershot.
- Downes, L. and Nunes, P. (2013). Big Bang Disruption. *Harvard Business Review*. March, 2013, pp. 44-56. Достапно на SSRN <https://ssrn.com/abstract=2709801>

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Volume 23, Issue 4, pp. 272-285.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Dymock, D., and McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, Vol. 13 (5), pp. 525 – 537.
<http://dx.doi.org/10.1108/09696470610680017>
- Epure, M, and Mihres, L.C. (2017). Critical considerations about the adoption of technology integrated teaching methods in higher education. *eLearn, Softw. Educ.* 2, 77–83.
- Fiol, M.C. and Lyles, M.A. (1985). Organisational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 7, pp. 803-13.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Manage. Review*, 55 (2), pp. 1–12.
- Fleig-Palmer, Michelle M. 2009. The impact of mentoring on retention through knowledge transfer, affective commitment and trust. Dissertations, Theses, and Student Research from the College of Business. 4. <https://digitalcommons.unl.edu/businessdiss/>
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- Gastaldi, L., and Corso, M. (2012). Smart Healthcare Digitalization: Using ICT to Effectively Balance Exploration and Exploitation Within Hospitals. *International Journal of Engineering Business Management*, 4, pp. 1-13.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 1, pp. 37-45.
- Global Center for Digital Business Transformation.(2016). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Available at: <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/framework> Пристапено на: август 30, 2019
- Goldgehn, L. (2004). Generation Who, What, Y? What You Need to Know About Generation Y. *Int J Educ Adv* 5, pp. 24–34.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2140202>

- Günther, W.A., Mehrizi, M.H.R., Huysman, M., Feldberg, F. (2017). Debating big data: a literature review on realizing value from big data. *J. Strateg. Inf. Syst.* 26 (3), pp. 191–209.
- Gursoy, D., Chi, C.G. and E. Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 40-48.
- Hamburg I..Facilitating Learning and Knowledge Transfer through Mentoring.DOI: 10.5220/0004335702190222InProceedings of the 5th International Conference on Computer Supported Education(CSEDU-2013), pages 219-222.
<https://www.scitepress.org/papers/2013/43357/43357.pdf>
- Heinen, S.J. and O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, Vol. 31, p. 2.
- Henriette, E., Mondher, F., and Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *MCIS 2016 Proceedings*, 33. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>.
- Holt, S., Marques, J. and Way, A. (2012). Bracing for the millennial workforce: looking for ways to inspire generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 9 No. 6, pp. 81-93.
- Hong, J., Lee, J., (2017). The role of consumption-based analytics in digital publishing markets: Implications for the creative digital economy.” In: *International Conference of Information Systems*, Seoul, South Korea.
- Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I., Böhmman, T., (2017). Increasing the agility of IT delivery: five types of bimodal IT organization. In: *Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa Beach, HI, pp. 5420–5429.
- Howe, N., and Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Ivancic, K., & Hesketh, B. (2000). Learning from error in a driving simulation: Effects on driving skill and self-confidence. *Ergonomics*, 43, 1966–1984.
- Johennesse, Lee-Ann C., & Chou, T. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 9, No. 3
<http://www.gbmrjournal.com/pdf/vol.%209%20no.%203/V9N3-4.pdf>

- Johnson, A., Hong, H., Groth, M. & Parker, S.. (2011). Learning and development: promoting nurses' performance and work attitudes. *Journal of Advanced Nursing* **67**(3), pp. 609–620.
-
- Joo, B. & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 6, pp. 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
-
- Kahre, C., Hoffmann, D., Ahlemann, F., (2017). Beyond business-IT alignment-digital business strategies as a paradigmatic shift: a review and research agenda. Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Beach, HI, pp. 4706–4715.
-
- Kane, G.C. (2014). The American Red Cross: adding digital volunteers to its ranks. *MIT Sloan Manage. Rev.* 55 (4), pp. 1–6)
-
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68.
- Kilber, J., Barclay, A., and Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 15(4).
- Kittell, K & Luebke, T. (2005). Training Generation X and Generation Y: Best Practices for Industry', Inspired Training Institute, <http://www.inspiredtraining.net/pdf/best-practice-generations.pdf>.
- Kohli, R., and Johnson, S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc, *MIS Quarterly Executive*, 10 : 4, pp. 141–156.
- Kong, H., Wang, S. and X. Fu. (2014). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 147-16, Достапно на: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>
- Kontogiorghe, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management* , Vol. 27, pp. 1833-1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kowske, B.J., Rasch, R. and Wiley, J.(2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 2, pp. 265-279, Достапно на: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>.

- Kozlowski, S. W. J., Toney, R. J., Mullins, M. E., Weissbein, D. A., Brown, K. G., & Bell, B. S. (2001). Developing adaptability: A theory for the design of integrated-embedded training systems. In E. Salas (Ed.), *Human/technology interaction in complex systems* (Vol. 10). Greenwich, CT: JAI.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*. Vol. 22, pp. 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Krishan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, Volume 27, Issue 3, pp. 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. In: *Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa Beach, HI, pp. 3926–3935.
- Little, B. (2014). Best practices to ensure the maximum ROI in learning and development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Iss 7 pp. 400 – 405.
- Lowe, D., Levitt, K.J. and Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Engineering Management Review*, IEEE, Vol. 39 No. 2, pp. 46-52.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. and Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 553-573.
- Mantri, A. (2014). Working towards a scalable model of problem-based learning instruction in undergraduate engineering education, *Eur. J. Eng. Educ.* 39 (3), pp. 282–299.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 No. 1, pp. 39-44.
- Matt, C., Hess, T. and Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Bus Inf Syst Eng* 57(5):339–343. DOI 10.1007/s12599-015-0401-5.
- Maxwell, G.A., Ogden, S.M. and Broadbridge, A. (2010). Generation Y's career expectations and aspirations: engagement in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 53-61.

- Mayer, R. E. (2004). Should there be a three-strikes rule against pure discovery learning? The case for guided methods of instruction. *American Psychologist*, 59, 14–19.
- McIver, D., Lengnick, C., Lengnick, H. (2012). Integrating knowledge and knowing: A framework for understanding knowledge-in-practice. *Human Resource Management Review*. Volume 22, Issue 2, pp. 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.003>
- Medina, M., and Prario, B. (2013). The transformation of audiovisual media companies: The cases of Mediaset (Italy) and Antena 3 (Spain). *Studies in Communication Sciences*, 13 (2), pp. 166–173.
- Mezirow, J. A. (Ed.). (2000). *Learning as transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mithas, S., Tafti, A., Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Quarterly*. 37 (2).
- Mohammad Faraz Naim, Usha, L. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework, *Employee Relations*, Vol. 40 Issue: 2, pp.433-455, <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Morton, I.P. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly*, Vol. 47 No. 2, pp. 46-48.
- Naim, M.F. (2014). Leveraging social media for Generation Y retention. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 23, pp. 173-179.
- Naim, M.F. and Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework, *Employee Relations*, Vol. 40 No. 2, pp. 433-455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Ng, E. S., Schweitzer, L. and Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*. 25(2), pp. 281-292.
- Oblinger, D. G. and Oblinger, J.L. (2005) Educating the Net Generation. Достапно на: www.educause.edu/educatingthenetgen.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 2, pp. 129-44.
- Park, Y., & William J. Rothwell (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. *Human Resources Development International*, vol. 12. Pages 387-405
<https://doi.org/10.1080/13678860903135771>

- Peres, R., Shachar, R. and Lovett, M.J. (2011). *On brands and word of mouth*. MSI Report 11-111, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, Vol. 9 No.5.
- Reis, Marlene Amorim, Nuno Melão, and Patrícia Matos. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. Springer International Publishing AG, part of *Springer Nature 2018*. Á. Rocha et al. (Eds.);, pp. 411–421. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R. and Fang, S. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20 No. 4, pp. 245-258. <https://doi.org/10.1108/13665620810871105>
- Rothmann, W., and Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological Forecasting & Social Change*, 83, pp. 66–83.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Scheweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Wiley, New York, NY.
- Schofield, C. P., Honoré, S. (2009). Generation Y and learning. *The Ashridge Journal*, Winter 2009-2010, pp. 26-32. <https://www.ashridge.org.uk/MediaLibrary/Ashridge/PDFs/Publications/GenerationYAndLearning.pdf>.
- Senge, P. (1995). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organisation*, Random House, Sydney.
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. In M. A. Quinones & A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp. 89–118). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sousa, M. and Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems* 91, pp. 327–334.
- Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource*

Management Review. Volume 25, Issue 3, pp. 249-263.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>

- Stahno, J. and Yang, J. (2014). *Are there any best practices for developing Gen Y/Young professionals?*, unpublished thesis, Cornell University, New York, NY, available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/53/> (посетено на септември 5, 2020).
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2015). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of management and information systems*, Vol. 18. Pp. 95-114 | <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>
- Tekic, Z. and Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*. 12 (6), pp. 504-522.
- Thomas, K., and Allen, S. (2006). The learning organisation: A meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 2, pp. 123-139. DOI 10.1108/09696470610645467.
- Tiwana, A., Konsynski, B., Bush, A.A. (2010). Research commentary – platform evolution: coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Inform. Syst. Res*, 21 (4), pp. 675–687.
- Towards Maturity (2019). *The Transformation Journey*. Достапно на: <https://towardsmaturity.org/product/transformation-journey/> accessed August 30, 2019.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes". *Journal of Business and Psychology*. 25(2), pp. 201-210.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 1117-1142.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems* 28, pp. 118–144
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict, *International Journal*

- of Conflict Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0166> .
- Ware, J, Craft, R and Kerschenbaum, S. (2007). Training Tomorrow's Workforce. *Learning Circuits*, Available <http://www.learningcircuits.org/2007/0407ware> .
 - Wesner, M.S. and Miller, T. (2008). Boomers and Millenials have much in common. *Organizational Development*, Vol. 26 No. 3, pp. 89-96.
 - Wessels & Steenkamp, L. P. (2009). Generation Y students: Appropriate learning styles and teaching approaches in the economic and management sciences faculty. *SAJHE* 23(5)2009 pp 1039–1058.
 - Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 7, pp. 439-445.
 - Whelan, E. and Carcary, M. (2011), "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 675-687. <https://doi.org/10.1108/13673271111152018>
 -
 - Woodard, C., Ramasubbu, N., Tschang, F.T., Sambamurthy, V., (2012). Design capital and design moves: the logic of digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37 (2), pp. 537–564.
 - Yeow, A., Soh, C., Hansen, R., (2017). Aligning with new digital strategy: a dynamic capabilities approach. *J. Strateg. Inf. Syst.* 27 (1), pp. 43–58.
 - Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K., (2010). Research commentary - the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Inform. Syst. Res.* 21 (4), pp. 724–735.
 - Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. 2(000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM: New York.
 - Zhu , K., S. Dong, S. Xin Xu et Kraem, K. (2006). Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European Journal of Information Systems*, 15, pp. 601–616.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А

ПРАШАЛНИК 1 -Став на учесниците во програмата за перцепцијата на програмата и нејзините ефекти

1. Од која компанија доаѓате?

2. Колку програмата беше корисна за вашиот развој

(на скала од 1-6 каде 1 е речиси некорисна а 6 целосно корисна).

2. Ве молам наведете еден до два примери како она што го научивте во тек на програмата ќе ви биде корисно понатаму на вашето работно место и во вашите едни проекти?

3. Кои нови вештини/препективи/промена на погледи поврзани со лидерството ги стекнавте преку програмата?

4. Кои нови вештини/препективи/промена на погледи поврзани со прототипирањето ги стекнавте преку програмата?

5. Кои нови вештини/препективи/промена на погледи генерално ги стекнавте преку програмата?
6. Како стекнатото знаење ќе го пренесете на тимот?
7. Како ќе продолжите да ги развивате овие вештини и знаења?
8. Ве молам оценете ги вашите вештини пред програмата (на скала од 1 до 6, при што 1 е многу лоши и оскудни, а 6 одлични)
10. Ве молам оценети ги вапите вештини по завршување на прграмата (на скала од 1 до 6, при што 1 е многу лоши и оскудни, а 6 одлични)
- 11) Дали генерално бевте здовони од содржините на програмта, (на скала од 1-6, пришто 1 – воопшто не бев задоволен, 6 – презадоволен сум)
- 12 Какви препораки за подоборување на програмата би дале.
13. Дали би ја препорачале програмта на вашите колеги/врсници?
да не

ПРИЛОГ Б

ПРАШАЛНИК 2 –Став на учесниците во програмата за промените во работното однесување-наменет за учесниците една година по завршување на програмата

1. Компанија за која работите:
2. До кој степен програмата имаше влијание на вашето размислување и однесување (да бидете пример, способни за лидерство, врз употребените вештини, нови идеи, примена на истите во секојдневната работа итн). Ве молам оценете ја програмата на скала од 1 до 6, при што, 1 е воопшто немаше влијание, 2 – речиси никакво влијание, 3 многу малку, 4 релативно влијание, 5 големо влијание, 6 огромно влијание).
3. Како би ја оцениле корисноста на програмта за вашата кариера? Ве молам дајте ги одговорите низ скала од 1-6, при што, 1 е бескорисно, 2 многу малку корисно, 3- малку корисно, 4- релативно корисно, 5- многу корисно, 6 екстремно корисна.
4. Кои конкретни промени ги имате направено како резултат на програмата (на пример изработка на конкретни проекти, остварување на менторски однос, нови идеи, прототипирање, промена на работно однесување, импакт на работно место, поагилен приод итн.)
5. На кој начин конкретно програмта ви помогна во остварувањето на овие корисни промени?

6. Кои се вашите коментари и препораки за некоја идна слична програма и особено за иден професионален развој од овој карактер. Кои од нив вие лично би примениле вов вашиот иден професионален развој?

ПРИЛОГ В

ПРАШАЛНИК 3- Перцепција на промените во работното однесување на учесниците во програмата-наменет за колегите, менаџерите и менторите

1. Компанија за која работите.
2. Во колкава мера програмата имаше влијание врз размислувањето и однесувањето на вашиот колега (модел, лидерство, став, примена на стеканти знаења и вештини, нови идеи итн). Ве молам оценете ја програмата на скала од 1 до 6, при што, 1 е воопшто немаше влијание, 2 – речиси никакво влијание, 3 многу малку, 4 релативно влијание, 5 големо влијание, 6 огромно влијание).
3. Како ќе ја оцените користа на програмата за кариерата на вашиот колега? Ве молам оценете ја користа на програмата на скала од 1 до 6, при што, 1 е воопшто немаше влијание, 2 – речиси никакво влијание, 3 многу малку, 4 релативно влијание, 5 големо влијание, 6 огромно големо влијание).
4. Кои конкретни промени се забележуваат кај вашиот колега што се последица од неговото/нејзиното учество во програмта (проекти, менторства, нови идеи, прототипирање, однесување, поагилен прид итн)?
5. Какви коментари/совети би дале во насока на развој на ваква слична програма во иднина?

