

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ СКОПЈЕ**



**ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ-СКОПЈЕ**



**Последипломски студии по**

**МЕНАџМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ  
ДЕЈНОСТИ**

**ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ И  
РАБОТЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

Магистерски труд

Кандидат:

**Елена Спасова**

**Досие број: 4862/15**

Ментор на проектот:

**проф. др. Јован Пејковски**

**Скопје, 2018**

## Содржина

Апстракт.....	4
Abstract .....	5
Вовед.....	6
<b>I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ .....</b>	<b>7</b>
1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговото значење за работењето на организацијата.....	7
1.1 Однос меѓу менаџментот на човечки ресурси и обука и развој на вработените .....	10
2. Обука и развој на вработените.....	11
2.1 Процес на обука на вработените .....	15
2.2 Методи на обука на вработените .....	17
2.3 Видови на обука на вработените.....	19
2.4 Улогата на обучувачите .....	22
2.5 Развој на вработените.....	23
2.6. Развој на таленти .....	26
2.7 Цели на обука и развој на вработените .....	28
2.8. Потреба од обука и развој на вработените.....	31
3. Интензитет, модалитет и корисност на развојот на човечките ресурси .....	32
3.1 Е – обуки.....	37
4. Развој на вработените од аспект на макро и микро ниво .....	41
5. Модели на обука и развој на вработените .....	43
6. Идни перспективи во обуката и развојот на човечките ресурси .....	48
7. Организациона конкурентност.....	53
7.1 Менаџмент на знаење – конкурентска предност на организациите .....	57
7.2 Конкурентска предност на организациите преку обука и развој.....	61

<b>II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	64
1. Предмет на истражување .....	64
2. Цел и карактер на истражување .....	64
3. Задачи на истражување .....	65
4. Хипотези на истражување .....	65
5. Варијабли на истражување .....	66
6. Методи, техники и инструменти на истражување .....	66
7. Популација и примерок .....	67
8. Анализа и интерпретација на добиени резултати .....	68
9. Организација и тек на истражување .....	69
10. Анализа и интерпретација на добиените резултати .....	69
10.1. Интервју со менаџер од АД „Европа“ .....	85
10.2. Интервју со менаџер од Кемет Електроникс Македонија .....	88
10.3. Интервју со менаџер од Дигит компјутерски инженеринг .....	91
11. Дискусија и заклучни согледувања од извршеното истражување .....	94
Заклучок .....	99
Литература .....	102
Прилог 1 .....	110
Прилог 2 – Табеларен приказ на резултатите од анкетата .....	113
Прилог 3 – Интервју со менаџер .....	115

## Апстракт

Овој магистерски труд ја испитува обуката и развојот на персоналот како алатка за успешно работење на организацијата. Особено обуката развива вештини, компетентности и способности, и на крајот ги подобрува перформансите на вработените и организациската ефикасност. Затоа, обуката треба да биде дизајнирана врз основа на специфични потреби и цели на фирмата. Ефикасна обука е внимателна интервенција дизајнирана кон постигнување на учење, и е неопходна за надградување на перформансите на вработените. Таа го поддржува пополнувањето на јазот помеѓу она што е потребно за изведба и какви перформанси се потребни, поточно тоа е јазот меѓу саканата изведба и вистинските перформанси на вработените. Во трудот е остварен квалитативен пристап со користење на прашалник како главен инструмент за примарно собирање податоци. Вкупно 132 прашалници беа испратени на 132 вработени, кои се вработени во четири компании од приватниот сектор и две од државниот сектор.

Истражувањето го потврди тврдењето дека обуката и развојот на човечките ресурси има позитивно влијание врз успешноста на работењето на организацијата. Организација со ефективна политика и остварлива стратегија за обука ќе ги задржи вработените, ќе го зголеми уделот на пазарот и ќе ги зголеми клиентите. Од овде произлегува и неопходноста за организацијата секогаш да ја вклучи обуката на вработените, со цел да се поправат професионалните грешки, да ја подобрат посветеноста на вработените и корпоративното однесување и да обезбедат организациска ефикасност.

**Клучни зборови:** обука и развој, човечки ресурси, ефикасност, перформанси

## **Abstract**

This Master Thesis examines the training and development of staff as a tool for the successful operation of the organization. In particular, training develops skills, competencies and capabilities, and ultimately improves employee performance and organizational efficiency. Therefore, training should be designed based on the specific needs and goals of the firm. Effective training is a careful intervention designed to achieve learning, and is necessary to upgrade the performance of employees. It supports the completion of the gap between what is needed for performance and what kind of performance is needed, the more precisely it is the gap between the desired performance and the actual performance of the employees. In the paper, a qualitative approach was made using the questionnaire as the main instrument for primary data collection. A total of 132 questionnaires were sent to 132 employees, who are employed in four companies from the private sector and two from the state sector.

The survey confirmed the claim that training and the development of human resources has a positive impact on the success of the organization's operations. Organizing an effective policy and a viable training strategy will keep employees, increase market share and increase customer base. From this it also arises the necessity for the organization to always include the training of employees in order to correct professional mistakes, improve employees' dedication and corporate behavior and ensure organizational efficiency.

**Keywords:** training and development, human resources, efficiency, performance

## Вовед

*...Иднината им припаѓа на оние кои за големите промени се подготвени да учат, а оние кои мислат дека немаат што повеќе да учат, ќе останат затечени во свет кој повеќе не постои....*

Ерик Хофер

Развојот на конкурентните пазари, како една од карактеристиките на глобализацијата, ја зголемува свесноста на организациите за предностите и слабостите на конкурентната работна средина и изнаоѓање на начини за нивно адаптирање. Човечките ресурси добиваат клучна улога во успешното работење и се наоѓаат во фокусот на денешниот менаџмент.

Секоја организација е успешна онолку колку што поседува квалитетни човечки ресурси. Вработените и нивните психофизички потенцијали стануваат центар на менаџментот на секоја сериозна организација. Вложувањето во кадрите и нивните знаења и способности станува услов за опстанок и развој. Таквите вложувања се сметаат за позначајни и поисплатливи од вложувањата во било кои други ресурси.

Целокупното работење односно функционирање на една организација зависи од ангажманот кој секој вработен го вложува во извршувањето на своите работни задачи. Работниот учинок на поединецот на крајот ја одредува успешноста во постигнувањето на деловните цели на организацијата, што битно влијае на нејзината конкурентност на пазарот. Квалитетен кадар, односно вистински луѓе на вистинско работно место, секако е од клучно значење и за вработениот и за интересите на самата организација.

Соодветен фонд на знаења кој се збогатува во согласност со новите сознанија претставува услов вработениот да може да ги исполни очекувањата на работното место. Образовната функција на организацијата претставува комплексна активност и задача која се остварува во рамките на менаџментот на човечки ресурси и е една од неговите најзначајни под функции. Без образувани и оспособени вработени не може да има развој и ефикасно работење на една организација.

# **I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

## **1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговото значење за работењето на организацијата**

Со цел остварување што подобри деловни резултати, исклучително е значајна добрата организација и управувањето со човечките ресурси во организацијата. Тоа е можно да се постигне со ефикасен менаџмент на човечки ресурси.

Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со проучувањето на сите аспекти на вработеност во организацијата. Во исто време менаџментот на човечки ресурси е и важна управувачка функција во организацијата, која во последните години е изложена на бројни предизвици кои ги носат глобализацијата, брзите технолошки промени, промени во демографската структура и така натаму (Bogićević, 2010, 22-47).

Квалитетното менаџирање со човечките ресурси претставува најзначајна деловна активност на секоја организација. Всушност, менаџментот на човечките ресурси (Human Resource Management) е посебна научна дисциплина од менаџментот која ги вклучува сите процеси и активности кои имаат за цел управување со човечките ресурси на некоја организација. Менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина и практична функција на менаџментот се однесува на сите активности со кои се влијае на зголемувањето на ефикасноста и ефективноста на работата и насочување на вработените кон остварување на организациските цели. Како синоним за менаџмент во литературата и праксата често се употребува и терминот управување.

Менаџментот на човечки ресурси е одговорен за човечката димензија на организацијата. Одговорен е за ангажирање на компетентни личности, за нивна обука и за такво работно ангажирање кое обезбедува висок учинок и функционирање на такви механизми, кои ќе ја одржуваат продуктивната врска со организацијата (Stangal – Susnjar & Zimanji, 2005, 8).

Носители на функцијата на менаџмент на човечки ресурси во организацијата, покрај службите за човечки ресурси, се сите нивоа на менаџмент во организацијата – стратегиски, среден и оперативен.

Главни цели кои менаџментот на човечки ресурси мора да ги достигне се:

- **Цели кои се однесуваат на вработените**, кои подразбираат избор и развој на лица кои треба да ја исполнат својата улога: вистински луѓе со соодветни способности кои ќе ги дадат своите услуги тогаш кога тие услуги ќе и бидат потребни на организацијата.
- **Цели кои се однесуваат на работата** и кои подразбираат мотивирање на поединците и посветеност кон работата, со цел максимизирање на нивниот работен учинок.
- **Цели кои се однесуваат на менаџментот на промени**, каде клучните активности се однесуваат на ангажирање и развој на луѓе со неопходни способности да бидат водачи и поттикнуваат процес на промени.
- **Административни цели**, се однесуваат на постигнување на конкурентска предност. Постои и правен аспект на административните активности, односно работите да се извршуваат со согласност со законот.

Менаџментот на човечките ресурси е функција во организација која се фокусира на регрутирање, управување и обезбедување насоки за луѓето кои работат во организацијата. Тоа е организациска функција која се занимава со прашања поврзани со луѓето како компензациите, ангажирањето, управувањето со перформансите, развој на организацијата, безбедност, благосостојба, бенефиции, мотивација на вработените, комуникација, администрација и обука. Менаџментот на човечките ресурси е исто така стратешки и сеопфатен пристап за управување со луѓето и работните места, културата и животна средина. Ефективното управување со човечките ресурси им овозможува на вработените ефикасно и продуктивно да придонесат кон целокупната насока на компанијата и остварувањето на индивидуалните цели и целите на организацијата (Okoye & Ezejiolor, 2013, 252).

Човечките ресурси го обезбедуваат вистинскиот број на луѓе кои во вистинско време ја извршуваат вистинската работа, за да се осигураат дека целта на организацијата е постигната. Важно е да се напомене дека човечките ресурси

индивидуално избираат на која организацијата сакаат да и припаѓаат. Ова значи дека луѓето не се принудени да припаѓаат на човечките ресурси за една организација, туку тоа е индивидуално определување и амбиција на лицето, кое го прави да биде дел од работната сила на организацијата.

Затоа човечките ресурси се најважните средства на една организација и го претставуваат поголемиот и свесниот дел од ресурсите на организацијата. Човечкиот ресурс е директно поврзан со успехот на една организација и затоа мора да се планира, процесот со кој раководството се обидува да ги обезбеди своите човечки ресурси за да ја оствари својата задача се нарекува планирање на работна сила.

Основни фази во процесот на менаџмент на човечки ресурси на основа на кои се стекнува конкурентска предност и одговара на современите услови на работење се (Boljanovic & Pavic, 2011, 69-70):

- Планирање на човечките ресурси,
- Регрутирање,
- Селекција,
- Обука и развој на вработените,
- Развој на кариерата,
- Оценка на учинокот на вработените,
- Компензации и бенефиции.

Менаџментот на човечките ресурси постојано се менува и унапредува, при тоа се напуштаат старите традиционални модели на управување, и им се отстапува место на современи, флексибилни, практични и хумани форми на управување, кои ги карактеризира хуманизација на односите преку поголема мотивација и адекватно стимулирање на вработените.

Бизнисот е полн со несигурности и согледувањето на придонесот на трудот или развојот на човечките ресурси е од витално значење за менаџментот, особено во областа на зголемување на организациската профитабилност. Во последниве години, беше забележано дека добар број на организации имаат слаби деловни резултати како последица на недостатокот на ефективни и ефикасни човечки ресурси. Имено, не постои индустрија, фирма, организација, деловни претпријатија, нација итн. што може да ја зајакнат политичката, економската и социјалната стабилност, квалитетните производи и профитабилноста без соодветни човечки ресурси. Затоа,

на развојот на човечките ресурси треба да се гледа како на универзална норма, а не како концепт за разгледување.

Човечките ресурси го држат клучот за опстанокот на секоја организација, профитабилноста и растот на продажбата, што подразбира просперитет, иден економски и социјален развој. За менаџментот на човечките ресурси може да се каже дека ја постигнал основната цел, ако успеал да го зголеми работниот učinok на стратешки, етички и општествено одговорен начин.

### **1.1 Однос меѓу менаџментот на човечки ресурси и обука и развој на вработените**

Со оглед на тоа дека вработените се дел од организациите, станува малку очигледно дека регрутите и избраните лица можат да играат позитивна и негативна улога во перформансите на една организација. Одделот кој обично е одговорен за изнаоѓање начини за привлекување на вистински таленти за организација, регрутирање, избор, оценување, обука и обично развивање (во зависност од структурата на компанијата) е Одделот за човечки ресурси.

Управувањето со човечките ресурси ја разгледува интеграцијата на планирањето на работната сила во стратегијата, развој на човечки ресурси и поттикнување на посветеноста на вработените кон целите на компанијата. Управувањето со човечките ресурси е значително развиено во изминатите децении и има се поголема стратешка улога во бизнис средините ширум светот. Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси има за цел да обезбеди чувство на насока во турбулентното опкружување, така што обуката повеќе не треба да се гледа како дискретен сет на активности околу еден курс или сличен настан. Активностите потребни за да се постигне поефективно учење не лежат само во доменот на обучувачот. Работата веќе не е центрирана на она што се случува во просторијата за обука - иако обуката надвор од работното место сè уште има важна улога. Наместо тоа, професионалното лице за развој на луѓето мора да се осврне и надмине серија на меѓусебно поврзани организациски предизвици и на тој начин да создаде поефективна култура на учење. Затоа, може да се тврди дека одделот задолжен за човечки ресурси во која било организација треба да ја интегрира сопствената стратегија за човечки ресурси со онаа на самиот бизнис.

Со цел да се интегрира ефикасна стратегија за човечки ресурси со бизнис стратегијата, од витално значење е да се нагласат целите на организацијата и да се стави акцент на потребите и желбите на поединецот. Прво, тоа им служи на организациските цели. Управувањето со човечките ресурси има за цел освен обуката, да врши и постојана проценка на вработените. Кога фазата на оценување е завршена и сите области каде е потребно внимание се идентификувани, еден од начините организацијата да се справи со сите слабости е обуката. Обуката може да ги збогати вработените со потребните вештини за завршување на нивните работни задачи и да се обезбедат можности за сите вработени да ги споделат своите искуства и да помогнат за подобро разбирање на ставовите на другите.

## **2. Обука и развој на вработените**

Развојот на човечки ресурси е насочен кон одржување и развој на знаењата и вештините на луѓето кои работат во една организација. Според Надлер (Nadler & Nadler 1989; Nadler 1992), кој прв го употребил овој термин, развојот на човечки ресурси (HRD – Human resource development) може да се дефинира како организирано искуство на учење обезбедено од страна на работодавецот во одреден временски период како би се постигнала можноста за подобрување на перформансите и / или личен раст.

Одделите за човечки ресурси гледаат на вработените како богатство на организацијата, а со оглед на тоа дека нивната вредност се зголемува со развојот, одделите за човечки ресурси се фокусираат на растот и развојот на поединечните потенцијали и вештини. Се оценува дека организацијата знае онолку колку што знаат вработените во неа, затоа е многу важно да им се овозможат на вработените услови за нивен развој, односно можност да се стекнат со нови знаење и вештини, што е предуслов за успешност на организацијата и стекнување на предност пред конкуренцијата.

Повеќето организации немаат планови за развој на членовите на персоналот. Штом луѓето се регрутираат, компаниите не ги ориентираат, ниту пак ги обучуваат за да стекнат други современи вештини или да ги подобрат своите таленти и образовни квалификации со кои доаѓаат.

Компаниите треба да ја обучат својата работна сила која ќе го зголеми квалитетот на производот и профитот на нивната организација. Развојот на човечки ресурси осигурува дека планирањето на работната сила во една организација не е статично, туку е процес кој се фокусира на зголемување на продуктивноста преку подобрен квалитет, ефикасност, намалување на трошоците и овозможување на клиентите да се концентрираат на нивните основни деловни активности.

Развојот на вработените се однесува на секој обид учинокот на организацијата да се подобри со пренесување на знаење, промена на ставовите или унапредување на вештините. Тука спаѓаат програмите кои се одвиваат во рамките на организацијата, како што се обуки, курсеви и ротирање на работните места, професионални програми и друго. Целта на вложувањето во развојот на вработените е вработените да се подготват за идните барања на работата или развој на кариерата. Крајна цел на програмата за развој е подобрување на идните перформанси на самата организација (Деслер, 2007, 66-69).

Развојот на вработените ги опфаќа сите мерки на образование (формално образование, понатамошна едукација, преквалификација, план за напредување итн.) со кои се стекнуваат нови знаења, вештини и способности потребни за успешно извршување на нови, посложени и попредизвикувачки работи (Rahimić, 2010, 304).

Со мерките за развој вработените се подготвуваат за идните работи во согласност со организационите цели и ситуацијата на пазарот (пазарот на труд и пазарот на образование (Thom, 1997, 341).

Развојот на човечките ресурси е интегрирана употреба на обука и развој, организациски развој и развој на кариера за подобрување на индивидуалната, групната и организациската ефективност. Често пати се дефинира како студија и пракса за зголемување на способноста за учење на поединци, групи, колективи и организации преку развој и примена на интервенции базирани на учење со цел да се оптимизира човечкиот и организацискиот развој и ефективност. Ги вклучува сите одлуки и практики за управување кои ги насочуваат, или влијаат на човечките ресурси во една организација.

Трите клучни активности вклучени во развојот на човечки ресурси вклучуваат: обука, образование и развој. Обуката е вклучена во учењето со фокус на моменталната работа на ученикот. Обуката може да биде надвор од работното место

(спроведена надвор од канцеларијата) или на работно место (спроведена во канцеларија). Образованието е вклучено во учењето со фокус на идната работа на ученикот, додека развојот е учење кое е насочено кон обезбедување на знаења од специфични области и не е нужно фокусирано на работата (Rizov & Croucher, 2008, 253-271).

Сепак, еден од водечките предизвици во управувањето, е имплементацијата на ефективни стратегии за развој на човечки ресурси со цел да се подобрат перформансите (Bhatti & Qureshi, 2007, 54-68) односно, оптимална употреба на човечки ресурси како клучен елемент за постигнување на конкурентска предност, бидејќи е тешко за конкурентите да се реплицираат.

Станува збор за сеопфатен концепт кој има долгорочен карактер и е ориентиран на развојот на кариерата на вработените. Начелно, развојот на вработените ги опфаќа следните полиња на делување (Vesić, 2006, 189):

- план за развој на кариерата,
- понатамошно образование и усовршување,
- мотивација,
- целно насочено следење, на пр, по пат на коучинг (coaching).

Развојот на вработените вклучува дополнителни активности како што се различни работни искуства и формално знаење (Гарет & Џенифер, 2008, 491).

Различните работни искуства во организацијата ги обезбедуваат вработените кои имаат висок потенцијал и широка разновидност на различни работни задачи. Различни работни искуства во организацијата можат да се обезбедат и со помош на менторството каде менторот преку различни работни задачи им овозможува на вработените да стекнат различни работни искуства.

Од друга страна, обуката на вработените е во насока на помагање на вработените да стекнат основни вештини потребни за ефективно и ефикасно извршување на функциите за кои се ангажирани. Обуката претставува процес на прилагодување на вработените на современите услови на работа. Таа им овозможува на вработените успешно да одговорат на промените на пазарот и потрошувачите. Спаѓаат во една од основните функции на менаџментот на човечките ресурси (Babić, 2009, 32).

Обуката помага да се премости јазот помеѓу саканото и реалното, помеѓу замислените цели или стандарди и реалните нивоа на работење. Иако потенцијалниот бенефит од обуките може да изгледа очигледен, обуката сама по себе не води задолжително кон подобро работење. Мора да постои соодветна култура на обука. Таа мора да биде прилагодена на потребите и барањата на организацијата. Обуката ќе биде од помош само тогаш кога организацијата ќе научи како на паметен начин да ги искористи способностите на индивидуата, спојувајќи го талентот со здравата култура, системите и процесите, во служба на добро смислени деловни цели.

Поимот обука е можно да се дефинира од два аспекта: од аспект на поединец и од аспект на организација.

**Од аспект на поединец**, обуката се дефинира како:

- секоја помалку или повеќе организирана програма за увежбување на некоја физичка или интелектуална активност или физичка односно психичка карактеристика (Petz, 1992, 475);
- процес на промена на однесувањето и ставовите на вработените на начин кој ја зголемува веројатноста за постигнување на целите (Hodgetts & Kuratko, 1991).

**Од аспект на организацијата**, обуката се дефинира како:

- планиран труд на организацијата кој ќе му помогне на вработениот во стекнувањето на знаења, вештини и ставови (Stewart & Brown, 2009);
- организациски активности и програми насочени на подигнување и развој на знаењата и вештините на вработените (Bahtijarević-Šiber, 1999);
- формални процедури кои организацијата ги применува за да овозможи учење така да однесувањето кое ќе резултира допринесе кон остварувањето на организациските цели (Štangel Šušnjar & Zimanji, 2005, 241);
- плански напор на организацијата за да се подобрат перформансите на вработените на нивните работни места или на некое поврзано работно место, преку промена во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања (Vesić, 2006, 189).

Целта на обуката е да се обезбедат видливи промени во начинот на работата за да се овозможи рентабилност во работењето, континуиран развој на организацијата, но и натамошен професионален и кариерен развој на вработените

(Петковски & Стоилковска, 2010, 248). Таа треба да овозможи развивање на работни навики и успешни методи на работа, мотивација и интерес за учење како и позитивен став на вработените кон работата. Треба да и помогне на организацијата да ги оствари своите цели додавајќи вредност на клучниот ресурс – луѓето кои ги вработува. Обуката значи вложување во луѓето, развој на нивните способности и подобрување на нивната работа. Таа овозможува прилагодување на човечкиот потенцијал кон постојаните промени во техниката, технологијата и организацијата на работење. Затоа, целта на обуката мора да исполни одредени услови: таа мора да биде мерлива, остварлива, реална и насочена на одреден временски период.

## **2.1 Процес на обука на вработените**

Потребата за обука на вработените се јавува како резултат на разликата помеѓу стандардите за работа и однесувањето и праксата на вработените. Процесот на обука за вработените се остварува во неколку фази и тоа:

- ❖ проценка за потребата за обука,
- ❖ планирање на потребната обука,
- ❖ избор на метод,
- ❖ изведување на обуката,
- ❖ евалуација на спроведената обука.

Првиот чекор во процесот на обука на вработените е комплетирање на „анализа на потребите“, во која организацијата ги идентификува потребните вештини за нејзините вработени, ја анализира тековната база на вештини и развива специфични цели на обуката. Некои вообичаени методи за собирање информации за проценка на потребата од обука, се извештаи, прашалници, истражување на податоци, интервјуа на индивидуално и тимско ниво, оценка на перформансите, писмен тест, набљудување, снимање на критични случаи, анализа на должности и анализа на стратегијата на организацијата (Stredwick, 2001, 125-143).

Враќањето на инвестициите во обуките на вработените, за организација ќе биде минимално или нула, доколку обуката не се темели на ефективна идентификација на потребите. Плановите за обука треба да се темелат на барањата за соодветни вештини кај вработените и стратешките иницијативи на компанијата, исто така и содржината треба да се прилагоди на специфичните потреби на компанијата. Водечките компании формираат одделенија за обука, чии системи и пристапи се

развиваат заедно со нивниот севкупен систем за квалитет на компанијата. Помалите компании често користат надворешни консултанти.

Чекорот два вклучува планирање на реалната програма за обука, кое може да се направи внатрешно или надворешно (на пример со користење на надворешен провајдер за обука како што е универзитет или консултантска фирма). Чекорот три, се однесува на валидација, во која организацијата може да потврди дека програмата за обука е развиена и ја задоволува анализата на потребите. Следниот чекор е оној на имплементацијата од програмата, која може да варира од еден ден до онолку колку што е потребно (на пример, 2- години магистерски студии). Евалуацијата на обуката го претставува петтиот и последен чекор. Таа може да се спроведува преку четири контролни фази за евалуација на обука:

- (а) реакција на вработените, тоа е нивниот степен на задоволство;
- (б) степенот на учењето, односно степенот на стекнување / разбирање на вредности, знаење, информации и вештини;
- (в) промена на однесувањето, имено стекнувањето на знаењето има мала вредност, додека трансформацијата на знаењето во работната средина се смета за поважно; и
- (г) резултатите во перформансите, вклучувајќи мерења на главните ефекти, на пример, продуктивноста, добивката, стапките на пензија и трошоците за производство.

Степенот до кој организациите ја поддржуваат обуката и развојот на вработените секако варира. Според Wentland, четири клучни варијабили или 4 P се (Wentland, 2003, 56-63):

- (1) место – place - (на / надвор од работното место, потребна опрема),
- (2) производ – product - (цел, содржина и ограничувачки фактори),
- (3) промоција – promotion - (стратешка вклученост во планирањето, билтен на компанијата, лична комуникација),
- (4) цена – price - (распределба на буџетот, вработени, објекти, материјали, опрема).

Микро-организациска анализа со користење на овие четири варијабли е корисна менаџерска и алатка за планирање.

## 2.2 Методи на обука на вработените

Програмите за обука имаат подобри шанси за успех кога нивните методи за обука се внимателно одбрани. Метод на обука е стратегија или тактика што тренерот ја користи за да ја испорача содржината, така што учесниците ќе ја постигнат целта. Изборот на соодветен метод за обука е можеби најважниот чекор во активностите за обука, откако ќе се идентификуваат содржините за обука. Постојат многу методи за обука, но не сите од нив се подеднакво соодветни за сите теми и во сите ситуации. За да се постигне целта на обуката, обучувачот треба да го избере најсоодветниот метод за обука за содржината, и да ги вклучи учесниците во процесот на учење. Четири главни фактори кои треба да се земаат во предвид при изборот на метод за обука се: целта на учење, содржината, практикантите и практичните барања. Методите за обука треба да се изберат врз основа на степенот до кој тие:

1. Дозволуваат активно учество на учениците.
2. Помага на учениците да ги пренесат искуствата од обука во работна ситуација.
3. Ги обезбедува учениците со познавање на резултатите за нивните обиди за подобрување.
4. Им обезбедува на учесниците можност да практикуваат и да повторуваат кога е потребно.
5. Ги мотивира учениците да ги подберат сопствените перформанси.
6. Им помага на учениците да ја зголемат нивната подготвеност за промена.

Изборот на методите на обука зависи и од други фактори како што се:

- ❖ Содржината на програмата;
- ❖ Способноста и мотивираноста на учесниците;
- ❖ Подготвеноста на обучувачите;
- ❖ Материјални можности и технички бази;
- ❖ Организација на начинот на обука; и
- ❖ Времето со кое се располага за одредена содржина

Овие критериуми покажуваат дека еден единствен метод на обука нема да ги задоволи целите на програмата за обука (Ciccione & Papanicolaou, 2009, 91-104). При тоа најчесто применувани техники и методи на обука се:

- Обука на работното место,
- Подучување,

- Ротација на работни места,
- Обука на искусните работници,
- Обука надвор од работно место,
- Неформално учење,
- Обука на помошник (чирак),
- Развој и обука на менаџерите,
- Менторство.

Corder (2002) сугерира дека постојат два вида на методи на обука: методи кои се насочени кон наставниците и методи каде во центарот на вниманието е ученикот. Методите каде во центарот на вниманието се наставниците ги опфаќаат: предавањата, објаснувањата, разговорите и презентациите, и демонстрациите.

Методите фокусирани на учениците вклучуваат активности како: симулација, играње улоги, игри, искусвено учење, туторијали, brainstorming (бура на идеи), студии на случаи и решавање на проблеми, флексибилно учење, отворено учење и учење на далечина, групна дискусија, семинари, прикази, проекти и патувања на терен. Дополнителни типови на обука и развој на човечки ресурси се: симулациона обука, ротација на работното место, тренинг, менторство, моделирање на однесување, учење на активности, надворешна обука и обука за нови возрасти (Corder, 2002, 25-47).

Споредувајќи ги најчесто користените методи за креативност (brainstorming, игри / загатки, играње улоги, аналогии), brainstorming се појавува како најмногу користен метод од страна на повеќето инструктори. Сепак, постојат различни методи за развој и дека постојат многу фактори кои треба да се земат предвид. Посебните потреби, конфликтите, опкружувањето, културата и стратегијата на организацијата се некои важни фактори кои треба да се земат предвид при утврдување на соодветноста на секој метод. Накратко, евидентно е, дека секоја програма за обука има за цел ефективно инвестирање во зајакнувањето на вработените и зголемувањето на организациските перформанси. Главните фази на процесот на обука се анализата на потребите, планирањето на програмата, нејзината валидација и конечно нејзината евалуација. Некои елементи за оценување се: степенот на задоволство, степенот на стекнување вештини, промената на однесувањето и

результатите од работењето. Поради фактот дека постојат различни методи за обука, треба да се посвети посебно внимание на изборот на најсоодветен метод за обука.

### **2.3 Видови на обука на вработените**

Постојат многу различни видови на обука на вработените, но оние кои најчесто се користат во денешните организации се следните:

#### *1. Обука за вештини*

Овој вид на обука е најчеста во организациите. Процесот на обука е прилично едноставен., бидејќи станува збор за обука за основни вештини (како што се читање, пишување, компјутери, зборување, слушање, решавање проблеми, управување со себе, знаење како да се учи, работа како дел од тим, водење на други). Специфичните цели за обука се поставени и содржината на обуката е развиена за да се исполнат тие цели. Достапни се неколку методи за пренесување на овие основни вештини во современите организации.

#### *2. Обука за обновување на знаењето*

Брзите промени во технологијата можат да ги натераат компаниите да користат ваков вид на обука. Со организирање краткорочни курсеви кои ги вклучуваат најновите случувања во одредена област, компанијата може да ги задржи своите вработени ажурирани и подготвени да ги преземат новите предизвици. Се спроведува во редовни интервали со помош на надворешни консултанти кои се специјализирани за одреден описен материјал.

#### *3. Меѓу-функционална обука*

Меѓу-функционалната обука подразбира обука на вработените за вршење операции во области различни од нивната назначена работа. Постојат многу пристапи за меѓу- функционална обука. Ротација на работа, на пример, може да се користи за да се обезбеди менаџерите во една функционална област да добијат поширока перспектива отколку што инаку би имале. Одделенијата можат да го разменат персоналот за одреден период, така што секој вработен да може да разбере како функционираат другите оддели. Работниците со високи перформанси можат да дејствуваат како обучувачи на врсниците и да им помогнат на вработените да развијат вештини во друга област на работа.

#### *4. Тимска обука*

Тимската обука генерално опфаќа две области: содржински задачи и групни процеси. Содржините на задачата ги одредуваат целите на тимот, како што се контрола на трошоците и решавање на проблеми. Групните процеси го рефлектираат начинот на кој членовите функционираат како тим - на пример, како тие меѓусебно комуницираат, како ги надминуваат разликите, како партиципираат и така натаму. Компаниите инвестираат високи износи, во денешно време, во обука на новите вработени, за да се слушаат едни со други и да соработуваат. Тие користат надворешни искусствени техники за обука, со цел да ја развијат тимската работа и тимскиот дух кај своите вработени (Williams, Graham, & Baker, 2003, 46-59).

#### *5. Креативни обуки*

Во креативната обука, обучувачите често се фокусираат на три работи:

(а) Надминување на ограничувањата: За да се надминат ограничувањата, од учесниците се очекува: да ги идентификуваат доминантните идеи кои влијаат врз нивното сопствено размислување, да ги дефинираат границите во кои работи, да ги претворат претпоставките во предизвик.

(б) Генерирање на нови идеи: За да се генерираат нови идеи, учесникот треба да го отвори својот ум; да го погледне проблемот од сите можни агли и да наведе колку што е можно повеќе алтернативни пристапи. Учесникот треба да му дозволи на својот ум слободно да талка низ алтернативите, да се изложува на нови влијанија (луѓе, статии, книги, ситуации), да премине од една перспектива во друга, да организира вкрстување на идеи со други луѓе и да користи аналогни процеси за да ги поттикне идеите .

(в) Одлагање на оценката: За да се промовира креативното размислување, приправникот не треба да се обидува премногу брзо да ги убие идеите; тој мора да генерира што е можно повеќе идеи. Тој треба да им дозволи на идеите да растат. Бреинстормингот (бура на идеи, добивање на голем број идеи од група луѓе за кратко време) често помага во генерирање на што е можно повеќе идеи, помага во ослободувањето на идеи, надминување на инхибициите како и вкрстување на идеи при оценките.

#### *6. Обуки за разновидност*

Овие обуки ги разгледуваат сите димензии на работно место - раса, пол, возраст, инвалидност, начин на живот, култура, образование, идеи и позадини - при дизајнирањето на програми за обука. Тие имаат за цел да создадат подобра меѓукултурна чувствителност со цел да се поттикне хармонично и продуктивно работење и односи меѓу вработените во фирмата. Програмата опфаќа две работи: (а) градење на свест, што им помага на вработените да ги ценат клучните придобивки од различноста, и (б) градење на вештини и способности потребни за извршување на работните задачи кај вработените кои имаат различни потекла.

### *7. Обука за писменост*

Неможноста да се пишува, да се зборува и да се работи добро со другите вработени, може да влијае на начинот на вршење на должностите, особено на пониските нивоа. Работниците, во такви ситуации, може да не успеат да ги разберат безбедносните пораки, да ја проценат нивната важност, да се придржуваат кон правилата, и да прават грешки кои што би можеле да се избегнат.

Функционалната неписменост (ниско ниво на вештини во одредена област) може да биде сериозна пречка за продуктивноста и конкурентноста на фирмата. Функционалните програми за описменување се фокусираат на основните вештини потребни за соодветно извршување на работата и искористување на мотивацијата на повеќето работници за да се добие помош во одредена област. Почетни курсеви, домашни задачи, вежби за читање и пишување, едноставни математички тестови и така натаму, генерално се користат во сите компании чија цел е подобрување на нивоата на писменост на вработените со слабо читање, пишување или аритметички вештини.

### *8. Ориентациони обуки*

Во ориентационата обука, новите вработени добиваат преглед од прва рака за штокомпанија се залага, како се врши работата и како да соработуваат со колегите. Накратко, „ги учат конците“, специфичните начини на правилно извршување на работите. Кога новиот вработен е од друга земја и култура, оваа почетна обука е особено важна за нивното прилагодување во новата средина.

## 2.4 Улогата на обучувачите

Самиот процес на проектирање на програма за обука подразбира ангажирање голем број експерти од различни профили. Многу често, од тој широк круг, организацијата не е во можност да го оцени успехот на тренерите и предавачите во обуката. Постои широк круг на стручњаци кои помагаат во обуката но кои не се гледаат, без оглед на нивната важна улога.

Успешноста на обуката многу зависи од тоа кој ја води, и истите се нарекуваат тренинг менаџери. Нивните улоги мора да бидат јасно дефинирани и усогласени со поставените цели. При изборот на тренинг менаџери најчесто се следи нивното работно искуство, но не по годините туку по квалитет. Покрај тоа, и степенот на образованието, својствата на личноста и самата креативност. Тренинг менаџерите може да бидат од тренинг служби, тренинг центри, други служби или агенции кои професионално се занимаваат со тренинг. Тие можат да се појават и како самостојните реализатори на целиот труд околу организацијата и реализацијата на обуката, или во соработка со други образовни институции, организации и агенции.

За една успешна обука, важно е обучувачите да имаат добри познавања за материјата која ја предаваат, како и методот на настава, со цел да може да го пренесе знаењето на вработените. Значи врската помеѓу теоријата и праксата е неопходна за да може на најдобар начин да се влијае на развој на вработените. Од тренинг менаџерите се бара:

- \* Лицето да е 100% заинтересирано за обуки,
- \* Да има добри комуникациски и интерперсонални вештини,
- \* Да има позитивен став,
- \* Добро да слуша,
- \* Да биде трпеливо,
- \* Да го пренесува искуството низ задачи,
- \* Да почитува и да биде почитуван.

Процесот на избор на тренинг менаџер, мора да биде внимателен и одговорен. Ова е особено важно, бидејќи станува збор за лице кое ќе ги обучува другите

вработени во организацијата, да слуша, да дискутира, охрабрува, поттикнува, разбира, советува, да биде позитивен пример за сите.

Обучувачите не се одговорни само за функционирање на обуките, туку треба да водат грижа и за себе и својата енергија, да го одржат па дури и подобрат квалитетот на својата работа. Учесниците на обуката, со различно знаење и различно искуство, може да имаат различни очекувања од тренерите. Очигледно е дека различните улоги на воспитувачите не можат наједноставно да се раздвојат. Тренерот често во текот на обуката може да има неколку различни улоги, од водењето на работата - обуката, преку поттикнување и помагање во процесот на донесување одлуки во групата, до одржување кратки предавања. Треба да се знае дека тренерот мора постојано да ги усогласува овие улоги со својата основна улога на тренер, за да избегне конфузија околу прашањата на моќта.

Ако тренерот, на пример, организира и помага - поттикнува некоја групна активност, но забележува дека тоа станува контрапродуктивно за целокупната обука, може да донесе одлука за прекин на сесијата, или да продолжува со дополнителни објаснувања и вклучување на сите учесници повторно во програмата.

## **2.5 Развој на вработените**

Поимот обука често се меша со развој на вработените. Под обука се подразбира подготовка на вработените за поквалитетно извршување на сегашната работа. Обично е резервирана за вработени кои треба да бидат обучени до ниво на изведување на одредени специфични вештини. Вработените мора да бидат обучени, и каде што е можно, да се посвети внимание на нивниот развој, за да може да ги исполнат своите потреби од развој на кариерата но и потребите на организацијата.

Наспроти тоа развојот е континуиран процес на подготовка на вработените за идни предизвици на работното место, насочен кон идните одговорности. Во процесот на развој на вработените преку интензивни образовни програми, проценка на развојниот потенцијал, со стекнување на работно искуство вработените се подготвуваат за идните барања на сегашните или новите работи односно работни задачи. Имајќи во предвид дека развојот е насочен кон некој иден временски период, резултатите од моменталното учење не мораат да бидат во директна врска со

барањата на сегашното работно место. Развојот на вработените е повеќе ориентиран кон кариерата на вработените, отколку кон работата и има за цел да ги подготви вработените за поголеми одговорности во иднина (Asare-Bediako, 2002, 65-111). Во основа на развојот на вработените може да се има за цел и подготовка на вработените за промена на постоечкото работно место кое најчесто настанува како последица на технолошките промени, но и вкусовите на потрошувачите и барањата на пазарот.

Обуката е задолжителна за сите вработени со цел подигнување на нивните компетенции за поквалитетно извршување на сегашните работи, додека развојот обично е поврзан за вработените кои имаат потенцијал за менаџерски позиции. Додека обуката е краткорочен процес кој користи систематска и организирана постапка со која не-менаџерскиот персонал ќе стекне техничко знаење и вештини за постигнување на одредена цел, развојот е долгорочен образовен процес кој користи систематска и организирана процедура со која раководниот кадар ќе стекне концепциско и теоретско знаење за општа намена.

Обуката е наменета за оперативците додека развојот е наменет за менаџерите. Обуката се обидува да ја подобри специфичната вештина поврзана со работата, додека развојот има за цел да ја подобри целосната личност на поединецот. Обуката е краткорочен процес, додека развојот е тековен, континуиран процес. Обуката е резултат на надворешна мотивација, додека развојот е главно резултат на внатрешна мотивација. Обуката се обидува да ги задоволи сегашните барања за работа, додека развојот се стреми да ги задоволи идните потреби на поединецот и работното место. Затоа, обуката е реактивен процес, додека развојот е проактивен процес.

**Табела 1: Разлики помеѓу обука и развој на вработените**

<b>РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ</b>		
<b>Карактеристики</b>	<b>Обука</b>	<b>Развој</b>
<b>Фокус</b>	Постоечки работни одговорности	Постоечки и идни работни одговорности
<b>Опфат</b>	Поединечни вработени	Работна група, тим, организација
<b>Работно искуство</b>	Пожелно за вработени без или со минимално работно искуство	Вработените поседуваат доволно работно искуство кое имале прилика да го докажат и потенцијал

		проценет од страна на менаџерите
<i>Временска рамка</i>	Краткорочно	Долгорочно
<i>Цел</i>	Подобрување на постоечките перформанси	Подготовка на идни барања на работата

Колку поголемо значење и се дава на обуката во една организација, толку е потешко да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на вработените.

Една од главните цели на секоја деловна организација е максимизирање на профитот, но не може да се постигне задоволително ниво без ефикасна и ефективна работна сила. Обуката и развојот на кадарот е еден од начините за подобрување на ефикасноста.

Развојот на човечките ресурси мора да предвиди како организацијата може да се развива со текот на времето. Разбирањето на начинот на кој организацијата може да се смени во иднина е важна за развојот на човечките ресурси бидејќи обезбедува рамка за соодветно работно опкружување за вработените, за да учат и да се развиваат, што ќе и помогне на организацијата во остварувањето на своите цели. Предуслови за ефективен развој на човечките ресурси во рамките на една организација (Rao & Salunkhe, 2013, 39-47) се:

- ✘ Организациското раководство мора да ги смета луѓето за нивни највреден ресурс.
- ✘ Организациската култура мора да го поддржи концептот дека, развојот на вработените за поефикасно извршување на нивните работни задачи, е задача на секој менаџер и супервизор во рамките на организацијата.
- ✘ Организациската култура мора да го поддржи тој концепт дека, сите вработени се способни за изведување на повисоки нивоа во било кој момент од нивната кариера.
- ✘ Организациската комуникација е отворена и искрена.

Развојот на човечките ресурси и овозможува на организацијата да ги изврши со полн капацитет своите поставени цели и претставува средство за создавање конкурентна предност во денешното нестабилно опкружување. Поточно, ефективен

развој на човечки ресурси обезбедува организациите да се агилни, нивната работна сила да е способна и флексибилна и да има соодветни вештини во соодветно време.

## **2.6. Развој на таленти**

Организациите кои инвестираат во обука и развој на нивните вработени на сите нивоа имаат корист од тоа што имаат поголем избор на таленти, зголемено задржување, односно мал број вработени кои ги напуштаат компаниите, повисоки стапки на задоволство на вработените, и во крајна линија, поздрави и посилни организации. Ако професионалците за човечки ресурси и управување со таленти, сакаат да ги видат своите буџети за обука и развој целосно закрепнати, тие мора да бидат подготвени да ја демонстрираат вратената инвестиција за развојот на таленти, особено развојот на таленти на ниво на лидерство, вратена во организацијата.

Компаниите кои инвестираат во обука и развој на своите вработени го прават тоа за да ја одржат или подобрат својата конкурентска предност, но има и други бенефиции. Студиите потврдуваат дека вработените на сите старосни нивоа сакаат да стекнат и да користат нови вештини - и дека постои поголема веројатност да останат кај работодавачите кои нудат богата програма за обука и развој.

Постојат мноштво причини зошто има смисла за една организација да инвестира во развој на постојните таленти. Можеби најубедливиот аргумент е дека чини многу повеќе да се регрутираат нови таленти отколку да се развиваат постојните вработени. Трошоците за регрутирање на нов вработен вклучуваат трошоци за селекција, како што се интервјуирање, референтни проверки, лекарски прегледи, обука на работното место и така натаму. Инвестирањето во развојот на таленти е од витално значење за работодавачите бидејќи директно влијае врз задржувањето на работниците, нивна мотивација, ангажирање и продуктивност. Инвестиција за развој на таленти го намалува бројот на вработени кои ја напуштаат организацијата, бидејќи вработените се повеќе ангажирани и задоволни на своите работни места. Вработените на новиот милениум, особено, се заинтересирани за учење и тие најчесто ќе бараат работа на друго место ако нивните работодавци не успеат да им дадат можност да учат и да стекнат нови вештини. Трошоците за

промет на вработените и нивната врска со инвестициите за развој на таленти не треба да се занемаруваат. Иако постојат физички трошоци кои се вклучени во заминувањето односно доаѓањето на нови вработени, како што се трошоци за прекувремена работа, ангажирање на фирми за пребарување и привремени агенции, постојат и скриени трошоци. Овие скриени трошоци вклучуваат пониска продуктивност, понизок морален биланс на вработените, преоптоварени вработени, изгубено знаење и трошоци за обука. Овие вистински и скриени трошоци на вработените може значително да се минимизира кога работодавачите инвестираат во нивниот постоеен талент.

Напорите за развој на таленти можат да се поделат на две широки категории:

- ❖ производ, продажба, и техничка обука и
- ❖ „нематеријален“ развој фокусиран на развој како лидерски вештини и способности, тимска ефективност и разновидност.

Додека работодавачите се загрижени за празнините во вештините со кои ќе се соочат во блиска иднина, особено на повисоките нивоа на раководството, актуелниот фокус, барем во однос на износот на потрошените пари, сè уште е насочен на краткорочната обука, а не на долгорочната инвестиција во развојот на таленти. Предизвик е да се измери влијанието на програмите за развој на лидерството, бидејќи овие програми се наменети да бидат долгорочни инвестиции. Организацијата развива луѓе со намера дека ќе бидат подготвени, кога ќе дојде време, да преземат одговорности за раководење. Меѓутоа, можно е да се измери ефективноста на овие програми и во блиска иднина и на долг рок.

Професионалците за управување со човечки ресурси и таленти треба да воспостават партнерски пристап кон развојот на лидерството. Вработените со висок потенцијал треба да разберат дека се избрани за развој на лидерството. Покрај тоа, вработениот и неговиот или нејзиниот развоен спонзор треба да разберат дека тоа е инвестиција која на крајот ќе им користи на сите страни на долг рок. Успешните партнерства бараат отворен дијалог помеѓу вработениот и неговиот или нејзиниот развоен спонзор (тоа може да биде претпоставен или лидер на повисоко ниво во организацијата).

Вработените со висок потенцијал ќе го започнат процесот на развој на лидерството со своите единствени предности и слабости, така што секоја програма

мора да биде развиена и персонализирана за да ги искористи тие сили и да ги подобри идентификуваните слабости. Планот за персонализирана обука треба да вклучува општа цел како на пример, да преземе одговорност за големо одделение во организацијата - и помали цели кои ќе покажат како учесникот ги стекнал потребните знаења, вештини и способности за време на програмата за развој на лидерството. На пример, високо-потенцијалниот учесник можеби ќе треба да развие знаење и вештини за управување со проекти пред да преземе одговорност за големо одделение.

## **2.7 Цели на обука и развој на вработените**

Целите на обуката се јасно дефинирани, односно јасно се истакнува што се очекува да се постигне со обуката. Основна цел на тренингот е да одредени процеси и задачи се одвиваат и изведуваат што е можно подобро, и по продуктивно. Овој процес подразбира и одредена промена која работодавачот сака да ја постигне со обуката. Голем број организации, кај нас и во светот, сметаат дека за конкурентската предност е важно знаењето, поради што се вложуваат огромни средства и ресурси во развојот на интелектуалниот капитал, односно знаењето. Некои од можностите за примена на обуката кај вработените се однесуваат на:

- ❖ Мотивирање на вработените,
- ❖ Делегирање на работата,
- ❖ Решавање на проблеми,
- ❖ Создавање на тимови,
- ❖ Оценување и проценка на вработените,
- ❖ Планирање и критички осврт,
- ❖ Работа во тим,
- ❖ Развој на вработените,
- ❖ Планирање,
- ❖ Раководење,
- ❖ Следење на учинокот, и
- ❖ Ефикасност.

Целта на обуката е вработените да ги совладаат знаењата, вештините и однесувањата нагласени во програмите за обука и истите да ги применуваат во

нивните секојдневни активности. Но, за да организацијата стекне конкурентна предност, обуката треба да вклучува повеќе од само основни вештини за развој. Причините за нагласување на растот и развојот на кадарот вклучуваат (Aswathara, 2008, 108-124):

- ✓ Создавање на лесно достапни кадри кои можат да ги заменат вработените кои ја напуштаат организацијата.
- ✓ Подобрување на способноста на компанијата да го прифати и да го користи напредок во технологијата, поради доволно обучен кадар.
- ✓ Изградба на поефикасен, ефективен и високо мотивиран тим, кој ја подобрува конкурентската позиција на компанијата и го подобрува моралот на вработените.
- ✓ Обезбедување на соодветни човечки ресурси за проширување во нови програми.
- ✓ Специфични бенефиции кои малиот бизнис ги добива од обуката и развојот на своите вработени вклучуваат:
  - Зголемена продуктивност.
  - Редуциран промет на вработените.
  - Зголемена ефикасност што резултира со финансиски добивки.
  - Намалување на потребата за надзор.

Причините поради кои компаниите веруваат дека инвестициите во обуката може да им помогнат да стекнат конкурентска предност вклучуваат:

- ✓ Зголемување на знаењето на вработените.
- ✓ Им обезбедува вработените да имаат основни вештини за работа со нови технологии.
- ✓ Помош за вработените, да разберат како да работат ефикасно во тимови за да придонесат за квалитетот на услугата.
- ✓ Културата на компанијата мора да нагласува иновации, креативност и учење.

- ✓ Подготовка на вработените за да прифатат и да работат поефективно едни со други и
- ✓ Подготовка на вработените да се прифатат меѓусебно и да работат поефикасно едни со други.

За да се дојде до одредени цели на тренингот, мора да се даде одговор на следните прашања:

- ❖ Кои проблеми вработените и нивните претпријатија сакаат да ги решат,
- ❖ Кои се конечните резултати кои се сакаат да се постигнат со обуките, и
- ❖ Какви знаења и вештини, вработените сакаат да стекнат со обуката.

Постојат четири важни групи на цели:

1. цели поврзани со знаењето – кога на обуките вработените добиваат информации за новата работа, активностите и опремата;
2. цели поврзани со вештините – кои се изразуваат преку барањата кон вработените, некоја работа да се извршува на одреден начин;
3. цели поврзани со ставовите – ова најдобро се согледува при воведување на нови процедури, ако вработените се противат тогаш е потребно нешто да се направи за да истите се прифатат;
4. цели поврзани со однесувањето – кога се менува начинот на кој се извршува работата од страна на учесниците во обуката.

Благодарение на обуката, вработените често развиваат поголемо чувство на самопочит и достоинство - бидејќи тие стануваат повредни за фирмата и за општеството. Општо земено тие ќе добијат поголем дел од материјалните добивки кои произлегуваат од нивната зголемена продуктивност. Овие фактори им даваат чувство на задоволство преку остварување на лични и општествени цели. Квалитетот на вработените и нивниот развој преку обуката и едукацијата се главни фактори во одредувањето на долгорочната профитабилност на организацијата.

Компаниите посветени на квалитетот, инвестираат во обуката и образованието на своите вработени. Програмите за обука кои се структурирани согласно со стратегијата и целите на компанијата, има голема веројатност дека ќе влијаат за подобрување на продуктивноста и другите цели што се поставени во мисијата за обука.

## **2.8. Потреба од обука и развој на вработените**

Пред да се истакне дека технологијата е одговорна за зголемената потреба за обука на вработените, важно е да се разбере дека има и други фактори кои придонесуваат за истото. Обуката е неопходна и за индивидуалниот развој и напредок на вработениот, што го мотивира да работи за одредена организација. Обуката го ажурира знаењето на вработените согласно трендовите на пазарот како и промената на политиките за вработување.

Два најголеми фактори кои придонесуваат за зголемената потреба за обука и развој во организациите претставуваат (Goldstein, 2007, 22-32):

### ✓ Промените

Самиот збор промена карактеризира речиси сè. Тоа е еден од најголемите фактори кои придонесуваат за појава на потребата од обука и развој. Всушност, постои директна врска меѓу двете. Промената води до потреба за обука и развој и обуката и развојот доведуваат до индивидуални и организациски промени, а циклусот продолжува и продолжува. Поконкретно, технологијата е онаа која ја води потребата; го менува начинот на кој бизнисите функционираат, се натпреваруваат и испорачуваат резултати.

### ✓ Развојот

Развојот е една од најважните причини за обука и развој. Парите не се единствениот мотиватор на работа и ова е особено важно за 21 век. Луѓето кои работат со организации бараат повеќе од само вработување, тие го гледаат холистичкиот развој на себе. Духовноста и самосвеста, на пример, стануваат импулс во целиот свет. Луѓето бараат среќа на работа. Меѓутоа, критичкото прашање останува на импликациите и придонесот на обуката и развојот во крајна линија на перформансите на организациите. За да ја освои лидерската позиција на пазарниот

простор, една организација ќе треба да ги нагласи видот на програмите што ги користи за зголемување на перформансите и продуктивноста, а не само колку едноставно се троши за учење.

### **3. Интензитет, модалитет и корисност на развојот на човечките ресурси**

*Фреквенцијата и интензитетот* на обуката и развојот укажува на тоа колку често можностите за обука и развој се достапни за вработените во рамките на организацијата. Литературата за фреквенцијата на обука и развој е ограничена и во некои случаи е контрадикторна (Zwick, 2006, 26-46). Една од првите студии, која ја испитува фреквенцијата за обука и развој, идентификува силна позитивна врска помеѓу квалитетот на перформансите на вработените и бројот на часови во обуката (Barett & O'Connell, 2001, 647-62). Резултатите од друга студија покажуваат дека фреквенцијата на обуката има позитивно значително влијание врз промените во продуктивноста на работната сила. Од друга страна, друга студија покажа дека нема корелација помеѓу трошоците за обука и перформансите (Bassi, Harrison, Ludwig & McMurrer, 2001, 61-76). При утврдување на интензитетот и фреквенцијата на обуките, треба да се земе во предвид зачестеноста на обуката, со цел да се постигнат средните и долгорочните подобрувања. Тоа е внимателен баланс, менаџментот треба да биде сигурен дека има доволно обука, но не премногу, затоа што вработените го губат интересот или се борат да продолжат со нивните секојдневни работни задачи.

Факторите кои влијаат на интензитетот на обука и развојни практики во организациите може да се групираат во две категории:

#### 1. Променливи во заднина

- возраст и големина на организацијата,
- природа на контрола во организацијата,
- промени во вработувањето, и
- деловен сектор.

#### 2. Организациски променливи

- организациска поддршка за обука и развој, и
- став на менаџментот за обезбедување на обука

Староста на организацијата е влијателен фактор за интензитетот на обука и развој. Младите фирми имаат тенденција да инвестираат повеќе во обуката и развојот од нивните постари конкуренти. Повисоките индекси на обука се поврзани со поголемите и помладите фирми, како и оние во секторот за бизнис и професионални услуги (Kitching & Blackburn, 2002, 25-98).

Големина на организацијата има влијание на интензитетот на обуките, имено, колку е поголема организацијата, толку е поголема веројатноста вработените да се вклучат во обуката. Повеќето практики за обука бараат значителни трошоци за нивно спроведување (Klass, McClendon & Gainey). Ова резултира со предност во организирањето на обуки кај поголемите организации, за разлика од помалите каде постои ограничување со снабдувањето со финансиски ресурси. Како резултат на тоа, поголемите организации ќе имаат поголема корист од одделенијата и / или вработените кои имаат специфични знаења и експертиза за спроведување на ваквите практики за обука. Од тука, кај поголемите организации постои поголема веројатност да имаат посебна единица за обука или лице одговорно за обука за разлика од помалите. Присуството на таков оддел или менаџер ќе има позитивно влијание врз примената на практиките за обука на вработените.

Природата на контролата во организацијата исто така влијае на интензитетот на обуката на вработените. Деловната единица може да биде контролирана и управувана од сопственикот или од страна на платен менаџер. Постојат тврдења дека платените менаџери имаат тенденција повеќе да инвестираат во активности за обука и развој, додека други тврдат дека поголема е веројатноста сопственикот да инвестира повеќе во обуката и развојот. Обично, сопствениците и партнерите ставаат поголем акцент на техничките, а не на менаџерските вештини, додека менаџерите кои не се сопственици ја отфрлаат релативната важност на овие два фактора. Причина за ова може да биде фактот што платените менаџери се заинтересирани за напредување во кариерата. Исто така може да се случи сопствениците-менаџери да се чувствуваат загрозувани ако нивните подредени ја развиваат својата менаџерска способност.

Растот на бројот на вработените значително влијае врз примената на практиките за обука и развој во организацијата на неколку начини. Пред сè, ако се зголемува бројот на вработените, се јавува и потребата за децентрализација и

комуникација помеѓу вработените и одделенијата. Ова, пак, бара високо ниво на стандардизација, специјализација и формализација. Покрај тоа, зголемувањето на бројот на вработените резултира со зголемена побарувачка за обука на вработените (Bassi, Harrison, Ludwig & McMurrer, 2001, 114-157).

Бизнис секторот влијае на интензитетот на обуката и развојот на вработените деловните единици. Организациите во услужниот сектор може да имаат тенденција да применуваат повеќе обуки и развојни практики отколку во другите сектори, односно стават поголем акцент на управувањето со обуките за одржување на односите со клиентите.

Организациската поддршка се смета дека е влијателен фактор од кој зависи интензитетот на обука. Ова може да се мери како кумулативен индекс кој го зема во предвид присуството или отсуството на посебна единица или лице одговорно за обука, план за обука, буџет за обука, политики за обука и прирачници за обука и така натаму. Ако организацијата не обезбеди поддршка или преземање обврска за обука на вработените, таа може да се фокусира малку на активностите за обука. На овој начин може да се очекува постоење на силна корелација помеѓу степенот на организациска поддршка за обука и интензитет на обука.

Менаџерските ставови се силно и позитивно поврзани со моделот и зачестеноста на обуката во организацијата. Склоноста или мотивација за ангажирање во развојот на човечките ресурси зависи од ставот на топ менаџментот, бидејќи тие го одредуваат стратегискиот правец за организацијата. Истражувањата покажуваат дека во повеќето организации кои вработуваат помалку од 50 лица, сопственикот-менаџер ја презема единствената одговорност за управување со човечките ресурси. Импликациите од ова се дека ефикасноста на развојот на човечките ресурси зависи од вештините, ставовите и искуството на една индивидуа, која има значително влијание врз веројатноста и природата на обуките и развојот на човечките ресурси (Hill & Stewart, 2000, 105-17).

**Модалитет** за обука и развој е пристапот преку кој се нудат можности за обука и развој, кои можат да бидат лични, преку електронски методи, со мешани методи или со некој друг пристап (Kathryn, 2011, 56-58). Развојот на човечките ресурси во иднина ќе вклучи повеќе компјутерски засновани можности за развој и партнерства за учење помеѓу приватниот и јавниот сектор (Rao & Salunkhe, 2013, 39-

47). Обуката која се одржува во училиницата е најчесто користен модалитет. Причината која повеќето организации ги поддржуваат обуките во училиница, е бидејќи овој пристап им овозможува на учесниците и инструкторите да комуницираат директно еден со друг.

Во раните 2000-тите, бил забележан голем пораст при користењето на веб-базирана обука поради подобрувања во технологијата и дистрибуција на технологија во рамките на организациите. Обуката која се одржува во училиницата и модалитетите на интернет и компјутерски базирани обуки имаат сличности, но имаат многу повеќе разлики. Поради овие разлики, бројни студии покажаа колку е важно да се оценат критично различните модалитети (Jung & Rha, 2003, 57-60).

Истражувачите открија дека со цел да се зголеми *користа* од развојот на човечките ресурси, организациите мора да развијат можности за обука и развој на начин кој ја зајакнува вербата на вработените дека тие се способни да ги применат новите вештини во работната средина. Понатаму, обезбедувањето на повратни информации за индивидуалните перформанси по развојните активности е клучен фактор за зголемување на користа од развојот на човечките ресурси (Velada, 2007, 282-294). Останати фактори кои влијаат на корисноста од развојот на човечките ресурси се:

- Карактеристиките на индивидуалните вработени,
- Дизајнот на програмата за развој на човечките ресурси,
- Модалитетот на можностите за обука и развој,
- Организациската средина која треба да влијае во зајакнувањето на новото учење и вештини.

Подобрувањата во корисноста на развојот на човечките ресурси бараат не само ефикасен тренер, туку и ефективен претпоставен. Особено е важно да се има организациска клима која го зајакнува новото учење преку можностите за обука и развој (Burke & Hutchins, 2008, 107-128).

Обуката има за цел да ги зголеми организациските перформанси, затоа е неопходно да се разгледа и влијанието на индивидуално или организациско ниво. Одредени промени на однесувањето на индивидуално ниво се јавуваат во подобрување на водечките вештини, развојот на тимскиот дух, поефективно решавање на проблемите, зголемување на самодовербата и на меѓучовечка

комуникација. Од друга страна, промените кои се јавуваат на работното место се поголема продуктивност, квалитет, перформанси на работа и намалување на системскиот апсентизам (Keller & Oslon, 2000, 4-6). Добро обучените вработени покажуваат поголем квантитет и квалитет во перформансите. Тоа за организацијата значи помалку губење време, пари и ресурси кога вработените се соодветно обучени.

Инвестирањето во обука на вработените ги задржува и ангажира, а исто така ја промовира и лојалноста. Тоа ќе ја подобри натпреварувачката предност на компанијата, ќе ги зголеми нивоата на перформанси и исто така ќе ги подготви вработените за идните лидерски улоги. Тоа е одличен начин за зголемување на базенот на таленти и развој на искусни лидери. Создавањето на група на обучени вработени помага да се премостат празнините кога некој неочекувано ја напушта компанијата - или доколку прифати унапредување. Вработените можат да бидат обучени за помали дополнителни вештини за продажба, услуги на клиентите, администрација и операции. Ваквите обуки го поттикнуваат тимскиот дух, бидејќи вработените ги ценат предизвиците со кои се соочуваат соработниците.

Вработените кои присуствуваат на вакви корпоративни обуки се самодвижечки и имаат потреба од помалку насоки и надзор во работата. Добро обучените вработени ќе бидат добро запознаени со работата и затоа им е потребен помал надзор. Ефикасната обука може да се користи и за преквалификација на вработените или за учење на вештини, па дури и за вработените со повеќе вештини. Ова ќе им овозможи на вработените да ги диверзифицираат своите вештини и полесно да се префрлат од едни во други улоги во рамките на организацијата. И ова бара инвестирање во време, простор и пари. Оттука, од суштинско значење е обуките да ги отсликуваат реалните работни места, за учесниците да можат подобро да се однесуваат кон него.

Повеќето од грешките кои се случуваат во работењето се поради тоа што на многу вработени им недостасуваат потребните знаења и прецизни вештини потребни за вршење одредена работа. Континуираната обука и развој обезбедува вработените да ги добијат вистинските вештини во вистинско време. Колку се повеќе обучени вработените, толку се помали шансите да се направат грешки во работата.

Повеќето компании ги игнорираат скриените таленти на своите вработени. Обуката и развојот претставуваат каталитичка платформа за вработените да ги споделат своите идеи со менаџментот. Докажано е дека некои вработени можеби

копнеат за лидерска улога во бизнисот, но бидејќи не постои програма за развој на лидерство, овие лица немаат шанса да ја докажат својата способност или понатаму да ги развиваат овие скриени способности. Дозволувајќи им на вработените да присуствуваат на овие програми за обука и развој, помага на менаџментот да се забележат идните лидерите во рамките на тековната работна сила.

Обуката и развојот им овозможува на вработените да се чувствуваат позадоволни од улогата што ја играат во компанијата или организацијата. Ова е поттикнато од огромната способност што ја добиваат за извршување на нивните должности. Тие сметаат дека припаѓаат на компанијата или организацијата за којашто работат. Обуката создава чувство на доверба во главите на вработените. Тоа им дава сигурност на работното место. Како резултат на тоа, стапката на напуштање на работата и стапката на отсуство од работа се намалени.

Повеќето од вработените имаат одредени слабости на работното место, што ги попречува да даваат најдобри резултати. Обуката помага во елиминирање на овие слабости, преку зајакнување на работните вештини и надминување на внатрешните бариери. Добро организирана програма за развој им помага на вработените да стекнат вештини и знаења, со што ги доведуваат до напредно ниво. Ова едноставно значи дека целата работна сила е обучена, па затоа компанијата или организацијата не мора да се потпира само на одредени вработени.

Предностите кои за организацијата ги обезбедува обуката се бројни, развој на тимскиот дух, развој на вештини, оптимално искористување на ресурсите, подобрена профитабилност и организациски развој се некои други важни придобивки од обуката и развојот. Не треба да биде ирелевантно да се претпостави дека позитивните ефекти од обуката и развојот, како што се новите вештини, знаење и компетенции, не само што ќе им помогнат на вработените или на менаџерите, туку и на самата организација, со тоа што компаниите ќе имаат повеќе способни играчи кои ќе им помагаат да стекнат конкурентска предност (Boxall & Purcell, 2003, 110-145).

### **3.1 Е – обуки**

Интернет технологиите и развојот на апликации за е-учење во многу организации направија фундаментална разлика во начинот на кој организациите обезбедуваат содржини, активности и искуства за обука и развој на своите

вработени. Некои од организациите кои се во првите редови во имплементирање на такви технологии за е-учење се глобалните корпорации кои обично имаат големи тешкотии да го соберат својот персонал за традиционални активности за обука организирани во училиниците, или поради логистички потешкотии или поради влијанието кое ова го има врз работните текови и континуитетот на бизнисот. Таквите организации имаат развиено пристапи за е-учење и развој на компетентности, кои ги надминуваат логистичките проблеми на конвенционалната обука преку иновативна употреба на е-учењето.

Е-учењето може да се дефинира како онлајн испорака на информации чија цел е образование, обука или управување со знаењето (Barron, 2002, 2-17). Пристапите кои обично се сметаат за дел од е-учењето може да се движат од обука на компјутер со користење на соодветен софтвер, CD-ROM или слична технологија. Повеќето современи пристапи користат веб-базирани системи и системи за учење и управување со содржини кои ја прават обуката и развојните активности достапни на компјутерите користејќи интранет или интернет базирани платформи. Програмите за електронско учење често се категоризираат зависно од режимот на испорака на информациите како:

- ✓ синхрони (кои ги води инструктор или менторирани) програми, каде што ученикот следи одреден распоред и има интеракција со инструктор за време на обуката користејќи е-пошта, чат технологија или форуми.
- ✓ асинхрони (индивидуални / само интензивни) програми, каде ученикот напредува самостојно и со своја брзина.

Посебен случај на синхрона програма често се нарекува „мешано учење“ каде што методите за е-учење можат да бидат микс со повеќе традиционални обуки во училиница или тренинг методологии. Често пати, овој термин „мешано учење“ самиот е извор на конфузија, со оглед на тоа дека центрите за учење ги применуваат сопствените дефиниции за тоа што претставува е-учењето. Во синхрони програми за е-учење, интеракцијата со инструкторите обично се воспоставува со употреба на онлајн форуми, е-маил и технологии за разговор.

Новиот вработен би можел да работи преку серија од модули за стил на програмирано учење што ќе се доставуваат на работната површина на неговиот компјутер. Вработените би можеле да работат преку нив со сопствено темпо и да ја

завршуваат обуката во текот на неколку сесии без да ја напуштат работната станица. На овој начин, вработените често може да ги искористат по тивките периодите за време на работен ден за да се комплетираат одделни модули без да бидат отсутни и ефективно достапни за работа за целиот ден на обуката, како што би имале, ако присуствуваат на обука во училишница (Whalen & Wright, 2000, 135-148).

Оваа карактеристика им дава на водачите на тимот можност да ги распоредат потребните модули за обука во нормални работни денови. Секој модул содржи онлајн тест кој му дава на вработениот брз фидбек. По завршувањето, последниот испит за акредитација се доставува и оценува на интернет. Конечниот резултат на работникот автоматски се снима во системот за управување со човечки ресурси. Вработените може да ги повторат обуката и испитот толку често, се додека не го положат испитот. Онлајн системот, исто така, следи кога секој вработен претходно бил акредитиран и во однапред определени интервали ја означува потребата за повторно акредитирање. Откако е означен, вработениот има одредено време за повторно акредитирање или неговиот статус ќе биде суспендиран. Испитот за повторно акредитација е доставен на интернет со брз одговор на резултатите. Сите резултати и детали за завршената обука се ажурирани во досиејата на вработените, и влијаат на опсегот на задачи што може да им бидат доделени. Модулот за е-учење претставува ефикасно средство за спроведување на активности за обука. Сепак, преку поврзување на процесот на проценка со базата на податоци за човечки ресурси, системот за е-учење го поддржува квалитетот преку обезбедување само квалификувани и акредитирани вработени да бидат задолжени за задачи кои ги бараат соодветните вештини и дека потребата, постојано одржување на критичните надлежности е ефикасно исполнета.

Предностите на Е-учењето ги опфаќа следните области:

- ✓ бенефити во однос на трошоците

Преку транзиција на она што традиционално се одвиваше како семинар базиран во училишницата во онлајн е-учење, многу трошоци кои обично се поврзуваат со обуки, што во многу случаи може да бидат доста значителни, се избегнати. Избегнатите трошоци вклучуваат:

- Трошоците за сместување на вработените кои патувале за обуката;
- Патни трошоци за патување во местото на обука;
- Трошоците за местото на обуката (изнајмување на сали);

- Трошоци за инструктор.

✓ Продуктивност и организациски бенефиции

Клучните предности на е-учењето треба да бидат:

- Помалку време потребно за обука без да се намалат придобивките од учењето;
- Времето надвор од работното место е намалено;
- Подобро ги задоволува потребите на географски дисперзираната работна сила;
- Упатството може да биде подобро прилагодено на поединечните ученици;
- Поекономични.

Опцијата за изведување на обуки на интернет, особено за оние кои се наменети за стекнување на знаења и вештини, може веднаш да се применат за да се подобрат перформансите во работата, што значи дека вработените би можеле да ја преземат онлајн обуката во секое време (обично Just-In-Time). Нема потреба да се чека додека доволно нови вработени не се на располагање да создадат критична маса на учесници за да ја направат одржлива програмата за обука во училища. Вработените можат да ја направат обуката што е можно поскоро и веднаш да ја применат. Оваа важна вредност во обучувањето на нови вработени е продуктивна за обука на вработените во области кои се нови за нив.

Бидејќи модулите за е-учење може да се завршат на десктопот на работна станица, кога вработените патуваат или во далечни канцеларии, вработените би можеле да ја поминат обуката во подолг временски период и со свое темпо, често користејќи го она што инаку би било непродуктивно време за престој. Ова не само што им овозможува на учениците подобро да го користат своето време, туку им олеснува и на менаџерите кои не ги губат вработените цели денови или подолго, кога присуствуваат на курс за обука. Ова е поедноставно планирање на ресурсите и балансирање на обемот на работа. Фактот дека вработените можат самостојно да се движат низ модулите за обука со сопствено темпо овозможува подлабоко ниво на учење.

Што се однесува до организувачките фактори на Е-учењето, тие вклучуваат:

- Недостаток на интеракција лице-в-лице со групата за учење
- Потреба од опрема, софтвер за поддршка
- Одржување и ажурирање на содржината на обуката

- Трошоци за развој на програмата;
- Учениците се откажуваат;
- Проценка, односно гаранција дека тоа е вистинскиот ученик кој ја завршил обуката, а некој друг на негово место.

Недостатокот на интеракција лице-в-лице со група на учесници може да биде значајно прашање во корпоративното опкружување во зависност од целите на обуката. Ова може да значи дека е-учењето ќе биде соодветно само за одредени видови обуки, а обуката базирана во училишта ќе продолжи да опстанува како важен форум за корпоративно учење. Секој пристап ќе го најде својот соодветен контекст. На пример, многу програми за обука се фокусираат на развивање интерперсонални вештини, тимски вештини, лидерство - сите теми кои идеално ќе бараат контакт со група за обука, како дел од процесот на учење. Покрај тоа, многу активности за обука имаат основната агенда, како што е градење на тим и групно поврзување - повторно, барајќи интеракција со група од врсници како дел од процесот на учење.

Другиот проблем се врти околу фактот што многу учесници ја гледаат групната интеракција и дискусија како клучен процес за олеснување на сопственото учење. Учениците се многу поактивни и интерактивни, сакаат да разговараат и да дискутираат за прашања во поголема мера со инструкторот, како и со другите соученици во текот на наставата.

Трошоците за развивање и имплементирање на платформа за е-учење се значајни и нудат можности за независни, трети страни да ја развиваат и испорачуваат оваа функционалност на корпоративните клиенти. Како и да е, во денешната конкурентна и глобализирана деловна средина, е-учењето е нешто што организациите не можат да си дозволат да го игнорираат.

#### **4. Развој на вработените од аспект на макро и микро ниво**

Развојот на човечките ресурси главно се однесува на развојот кај луѓето затоа за него се вели дека е концепт ориентиран кон луѓето. Дали е тоа различно: развој на човечки ресурси од аспект на макро ниво и микро ниво? Концептот на развој на човечки ресурси е применлив и за микро-ниво (организација), како и за макро-ниво (национално ниво). Од гледна точка на макро ниво, развојот на човечките ресурси се

занимава со развојот и растот на луѓето, за зголемување на благосостојбата на национално ниво. Потребни се здравје, вештини, способности, ставови и верувања на луѓето, кои повеќе значење даваат на развојните прашања на глобално ниво. Додека на макро ниво се пресметува националниот доход или се оценува економскиот раст, концептот на развој на човечките ресурси ги испитува потенцијалите, ставовите, вештините и знаењето на поединците и институтите, како конкретна основа за економско планирање. Сепак, придонесот на развојот на човечките ресурси на макро ниво сè уште не добива многу популарност.

Од гледна точка на микро-аспекти, целта на развојот на човечките ресурси е да се развијат компетенциите на работната сила во една организација. Оттука, таа се грижи за развојните прашања на ниво на организациите. Признавањето и прифаќањето на развојот на човечките ресурси на организациско ниво е значајно, бидејќи менаџерите почнаа да ја препознаваат извонредноста од спроведувањето на политиките за развој на човечките ресурси во пракса. Општо земено, развојот на човечките ресурси на микро ниво, зборува за планирање на работната сила, селекција, обука, перформанси и оценување, организацискиот развој, благосостојбата на вработените итн. Вклучувањето на РЧР во овие области е главно заради внесување нови и најнови технологии, за вработените да бидат способни да се справат со динамичните предизвици на сегашното сценарио, а исто така и за справување со идните одговорности на кохезивен и организиран начин (Rao, 2005, 269-274).

Развојот на човечки ресурси на макро ниво, е јадрото на развојните напори на една земја кое има за цел подобрување на квалитетот на животот на луѓето во таа земја. Напорите за човековиот развој на Владата спаѓаат во оваа категорија. За да се зголеми животниот стандард, долговечноста и образованието за сите луѓе, земјата треба да го подобри својот Индекс за човековиот развој (Jhingan, 2008, 28-56).

Развојот на човечките ресурси на микро ниво се однесува на поединци, домаќинства и фирми. Развојот на човечките ресурси на микро ниво подразбира подобрување на квалитетот на животот на директорите, менаџерите, супервизорите и вработените во организациите. Тоа подразбира подобрување на квалитетот на животот и подобрување на продуктивноста (Sheikh, 2006, 114-147). Вкупната факторска продуктивност е зајакната со обезбедување на тоа дека и капиталот и

трудот придонесуваат да вкупниот излез да биде повеќе од вкупниот влез. Продуктивноста на трудот е зголемена само кога трудот придонесува да се направи вкупниот излез да биде повеќе од вкупниот влез, при што капиталот се задржува константен. Продуктивноста на капиталот е зголемена кога само капиталот придонесува да се направи вкупниот излез да биде повеќе од вкупниот влез, при што трудот се одржува константен (Nwachukwu, 2006, 58-97).

## **5. Модели на обука и развој на вработените**

Обуката помага да се развие целокупната личност на вработените, правејќи ги попродуктивни, преку развивање на чувството за тимска работа. Квалитетот на работата и работниот живот може да се зголеми преку ефективна обука која помага во развивање на добар имиџ на организацијата. Обуката исто така го зголемува моралот на работната сила, што е најважниот фактор за остварување на висок профит. Вработените се мотивираат преку обука со чија помош им стануваат јасни нивните улоги, граници и очекувања од нив, да знаат што да прават во која било ситуација или околности. Со помала или без поддршка од страна на супервизорите потребно е да се одвива обуката за донесување одлуки и развивањето на вештини за решавање на проблемите, со цел овие вештини лесно да се прилагодат на секојдневната рутинска работа, и истите да се користат секогаш кога супервизорите ја даваат таа можност. Обуката, исто така, помага да се развие взаемна доверба и разбирање меѓу супервизорите и нивните подредени. Во двата случаи, кога работникот е нов и кога системот е нов, обуката, игра важна улога во прилагодувањето.

Со оглед на тоа дека развојот на човечките ресурси е систематски процес, потребно е да се следат некои дефинирани чекори за неговото извршување. Овие систематски чекори заедно формираат модел или циклус на обука што треба да го следат организациите. Како што беше претходно укажано, секоја организација дизајнира свој модел за обука во согласност со своите потреби, барања и природата на работата. Овие модели им помагаат на работодавците за успешно да ги постават програмите за обука, на стабилен пат со континуирано подобрување, користејќи ги резултатите од евалуацијата на програмите за обука и развој на вработените за

подобрување на идните програми. Користејќи систематски чекори, овие модели, исто така, обезбедуваат насоки за намалување на трошоците за обука.

Секоја организација може да развие посебни модели на обука, кои треба да бидат едноставни, јасни и лесни да се разберат, и може да се спроведуваат од страна на разни обучени менаџери, менаџери за човечки ресурси, раководителот на организациски развој, менаџери за подобрување на ефикасноста, координатори за обука (дизајнери и оценувачи) и обучувачи. Во овој контекст може да се споменат неколку модели за обука и развој на човечките ресурси (Blanchard & Thacker, 2003):

- Системски модел;
- Модел на развој на систем на инструкции;
- Преоден модел;
- Модел на процесот на обука;
- Модел на процес на учење;
- Индивидуален модел на обука на Брамли (Swart, Mann, Brown, & Price, 2005).

*Системскиот модел* се состои од пет чекори за да се постигне целта - помагање на вработените да ја извршуваат својата работа со бараните стандарди. Започнува со анализа и идентификација на потребите за обука и проценка на трошоците за обука. Потоа, во следниот чекор, целите за обука се дизајнирани и развиени за да ги задоволат идентификуваните потреби. Тогаш е потребна внимателна имплементација на дефинираната програма, бидејќи еден погрешен чекор може да доведе до неуспех на целата програма за обука. Последниот чекор се фокусира на евалуацијата на секоја фаза, со цел да се осигури дека обуката ја постигнала својата цел во смисла на подоцнежни перформанси. Тука се потребни повратни информации од обучувачите и слушателите за ефикасноста на програмата за обука, и од надзорниците и вработените по неколку месеци за нејзината вистинска импликација во праксата. Според повратните информации, можеби ќе бидат потребни неопходни измени да се направат во било која од претходните фази со цел да се поправат или да се подобрат неуспешните практики.

*Моделот на развој на систем на инструкции* се користи за да одговори на проблемите со обуката и главно е запознаен со потребите за обука. Целите на обуката се дефинираат врз основа на работни обврски, описи на работни места и

мерливи стандарди за извршување. Моделот, исто така се состои од пет чекори почнувајќи од проценката на потребите за обука, анализа на работата и анализа на целната публика. Потоа, чекорот за планирање кој се состои од поставување цели, исходот од учењето, видовите материјали за обука, содржината на обуката и нејзиниот редослед и методите на евалуација. Во фазата на развој се развиваат материјали за курсот, работни книги и визуелни помагала. Потоа, во фазата на имплементација, фокусот е на логистички аранжмани, како што се уредување на звучници, клупи, осветлување и друга дополнителна опрема за обуката, во оваа фаза постои и обука. Евалуацијата во последниот чекор исто како и кај системскиот модел е корисна за да се идентификуваат силните страни и слабостите, да се обезбеди дека процесот на обука ги постигнал своите цели и да се направат понатамошни измени доколку има потреба. Повратните информации се многу важна фаза низ целата програма за обука. Во овој модел, аутпутот од една фаза е инпут за следната фаза.

*Преодниот модел* се фокусира на организацијата како целина. Овој модел има две рамки, надворешната рамка на моделот ја опишува визијата, мисијата и вредностите на организацијата, а врз основа на визијата, мисијата и вредностите, исто така, се гради, спроведува и имплементира модел на обука. Овој модел на обука се состои од цели на обука, планирање, имплементација и евалуација. Целите се формулирани врз основа на овие три активности, а потоа моделот на обука понатаму се спроведува.

*Моделот на процес на обука* исто така, се состои од пет чекори, почнувајќи од анализата на потребите. Потоа во фазата на дизајнирање се дефинираат целите на учењето, и се испитуваат методите, за да се утврди нивната соодветност со целите на учењето. Во чекорот на развивање на овој модел, финализирани се методите за обука и сите активности во програмите за обука. Следниот чекор е внимателно да се спроведе процесот на обука. Во овој модел, повеќе се нагласува евалуацијата, тоа е чекор што не се смета само како последен чекор во процесот, туку е главен чекор што се поврзува со сите останати четири чекори. Тоа значи дека евалуацијата е потребна во секоја фаза со цел правилно да се направи следниот чекор. Со оваа чекор по чекор евалуација, последната завршна евалуација може да содржи помалку неуспешни практики.

*Моделот на процес на учење* се концентрира на взаемната врска помеѓу обучувачот и учесниците и покажува дека процесот на обука може да биде успешен само кога се вклучени двете страни. Во првите два чекори, одговорностите на обучувачот се високи, односно тој треба да обезбеди соодветна клима за учење и заедничко планирање. Како и при планирањето, во спроведувањето и евалуацијата на процесот на обуката, обучувачите и учесниците се целосно вклучени, така што овој модел исто така покажува дека чекорите за обука треба да се развиваат и планираат со активно учество на обучувачите и учениците. Овие чекори треба да ги одредат интересите на учениците, нивните потреби и вредности, да се формулираат цели, да се направат дизајни за учење, да се користи дизајнот (да се поттикне активно учество на учесниците) и меѓусебна евалуација; што доведува до преиспитување и ревизија на целите за учење.

*Моделот на обука на Брамли* повеќе се фокусира на индивидуалните знаења, вештини и способности кај вработените кои не се ефикасни и затоа е потребна промена во нивното знаење, вештини и способности. По анализа на потребите, соодветна обука се спроведува преку следење на традиционалните чекори за дизајнирање, спроведување и оценување на програмата за обука за да се исполнат специфичните потреби, да се подобри подготвеноста на вработените за партиципирање и да се исполнат нивните очекувања. Оваа обука ја подобрува индивидуалната изведба преку подобрување на нивното знаење, вештини и способности. Како резултат на тоа, оваа подобрена изведба води кон подобрување на целокупната организациска изведба.

Со внимателна анализа и преглед на овие модели, може да се забележат некои слични чекори:

- \* Анализа на потребите за обука (идентификување на потребите за обука) се смета како почетен чекор во повеќето од овие модели, се спроведува за поставување на прашањето, што сакаме нашите вработени да добијат од програмата за обука? Одличен начин да се заврши оваа фаза е да се направи "анализа на јазот" со споредување на тековните резултати со саканата изведба. Друг начин да се изврши оваа фаза е да се добие помош од вработените со тоа што ќе праша каде им е потребна помош.

- ✘ Фазата на дизајн е сличен чекор во овие модели, и во оваа фаза се донесуваат одлуки за тоа кој ја спроведува обуката, видот на обуката, вклучените методи, локацијата, времето и слично.
- ✘ По фазата на дизајнирање, најчесто моделите укажуваат на развој и имплементација на програмата за обука.
- ✘ Евалуацијата се смета за последен чекор во повеќето модели за да се осигури дека се исполнети бараните потреби и се постигнуваат целите. Тоа е важен чекор за проверка на ефективноста на програмата за обука.

Ова се многу слични чекори во секој модел, бидејќи тие се основните чекори на обука, и обуката без да се поминат овие фази не се нарекува ефикасна и објективно ориентирана обука (Sanchez, Arago, Arago & Valle, 2003, 105-122).

Bozbura директно се повикува на аспектите на обуката во неговиот четиридимензионален модел кој го објаснува управувањето со знаењето и што нуди и како влијае врз организацијата (Bozbura, 2007, 209-221).

#### 1) Обука и менторство на персоналот:

- Обезбедување на формална обука;
- Обезбедување на неформална обука;
- Поттикнување, па дури и финансирање на вработените за продолжување на нивното образование;
- Користење на формални менторски практики;
- Учење од други во рамките на компанијата;
- Програма за обука за сукцесија

#### 2) Политики и стратегии:

- Имплементација на нови идеи;
- Поддршка на развојот на идеи;
- Лесен пристап до информации;
- Технолошки инвестиции;
- Ажурирање на базата на податоци

#### 3) Снимање на знаења и стекнување од надвор:

- Користење на знаења добиени од други извори на индустријата;

- Користете го знаењето добиено од јавните истражувачки институти;-
- Посветување на ресурси со цел да се добие надворешно знаење;
- Преземање професионална поддршка и ангажирање надворешни консултанти за работа со работната сила на компанијата, со цел да се научи повеќе

#### 4) Организациска култура:

- Искусни менаџери и работници кои го пренесуваат своето знаење на помалку искусни;
- Тимското работење се охрабрува;
- Опкружување кое го промовира слободното изразување и развојот на нови идеи

Горенаведениот модел укажува на тоа дека знаењата може да се пренесат меѓу-организациски, така што сите членови на персоналот и менаџерите да ги подобрат нивните индивидуални перформанси, како и финансиските резултати на компанијата

## **6. Идни перспективи во обуката и развојот на човечките ресурси**

Работодавачите инвестираат во обуката на вработените како метод да се задоволат потребите или да се разрешат проблемите во рамките на организацијата / компанијата. Поради растот на меѓународната конкуренцијата во денешната економија, компаниите мора да ги подобрат своите вработени, да развиваат вештини за да ја зголемат продуктивноста и профитот. Брзото движење и постојаното менување на глобалната економија бара нов работен поредок и бара флексибилна, мулти-квалификувана, стучна и приспособлива работна сила на сите нивоа.

Традиционалната обука обезбедува знаења и вештини кои се потребни за добро извршување на работата. Развојот на вработените од друга страна, се фокусира на подготовка на вработените за работа во иднина (Kennedy, 2004, 10-15). Специфични придобивки од обуката на вработените, како што се зголемените профити, стапки на продуктивност, пониски стапки на напуштање на организацијата и зголемена лојалност на вработените се некои од главните придобивки на развојот и обуката на вработените. Конечно, Центрони Дејвис сугерираат дека „... доживотното

учење не е ништо ново; само начин на живот. Компаниите кои можат да обезбедат разновидна, најсовремена обука имаат силна предност во регрутацијата во однос на конкурентите кои нудат помалку можности за подобрување на нивните вештини и бази на знаење“ (Cetron & Davies, 2005, 27-42).

Со доаѓањето на глобализацијата, индустриите и фирмите се обврзани да се соочат со предизвиците на новото време. За да преживеат во оваа ера на конкуренција, организациите бараат храбра, иновативна и динамична работна сила, и во таа смисла и стратегиите за развој на човечките ресурси имаат одговорност да имаат далекувидна визија во формулирањето и спроведувањето на такви стратегии кои би можеле да ги искористат можностите кои се достапни во сегашното сценарио за да се победи конкуренцијата.

Гледањето еден чекор понапред е знак на „паметен мислител“, затоа менаџерот на човечки ресурси мора да ги прошири своите хоризонти на креативност и иновации за да ги пронајде најдобрите изгледи за раст на развојот на човечките ресурси. Одредени перспективи треба да се анализираат и дискутираат како (Swarajayalakshmi, 2005, 38-39):

- × Напредок во технологијата.
- × Нови и разновидни клиенти.
- × Промени во изворите на сировини и финансиски ресурси.
- × Корпоративно реструктурирање.
- × Модификација во структурата на индустриите.
- × Промени во регулаторната рамка на Владата во врска со корпоративното управување.
- × Намалување на бројот на организации / претпријатија.
- × Спојувања и преземања.
- × Нови и ревидирани корпоративни стратегии.
- × Методи / процеси за поедноставување на работата.
- × Истражување на поновите пазари и менување на постоечките пазари.
- × Диверзификација на производи и услуги

Брзото развивање и задржување на персонал кој е способен да се прилагоди на новите деловни стратегии и системи за внатрешна контрола е од суштинско значење за постигнување на корпоративен раст. Најверојатно, клучот за брзо

развивање и задржување на таков персонал, ќе ги разјасни што е можно повеќе вештините кои треба да ги поседува персоналот кој ќе биде изворот на корпоративната конкурентност и спроведување на обуки погодни за развој на такви вештини.

Корпоративно образование и обука е инвестиција која е направена кај човечките ресурси со цел да се обезбедат вештини за вработените во непосредниот момент или во иднина. Општо земено, оваа инвестиција има три фази: влезната фаза, која се однесува на износот на ресурсите што треба да се распоредат, фазата на обработка, која се однесува на начинот на користење на распоредените ресурси за постигнување на целта и излезната фаза, во која резултатите се оценуваат (Bing, Kehrhahn & Short, 2003, 342-351). Влезот, кој е генериран од ресурсите распоредени за инвестирање, е означен со четири репери за човечки, физички и финансиски ресурси и информации. Реперот за човечки ресурси укажува на статусот на организацијата во врска со образованието и обуката. Поточно, тоа може да укаже на присуството или отсуството на кадар посветен на образование и обука. На пример, тој може да укаже на присуство или отсуство на семинарски куќи, центри за обука и материјали за обука и опрема. Реперот за финансиските ресурси укажува на висината на трошоците за образование и обука, а реперот за информации укажува, на пример, за статусот на плановите за образование и програми за обука, како и собирање на информации во врска со материјалите за обука. Колку компанија треба да распореди од наведените ресурси, е тесно поврзано со нејзината основна стратегија за образование и обука и нејзината основна политика која треба да се спроведе врз основа на оваа стратегија.

Организациите кои не успеваат да ги приспособат своите практики и решенија за управување со учењето, често се борат со организацискиот раст или продуктивноста. Како резултат на тоа, водечките компании ги напуштаат традиционалните методи на учење во корист на поефективни решенија - честопати вклучувајќи технолошките иновации - кои ги ангажираат талентите и ги подобруваат перформансите.

Иако учењето е една од најзначајните области на управување со таленти, исто така е една од најиновативните. Сепак, донесувањето одлука за подобрување на програмите за управување со учењето и инвестирање во решенија за управување со

учењето често е застрашувачки предизвик. Петте клучни трендови и најдобрите практики кои треба да ги разгледаат компаниите вклучуваат употреба на мобилна технологија, усвојување на алатки за социјално учење, усогласување со корпоративните цели, користење на принципите на адаптивно учење и способност за мерење на ефективност (Sambrook, 2004, 611-624).

#### А) Употреба на мобилна технологија

Мобилноста го трансформира начинот на кој компаниите работат, комуницираат и соработуваат. Со високи стапки на глобална пенетрација, организациите кои не размислуваат за мобилност во сите области на своето работење ќе се соочат со тешкотии во натпреварите за освојување на таленти. И покрај оваа реалност, компаниите сè уште се бавни за прифаќање на мобилни решенија за учење. Повеќето компании признаваат дека мобилните решенија за учење можат истото да го подобрат и да го прошират глобалниот дострел, но не разбираат како да се изврши мобилна стратегија. Без оглед на бариерите со кои се соочуваат, организациите кои сакаат да ги подобрат своите функции за учење ќе треба да утврдат кои барања ги имаат за да изберат технолошки партнер.

#### Б) Социјално учење

Компаниите брзо ги прифаќаат алатките на социјалните медиуми, како и инвестирањето во алатки за социјална соработка за подобро ангажирање на вработените и поттикнување на културата на учење. Но, компаниите сè уште немаат знаење и увид околу тоа како да ги користат овие алатки за учење и развој. Една од причините е тоа што компаниите се ограничени во социјалните алатки што ги користат. Компаниите користат споделување на документи, формулари за дискусија и блогови, но тие обично не користат видео или микро-блогови да ги подобрат своите функции за учење. Компаниите мора да се едуцираат за вредноста на социјалното учење и да инвестираат во провајдери кои нудат решенија кои ги зголемуваат бизнис резултатите (Valentin, 2006, 17-29).

#### В) Адаптивно учење

Адаптивно учење е методологија која ги крши традиционалните модели и им овозможува на вработените да учат на свој начин. Вработените можат да се набљудуваат индивидуално и во реално време за да се утврди кој пристап за учење

најдобро ќе одговара на нивните потреби. Ова претставува предност за младите генерации кои влегуваат во работната сила, кои имаат очекувања околу флексибилноста и интеракцијата. Адаптивно учење може да биде ефикасно во подобрување на ефикасноста, како и ангажирање и задржување на вработените, бидејќи им овозможува на вработените да изградат доверба и целосна експертиза.

#### Г) Поврзување со бизнис целите

Учењето во минатото го карактеризираат ситуации каде учесниците немаат интеракција или влез од други области на бизнисот. Учењето во иднина мора да биде тесно поврзано со севкупните корпоративни стратегии, со цел компаниите да постигнат резултати. Секоја програма или технолошка инвестиција треба да вклучува инпут од бизнис лидерите за да се осигури дека учењето е задржување на вработените, нивно по ефикасно ангажирање и високи перформанси. Компаниите кои ги усогласуваат учењето и деловните приоритети ќе успеат да ги подобрат приходите на компанијата.

#### Д) Мерење на ефективност

За да се утврди дали стратегијата за учење е насочена кон развој на бизнис резултати, компаниите мора да најдат начин за доследно мерење на неговата ефективност. Повеќето компании го разгледуваат тимското охрабрување, ангажираноста на вработените и задоволството на вработените преку поконкретни бизнис метрики, како што се задржување на вработените, промена на работните места и приходи за вработените со полно работно време.

Компаниите мора да ги прилагодат своите стратегии за учење за да ги задоволат барањата на денешната работна сила. Традиционалните модели на учење прават малку за да го премостат јазот помеѓу работодавецот и работникот или да го подобрат ангажманот и перформансите. Со усогласување на стратегиите за учење со корпоративни цели и проширување на иновативната технологија, организациите ќе можат значително да ги подобрат своите функции за обука и развој на вработените.

Човечкиот ресурс претставува највредното богатство во контекст на развојот и перспективите за раст во секоја организација. Перформансите на нациите, економските региони, индустриските сектори, како и корпоративните претпријатија се критички поврзани со квалитетот на човечките придонеси. Оттука, најголема

одговорност на раководителите на развојот на човечките ресурси е да се грижат за упорноста за развој на вештини и знаења на работната сила, водејќи сметка овие потребни настани се одвиваат на добро организиран и кохезивен начин.

## 7. Организациска конкурентност

Промените во современата економија се одликуваат со екстреман интензитет и можат да имаат значително влијание врз конкуренцијата. Повеќето регрути во традиционалните индустрии треба да се подложат на почетна обука, т.е. вработените мора да се научат како да вршат рутинските функции на нивните работни места. Освен тоа, со развојот на високата технологија, промените можат да се појават многу брзо, така што вработените ќе треба постојано да стекнуваат нови знаења и вештини. Знаењето може да ја промени природата на технологијата, економијата и човекот. Знаењето не може да биде квантитативно оценето, но може да се процени преку пазарната вредност на одлуките кои се донесуваат врз основа на него. Од суштинско значење е секоја организација да го ослободи креативниот потенцијал на својот персонал преку создавање на соодветно опкружување за развој на таленти. Ова е идејата зад економијата базирана на знаење која создава, добива, адаптира и користи знаења за поголем економски и социјален развој. Користењето на знаењето во организациите ќе биде ефективно ако е предмет на стратешко планирање и управување.

Знаењето и образованието се сметаат за предност што може да создаде вредност и бизнис производ кои носат големи профити за организациите. Тие се уникатни, постепено се градат и обезбедуваат конкурентност и одржливост на вработените. Концептот на управување со знаењето се воведува како резултат на потребата од идентификување на потребите за знаење и најчесто се применува во различни области. Со сегашната економска ситуација, со бизнисот што сè уште е во криза, треба да се посвети особено внимание на спроведувањето на потенцијалот на вработените. За да бидат успешни во модерната конкурентна пазарна средина, современите организации треба да преземат стратешки активности во однос на управувањето со знаењата и вештините на своите вработени.

Обуката и развојот на вработените се однесуваат на процес за добивање или трансфер на знаења, вештини и способности потребни за извршување на одредена активност или задача. Затоа, придобивките од обуката и развојот и за работодавецот и за вработените се стратешки по природа. Со цел да се задоволат тековните и идните предизвици на бизнисот, обуката и развојот опфаќаат широк спектар на активности за учење, почнувајќи од обука на вработените до нивните тековни задачи и повеќе, споделување на знаења за подобрување на бизнис-хоризонтот и услугата на купувачи. Таа, исто така, се фокусира на развојот на кариерата на вработените, со што се проширува индивидуалната, групната и организациската ефективност.

Сеопфатната програма за обука и развој помага во разгледувањето на знаењата, вештините и ставовите кои се потребни за постигнување на организациските цели и исто така за создавање на конкурентска предност. Всушност, на почетокот на дваесет и првиот век, менаџерите за човечки ресурси сметаат дека еден од главните предизвици со кои се соочуваат ги вклучуваат прашањата поврзани со обуката и развојот (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2004, 125-134). Од нив се бара силно раководство на човечките ресурси да комуницира и да ја мотивира работната сила, за да ја споделат визијата на организацијата, и да им помогне да работат во насока на постигнување на истата. Потребна е способност, флексибилност и креативност од страна на вработените за да се исполнат соодветните решенија. Административните вештини повеќе не се доволни. Од човечките ресурси се бараат микс на вештини, кои исто така вклучуваат консултации, тренинг и комуникација, заедно со широко разбирање на деловните проблеми.

Во современи услови, односот помеѓу организацијата и вработените се менува. Поголема важност е посветена на вредноста на поединците и придонесите во тимот, со цел да се најдат ефективни деловни решенија кои играат клучна улога во успешните организациски перформанси. Постојат позитивни врски помеѓу стратегиите за обука и развој и организациските перформанси; и задоволство од работата, конкурентната предност и измерените перформанси се важни лостови за да се постигнат добри перформанси на работникот.

Конкурентноста несомнено доминира во стратегискиот хоризонт на секоја организација, особено во контекст на тековните турбуленции и комплексноста на

деловното опкружување. Конкурентноста претставува ефикасно канализирање на успешен раст и одржливост на бизнисот, каде што клучот за успехот на една организација е ефикасно да се исполнат барањата на своите клиенти и да се биде конкурентен во однос на оние кои нудат слични стоки или услуги. Оваа „игра“ се вика конкуренција и полето за играње е глобално. Успехот е во рацете на оние организации кои ја разбираат оваа игра, додека главен фактор на организациската конкурентност е способноста на организацијата да го препознае целосниот потенцијал на својата интелектуална сопственост при преземањето стратешки и тактички одлуки. Донесувањето на одлуките во врска со ефективноста на трошоците, зголемување на продуктивноста, подобрување на квалитетот и освојувањето на лојалноста на вработените се од клучно значење за организациска конкурентност.

Организациската конкурентност се остварува преку акумулација на вредности кои произлегуваат од внатрешните случувања на организациите. Експлоатацијата и одржливоста на овие вредности доведуваат до вредни практики како што се креирање и споделување на знаења кои водат кон активности за учење и иновации кои се базираат на внатрешни ресурси. Луѓето се навистина вредно средство за секоја организација и потребно е да се негуваат и да се однесува со нив правилно. Организациската конкурентност може да се зголеми преку искусни, посветени и вешти вработени. Високиот квалитет на нивната работа ја зголемува конкурентноста на организацијата и помага во освојувањето на задоволството на клиентите.

Вработените се главни играчи во постигнувањето на внатрешниот квалитет на услугите во организацијата и деловните резултати на организацијата. Затоа е важно организациите да инвестираат во човечки ресурси, во нивната обука и развој, и да им се даде простор за учество и искористување на талентите, и стекнување на конкурентска предност над другите. Преку можностите за обука и развој и размена на информации, вработените можат да стекнат концепциски вештини кои им се потребни за да станат ефективни менаџери. Покрај тоа, развојот на вработените исто така ја зголемува посветеноста на вработените во организацијата и на одлуките што ги донесуваат.

Вработените кои имаат чувство на асоцијација со нивната организација, имаат голем интерес за нивна обука и развој за подобрување на перформансите на организацијата. Организациите кои создаваат опкружување во кое обуката е поддржана и ценета од страна на вработените ќе постигнува поголеми резултати. Експертите за управување со човечки ресурси треба да се фокусираат на вклучување на обуката, учењето и развојот на вработените во практиките за управување со човечки ресурси, со цел да се добие посветена работна сила и практики кои ќе го подобрат работењето на организацијата и нејзината конкурентност.

Организациите кои обезбедуваат обука на своите вработени и им помагаат во нивниот развој во кариерата се поуспешни. Обучените работници имаат знаења и вештини кои ја зголемуваат продуктивноста и вршат високо квалитетна работа која помага во постигнувањето на конкурентноста. Обуката и развојот на вработените помага во намалувањето на трошоците и ризикот од избор, ангажирање на луѓе од надворешните пазари на труд, а со тоа зголемување на продуктивноста и минимизирање на отсуствата на вработените (Asiedu-Appiah, Kontor & Asamoah, 2013, 30-48).

Квалитетот на вработените и нивните вештини стекнати преку едукација и обука се клучни компоненти во одредувањето на долгорочната профитабилност на организациите. Мудрите организации инвестираат во развојот и вештините на своите вработени - и новите и старите - преку обезбедување висококвалитетни програми за обука кои ќе ја зголемат севкупната ефикасност и продуктивност на компанијата. Преживувањето на секоја организација во конкурентното општество лежи во способноста да ги обучи своите човечки ресурси да бидат креативни, иновативни, инвентивни, што секогаш ќе ги подобри перформансите и ќе ја зголеми конкурентската предност (Edralin, 2004, 1-4). Обука и развој е аспект на практиките за човечки ресурси кои помагаат во подобрување на вештините, знаењата и компетентноста на вработените, способни за подобрување на способноста на вработените да работат поефикасно. Обуката и развојот играат витална улога во ефективноста на една организација. Тоа е една од најпродорни техники за подобрување на продуктивноста на организацијата која ја подобрува ефикасноста на работниците на работното место. Вработените се неопходен капитал и клучен елемент за добивање конкурентна предност на секоја организација.

Многу организации во овој модерен свет се стремат да се здобијат со конкурентна предност и не постои начин на кој ова може да се постигне без зголемување на надлежностите, способностите, вештините на вработените и преку соодветен дизајн на обука. Ова исто така, ќе му помогне на менаџментот во планирањето за развој и имплементација на ефективни и ефикасни обуки кои ќе доведат до зголемување на работењето на организациите.

### **7.1 Менаџмент на знаење – конкурентска предност на организациите**

Економијата базирана на знаење, дава важност на човечкиот фактор и неговото подобрување како извор на економски раст и конкурентност. Причините за воспоставување на економија на знаење имаат тенденција да бидат разновидни, но сепак клучните причини се можност за одржлив развој и економски раст на организациите. Економијата на знаење е „нов општествен аранжман или структура, нов свет, нов систем на односи, различна свест, различни принципи на интеракција, преку кој самото создавање, ширење и практична примена на знаењето станува главна движечка сила за раст, подобрување на човековата благосостојба и создавање на вработувања“ (Раупов, 2007, 25-98). Употребата на неисцрпни ресурси, како што е знаењето, е одлична можност да се бараат начини за постигнување на одржлив развој.

Во економијата која е базирана првенствено на идеи и знаење, а не на физички капитал, постои голема можност за постигнување на непосреден, брз успех. Она што е важно во денешните компании е и начинот на кој се применува ова знаење. Економијата на знаење е социо-економско опкружување каде што на оние кои се вработени им се дава можност да размислуваат на систематски и креативен начин, да ги споделат своите знаења и идеи, да ги манифестираат оние квалитети кои ги прават посебни и уникатни. Економијата на знаење се смета за добро познат концепт, а управувањето со знаењето - како клучен фактор за постигнување одржлива конкурентска предност. Таа ги вклучува сите методи, алатки и средства за промовирање на интегрирана средина базирана на знаење во сите области и нивоа на организацијата, со цел да се постигне подобрување на организациските активности со посебен акцент на бизнис-процесите кои создаваат вредност. Управување со знаењето претставува технологија, процес или низа процеси кои вклучуваат слични

фази за стекнување, структурирање и систематизирање, оценување и ажурирање, управување и генерирање на нови знаења.

Во влезната фаза или она што се влева во системот, се целите на компанијата а во излезната фаза, или она што тече надвор од системот се резултатите. Главните компоненти на таков систем се:

- луѓето, кои се носители на знаење, кои го стекнуваат искуството и развиваат нови идеи;
- процесите кои се неопходни за создавање и користење на знаење;
- технологијата, која е од суштинско значење за вработените да работат брзо и ефикасно и за процесите да се одвиваат непречено и ефикасно.

Луѓето го користат и споделуваат своето знаење кога комуницираат или се дружат со своите соработници. Преку нивните заеднички напори се создаваат нови идеи, одлуки и производи или иновации. Откако ќе се имплементираат во пракса, идеите, развиени од луѓето, мора да бидат подложени на процес на оценување и подобрување. Цикличниот процес на создавање, ширење и споделување на знаењето сугерира дека повторното користење на знаењето води кон негово збогатување. Тоа е збогатено знаење кое овозможува деловните процеси на компанијата да се извршуваат поефикасно, со што се обезбедува зголемена продуктивност и зголемена конкурентност. Сите процеси и технологии што се користат во денешните организации се предмет на знаење. Взаемното користење и ширење на лични и општи организациски сознанија го олеснуваат развојот на нови производи и смели иновации.

Човечкиот капитал е препознаен како предност, а инвестирањето во него се смета за стратешка предност. За овие инвестиции да бидат ефективни, треба да се земат предвид некои барања за оние вработени кои се цели на инвестициите. Од вработените се бара да:

- ги имаат потребните основни вештини за вработување и да можат да ги градат овие вештини преку стекнување нови знаења;
- бидат заинтересирани и силно мотивирани да стекнат нови знаења;
- да сакаат да го стават новото стекнато знаење во пракса, да комуницираат или да ги спроведуваат своите идеи заедно со другите.

Се повеќе и повеќе внимание се посветува на колективното знаење на работната сила, нивната креативност, ефективните вештини за решавање на проблеми во критични ситуации, лидерство, претприемачки и менаџерски вештини. За да се спречи катастрофална и неефективна акумулација и користење на знаењето, организациите треба да се справат со знаењето правилно. Треба да се применат модели за постигнување на посакуваните резултати со минимални физички ресурси. Ова подразбира максимално искористување на креативниот потенцијал на работните тимови, работејќи во добро организирана средина која ја поттикнува креативноста, во атмосфера на тимска кохезивност и соработка.

Доколку во организацијата постои конвенционален пристап во обезбедувањето и употреба на знаењето на вработените, ќе биде тешко за организацијата да се предиспонира кон креативноста. Конвенционалниот процес на стекнување на нови знаења е структуриран на таков начин што приправникот мора да го стекне или прифати знаењето што го обезбедува обучувачот. Нема можност за генерирање на нови идеи или поттикнување на креативноста. Градењето на модел за управување со знаењето на работниците им овозможува на компаниите да го зачуваат знаењето што е од суштинско значење за секој бизнис, да се здобијат со знаења од надворешното опкружување и да го применуваат во самата компанија, да им понудат на своите вработени шанса да генерираат нови знаења и вештини, идеи и ги искористуваат во деловните процеси на организацијата.

Знаењето и обуката се уникатни и потребно е време да се изградат, но тие обезбедуваат одржливост за сите вработени. Во денешно време подобрувањето на квалитетот на човечкиот капитал преку управување со знаењето е предуслов за успех. Тоа обично вклучува идентификување на сите мерки што треба да се преземат и изработка на сите неопходни аранжмани за исполнување на посакуваните идните резултати, преку развивање на програми за реализација на специфичните цели на компанијата и општи цели. Секоја организација ги идентификува своите сопствени стратешки алтернативи, усогласени со севкупната стратегија. Овие алтернативи, во комбинација со вешто охрабрување и моќна мотивација на целиот персонал, треба да бидат насочени кон развој на организацијата и на нејзините вработени. Ако вработените се свесни за можностите што им се на располагање, толку е поголема веројатноста тие да продолжат со обуката, да се вклучат во креативни активности и

да ги споделат своите идеи. Ова е единствениот начин да се обезбеди постигнување на следниве резултати:

- ✓ оптимално подобрување на квалитетот на човечкиот фактор;
- ✓ обезбедување конкурентна способност и одржливост на секој вработен;
- ✓ обезбедување конкурентна способност и одржливост на организацијата.

Современите организации треба да имаат вработени кои се мотивирани да поминат низ курсеви за обука и да го споделат своето знаење со другите членови на тимот; така, една организација станува конкурентна на пазарот. Учењето е процес на постојано стекнување на нови знаења и вештини, справување со потребите за личен развој и напредување во кариерата на самите ученици. Процесот на учење на работното место вклучува соработка на сите вработени во согласност со барањата на пазарното опкружување. При постојано учење, тие реагираат на промените во надворешното и внатрешното опкружување. Организациите, базирани на знаење, создаваат своја сопствена конкурентна предност преку постојана обука - индивидуална и колективна. Во организациите со добро развиен систем за управување со знаење, самиот процес на обука на вработените подразбира и развој на самата организација.

Споделувањето на знаењето е поврзано со когнитивни, социјални, културни и организациски аспекти на справување со информации и знаење. Организациите се стремат да го олеснат споделувањето на знаењето преку поврзување на луѓето и поттикнување на комуникацијата. Иновативното знаење е знаење, базирано на нови идеи, процеси, услуги и практики, на дофат на науката и технологијата. Крајниот исход од процесот на имплементација на иновативното знаење е создавањето на нов производ, услуга, процес или форма на организација. Управувањето со стратешкото знаење обезбедува средина во која луѓето ќе бидат мотивирани да создаваат, да учат, да споделуваат и користат знаење во корист на организацијата за којашто работат.

Организациите денес мораат да направат се што е во нивна моќ за да останат конкурентни и за да го задржат високо стручниот и мотивиран кадар. За да вработените бидат задоволни и компетентни, работодавците треба да бидат свесни за потребата за понатамошна обука и развој на своите кадри.

За значењето на обуката и развојот на човечките ресурси говори и следниот пример: Во 90-тите години од 20 век, Велика Британија поради запоставување на

обуката и развојот на човечките ресурси значително заостанувала зад својата конкуренција. Од 1987 година, прави значителен пресврт кој може да се илустрира со резултатите од истражувањата направени 10 години подоцна (Икаџ, 2001):

- обуката на вработените во сите напредни фирми станува приоритетна задача
- над 95% од големите и средни и 80% од малите организации имаат организирано континуирана обука, додека во 1987 година над 50% од сите компании не издвојувале никакви финансиски средства за развој на човечките ресурси.

Истражувањето спроведено на University of Pennsylvania го покажува односот помеѓу обуките и продуктивноста: во просек зголемувањето на обуките од 10% ја зголемува вкупната продуктивност за околу 8,6%, додека зголемувањето на капитална опременост од 10% ја зголемува продуктивноста за само 3,4% (Pulić & Sundać, 1998, 61).

## **7.2 Конкурентска предност на организациите преку обука и развој**

Конкурентната предност се постигнува со создавање „вредност“, односно диференцијација во производот или услугата што ја обезбедува организацијата. Ова мора јасно да се идентификува од страна на потрошувачите. Конкурентската стратегија мора да биде изградена на „темелите на човечки ресурси“, што укажува на зголемената важност на персоналот и управувањето со човечки ресурси во организациите. Компанијата може да освои конкурентност предност - ако спроведува стратегија за создавање вредност што не се спроведува од страна на нејзините конкуренти и истата не е дуплицирана од конкурентите, за да се стекнат придобивки од стратегијата.

Терминот конкурентска предност се однесува на диференцирачкиот квалитет меѓу компаниите на одреден пазар. Конкурентскиот успех постигнат преку луѓето е поврзан со создавање и градење на работна сила која не може лесно да се дуплицира. Преку обука и развој оваа конкурентна предност може да се постигне.

Луѓето стануваат се поважни бидејќи многу други извори на конкурентен успех се помалку моќни. Како што беше споменато претходно, главно поради глобализацијата и ограничувањето на заштитените или регулираните пазари,

значителен број компании инвестираат во „диференцијацијата“ преку високо квалификуван персонал. Ова значи дека компаниите сметаат дека човечките ресурси можат да ја играат улогата на „фактор за разликување“ на организацијата. Луѓето, исто така, можат да станат извор на конкурентска предност, како и технологијата или самиот „производ“ или услуга.

Компаниите треба постојано да се обучуваат за да одржуваат и / или постигнат конкурентна предност. На овој начин, компанијата станува прилагодлива и е способна да се справи со постојаните промени во животната средина. Прилагодливоста и справувањето со промените помага во учењето и кон постигнувањето на конкурентска предност. Кога исходот од обуката доведува до поголема компетентност во извршувањето на задачите од страна на подредените, тоа за менаџерот претставува олеснување од задачи поврзани со помошни или корективни напори (Pfeffer, 2005, 61-72).

Постои голем број начини да се развие конкурентската предност, како на пример, да се биде иновативен, да се формираат подобри односи со клиентите и да се изгради силна пазарна репутација. Конкурентна предност може да се освои и преку производство на стоки со пониски трошоци или повисок квалитет - или дури и развој на одлична услуга. Локацијата на бизнисот исто така може да и овозможи на компанијата конкурентска предност, како и видот, локацијата и видливоста на рекламната кампања-маркетинг. Технологијата што се користи од страна на организацијата исто така е од витално значење во извршувањето на работата. Конечно, конкурентска предност може да се постигне преку соодветна обука на вработените со цел да се зголеми задоволството на клиентите и да се исполнат корпоративните цели.

Опстанокот на секоја организација во конкурентното општество лежи во нејзината способност да ги обучи своите човечки ресурси да бидат креативни, иновативни, инвентивни, кои секогаш ќе се трудат да ги подобрат перформансите и ќе ја зголемат конкурентската предност (Vemić, 2007, 209-216). Обуката и развојот е аспект на практики за човечки ресурси кои помагаат во подобрување на вештините, знаењата и компетентноста на вработените, кои можат да ја подобрат способноста на вработените да работат поефикасно (Palo & Padhi, 2003, 3-16).

Обуката и развојот играат витална улога во ефикасноста на една организација. Таа е една од најпродорните техники за подобрување на продуктивноста на организацијата која ја подобрува работата на вработените на работното место. Вработените се незаменливо средство и клучен елемент за стекнување на конкурентска предност на секоја организација а обуката е суштинска алатка за нејзино актуелизирање (Houger, 2006, 26-31). Нивото на компетентност, вештини и способност на работната сила на една организација влијаат врз нејзината способност да ги зачува своите добиени позиции и да стекне конкурентна предност. Во меѓувреме, компетенциите, вештините и проактивноста на вработените се директно пропорционални на нивото на кое организацијата може да се натпреварува со другите. Обуката станува неизбежна во моментот кога организацијата ја сфаќа потребата од подобрување и проширување на работата. Но, често пати, организациите се залагаат за проширување на работата и за промовирање моралот, мотивацијата и задоволството на вработените кога, всушност, вистинскиот проблем со работните перформанси лежи во развојот на капацитетите.

Многу организации во овој современ свет се стремат да стекнат конкурентска предност и не постои начин тоа да се постигне без зголемување на компетенциите, способностите, вештините, преку соодветни дизајни на обука. Од организациите се очекува да ги идентификуваат потребите за обука на своите вработени и да дизајнираат програми за обука кои ќе помогнат оптимално да ја користат нивната работна сила за актуелизирање на целите на организацијата (Kennedy, Chyung, Winiecke & Brinkerholff, 2013, 18). Обуката и развојот се техники за пренесување на релевантните вештини, знаења и компетентност на вработените за подобрување на перформансите на вработените на тековните работни места и идните задачи.

Обуката и развојот на вработените е стратешка определба за олеснување на учењето, вештините, способностите и однесувањето поврзано со работата, кои се клучни за ефикасни перформанси на вработените, способни за подобрување на организациските перформанси и остварување на конкурентска предност. Обуката и развојот ги зголемуваат ефикасноста на вработените, иновациите, пронајдоците, способноста за прифаќање нови технологии и техники. Важно е да се напомене дека организациите мора да бидат способни да ги идентификуваат потребите за обука и развој и да избираат техники соодветни за овие потреби, да планираат како да ги имплементираат, а потоа да ги оценат резултатите.

## **II. Методологија на истражување**

### **1. Предмет на истражување**

Во современото работење, кое се карактеризира со големи и забрзани промени, организациите мора постојано да се прилагодуваат и да наоѓаат нови начини за постигнување на успешност, но и за нивен опстанок и понатамошен развој. Еден од начините е обуката и развојот на вработените кои со своите знаења, вештини, креативни способности и развојни потенцијали претставуваат најзначаен ресурс на организацијата. Начинот на кој се управува со човечките ресурси станува одлучувачки фактор за опстанок и развој на организацијата.

Предметот на истражување за потребите на магистерскиот труд: “Обука и развој на вработените и работењето на организацијата”, е теоретска и практична анализа на обуката и развојот на вработените во функција на подобрување на работењето на организацијата. Имено, образовната функција на организацијата претставува комплексна активност и задача која се остварува во рамките на менаџментот на човечки ресурси и е една од неговите најзначајни под функции. Не треба да се заборава фактот дека човекот сам по себе не претставува ресурс за организацијата, туку тоа се неговите потенцијали: образование, знаење, вештини, компетенции, мотивација, на кои организацијата може да влијае преку вложување во обуки и развој на вработените.

### **2. Цел и карактер на истражување**

Цел на истражувањето е да се утврди дали менаџментот на човечки ресурси во организациите вложува во обуки и развој на вработените и како тоа влијае на квалитетот на услугата што ја даваат вработените, на организацискиот раст и успешното работење на организацијата.

**Научна цел:** Да се добијат нови сознанија за областа која се истражува, теоретска и практична анализа на мерките на вложување на менаџментот на човечки ресурси во вработените, а особено, за влијанието на обуката и развојот на вработените врз вработените (квалитет на услугата) и организацијата (организациски раст и конкурентност).

**Општествена цел:** Преку стручна литература и спроведено истражување да се обезбедат нови информации и сознанија за менаџментот на човечки ресурси односно за обуката и развојот на вработените, со цел да станат основа за идните научни истражувања.

### **3. Задачи на истражување**

Задачи на истражувањето се:

- ◆ Дефинирање на поимот менаџмент на човечки ресурси, целите на менаџментот на човечки ресурси и основните фази во процесот на менаџмент на човечки ресурси;
- ◆ Објаснување на поимите обука и развој на вработените, нивна споредба и значењето кое го имаат за организацијата;
- ◆ Дефинирање на процесот и методите на обука и развој на вработените;
- ◆ Објаснување на поимот организациска конкурентност, дефинирањето на факторите за конкурентност и значењето на вработените за конкурентноста;
- ◆ Анализа на истражувањето и добивање на нови релевантни сознанија и заклучни согледувања за придонесот на обуката и развојот на вработените за успешноста и работењето на организацијата.

### **4. Хипотези на истражување**

#### **➤ ГЛАВНА ХИПОТЕЗА**

Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата.

#### **➤ ПОЕДИНЕЧНИ ХИПОТЕЗИ**

1. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат.

2. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае врз организацискиот раст.
3. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа ќе има значително влијание врз организациската конкурентност.

## **5. Варијабли на истражување**

### **Поединечна хипотеза 1**

*Независна варијабла:* Вложување во обука и развој на вработените

*Индикатори:* Искизи на испитаниците (прашања од 5.5 до 5.12)

*Зависна варијабла:* квалитетот на услугата кој ја пружаат вработените.

### **Поединечна хипотеза 2**

*Независна варијабла:* Вложување во обука и развој на вработените

*Индикатори:* Искизи на испитаниците (прашања од 5.13 до 5.17)

*Зависна варијабла:* Раст на организацијата

### **Поединечна хипотеза 3**

*Независна варијабла:* Вложување во обука и развој на вработените

*Индикатори:* Искизи на испитаниците (прашања од 5.18 до 5.26)

*Зависна варијабла:* Организациска конкурентност.

## **6. Методи, техники и инструменти на истражување**

Со цел докажување на дефинираните хипотези, во теоретскиот дел се користат следните методи:

- ♦ Метод на индукција – врз основа на поединечни факти и теории да се дојде до целокупен заклучок.
- ♦ Метод на дедукција – метод со кој врз основа на општи ставови се изведуваат поединечни и се доаѓа до конкретни поединечни заклучоци.

- ◆ Метод на анализа – расчленување на сложените поими, судови и заклучоци на нивни поедноставни составни делови, изучување на секој дел за себе и во однос на другите делови.
- ◆ Метод на синтеза – постапка на научно истражување по пат на спојување на делови или елементи во целина, составување на едноставни мисловни творби во сложени и сложените во уште посложени.
- ◆ Метод на дескрипција – постапка на едноставно опишување на фактите, процесите и предметите во природата и општеството.
- ◆ Компаративна метода – Постапка на споредување на слични поими и факти односно процеси и утврдување на сличностите и разликите помеѓу нив. Со компарација се воочуваат сличности или разлики помеѓу настани, појави, објекти.
- ◆ Метод на компилација – Постапка на превземање на туѓи резултати од научно истражувачката работа, односно туѓи запазувања, ставови, заклучоци и сознанија и нивно компарирање со добиените показатели од истражувањето.

Во емпирискиот дел од истражувањето се користи метод на анкетаирање – постапка која врз основа на анкетен прашалник се истражуваат и собираат податоци, ставови, информации и мислења за предметот на истражување и анализа на содржина. Исто така се користи и метод на интервју – се интервјуираат менаџерите и се анализираат нивните ставови во однос на предметот на истражување. При тоа резултатите од анализата на анкетниот прашалник се графички прикажани со помош на графикони.

## **7. Популација и примерок**

Истражувањето е спроведено во шест организации (четири од приватниот и две од државниот сектор), со различна големина. Вкупно се анкетирани 132 вработени и тоа:

- Државен инспекторат за градежништво и урбанизам – 26 вработени,
- Европа АД Скопје, 22 вработени,
- Кемет Електроникс, 20 вработени,

- Министерство за финансии, 26 вработени,
- Прокредит Банка, 14 вработени,
- Дигит Инженеринг, 24 вработени.

Заради обезбедување поголема прецизност и точност на податоците, водено е сметка анкетираниите лица да бидат од различен пол, возраст, степен на образование и со различни години на работен стаж.

## **8. Анализа и интерпретација на добиени резултати**

Испитаниците одговараа на прашањата од анкетниот прашалник со избор на:

- 1 – воопшто не се согласуваат со дадениот исказ,
- 2 – не се согласуваат со дадениот исказ,
- 3 – немаат мислење за наведениот исказ,
- 4 - се согласуваат со дадениот исказ и
- 5 – целосно се согласуваат со дадениот исказ.

Првите четири прашања ја даваат структурата на анкетираниите лица. Одговорите на прашањата, од 5.5 до 5.12 се однесуваат на првата поединечна хипотеза и треба да покажат дали обуката и развојот на вработените влијае врз квалитетот на услугата која ја пружаат вработените. Одговорот на прашањата 5.13-5.17 ја потврдува или отфрла втората поединечна хипотеза а тоа е дека обуката и развојот на вработените влијае на организацискиот раст. Одговорите на прашањата од реден број 5.18-5.26 треба да ја потврди или негира третата поединечна хипотеза.

По извршената анализа и интерпретација на резултатите следуваат заклучни согледувања од спроведеното истражување и препораки, односно согледување на ставот колку организациите во кои работат анкетираниите вработени ја препознаваат корелацијата помеѓу успешното работење и вложувањето во обука и развој на вработените.

## 9. Организација и тек на истражување

Истражувањето се одвиваше во три фази:

- *Подготовка на истражувањето:* пронаоѓање на организации кои имаат сектор за човечки ресурси, обезбедување согласност од одговорни лица од организациите за спроведување на анкетата, изготвување на анкетните прашалници и обезбедување на нивен доволен број за непречено спроведување на анкетањето (1 недела).
- *Реализација на истражувањето:* спроведување на анкетата (15 дена).
- *Анализа на резултатите од пополнетите анкетни прашалници* (4 недели).

## 10. Анализа и интерпретација на добиените резултати

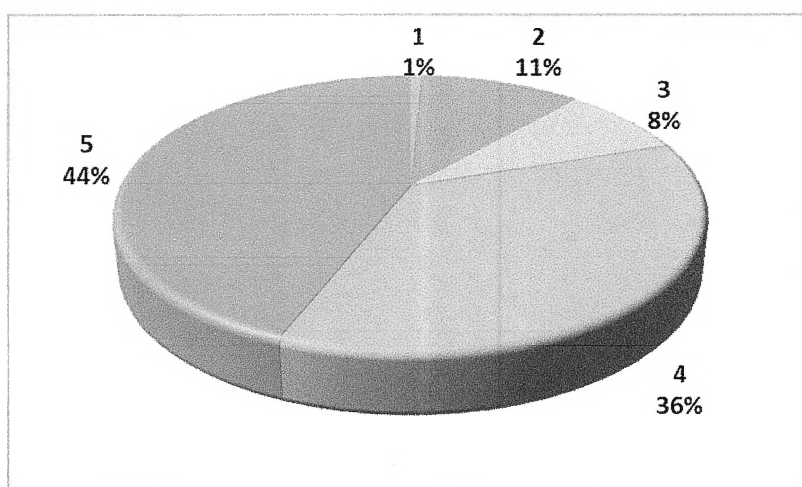
Одговорот на прашањата од 1 до 4 ја даваат структурата на анкетираниите лица која е дадена во Табела 2.

*Табела 2: Структура на испитаници*

ПОЛ	
машки	50
женски	82
ВОЗРАСТ	
20-35	51
36-50	63
51-65	18
ОБРАЗОВАНИЕ	
ССС	22
ВСС	97
м-р	13
друго	0
СТАЖ	
до 10 години	68
10-20	32

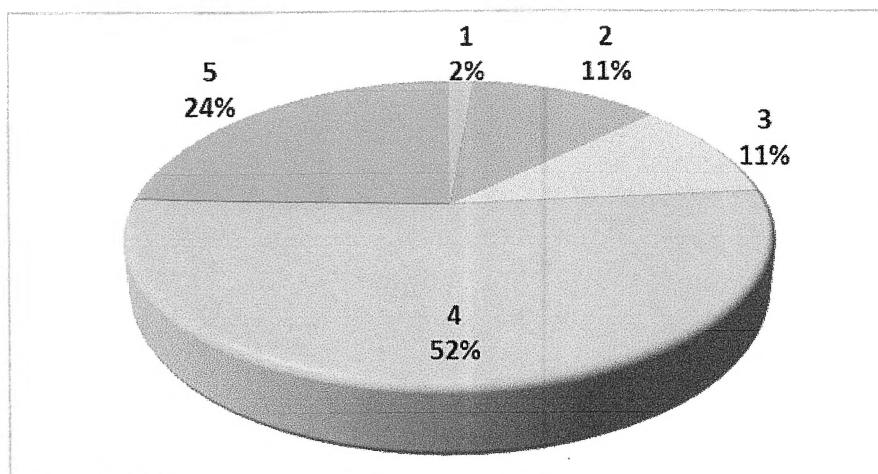
20-30	25
30-40	7

За исказот „*Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата*“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 14 испитаници (11%), немам мислење – 11 испитаници (8%), се согласувам – 48 испитаници (36%) и целосно се согласувам – 58 испитаници (44%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците односно 80% од испитаниците.



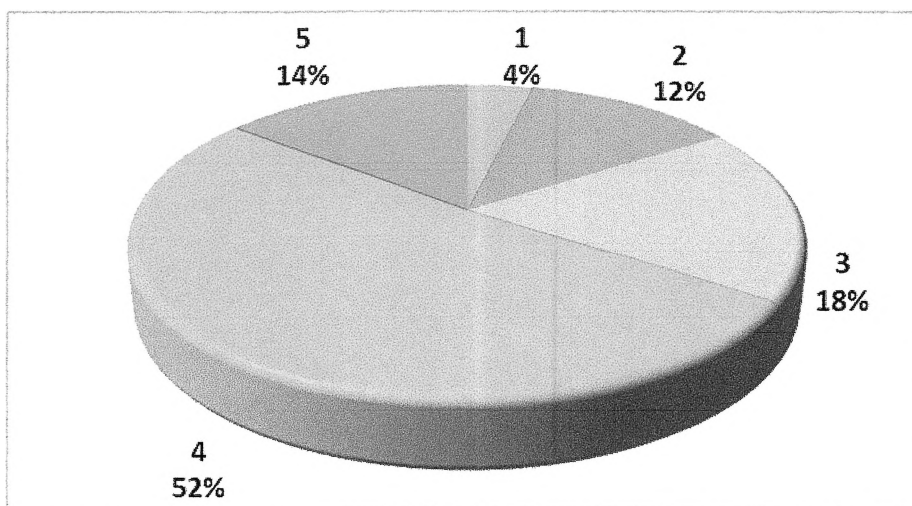
**Графикон 1: Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата**

За исказот „*Организацијата води добра политика за грижа за развојот на вработените*“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 2 испитаници (2%), не се согласувам – 15 испитаници (11%), немам мислење – 14 испитаници (11%), се согласувам – 69 испитаници (52%) и целосно се согласувам – 32 испитаници (24%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 76% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 2: Организацијата води добра политика за грижа за развојот на вработените**

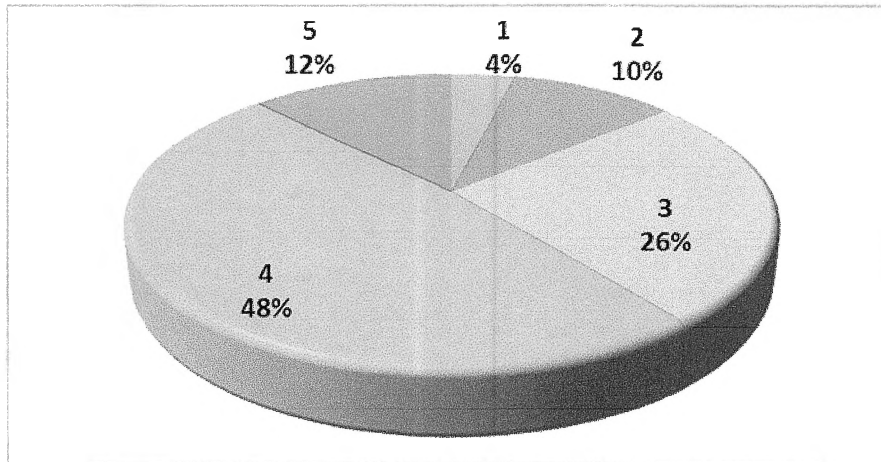
За исказот „Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 5 испитаници (4%), не се согласувам – 16 испитаници (12%), немам мислење – 24 испитаници (18%), се согласувам – 68 испитаници (52%) и целосно се согласувам – 19 испитаници (14%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 66% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 3: Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој**

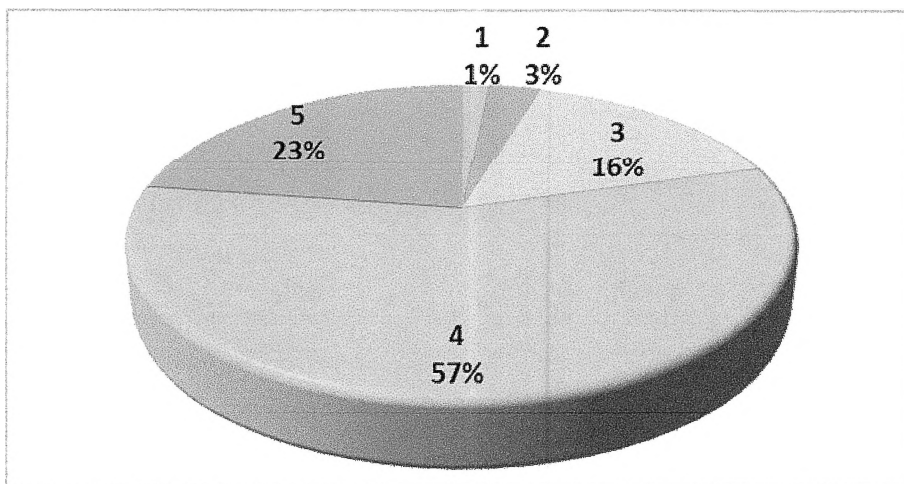
За исказот „Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 5 испитаници (4%), не се согласувам – 13 испитаници (10%), немам мислење – 34 испитаници (26%), се согласувам – 68 испитаници (52%) и целосно се согласувам – 19 испитаници (14%).

согласувам – 64 испитаници (48%) и целосно се согласувам – 16 испитаници (12%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 60% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 4: Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените**

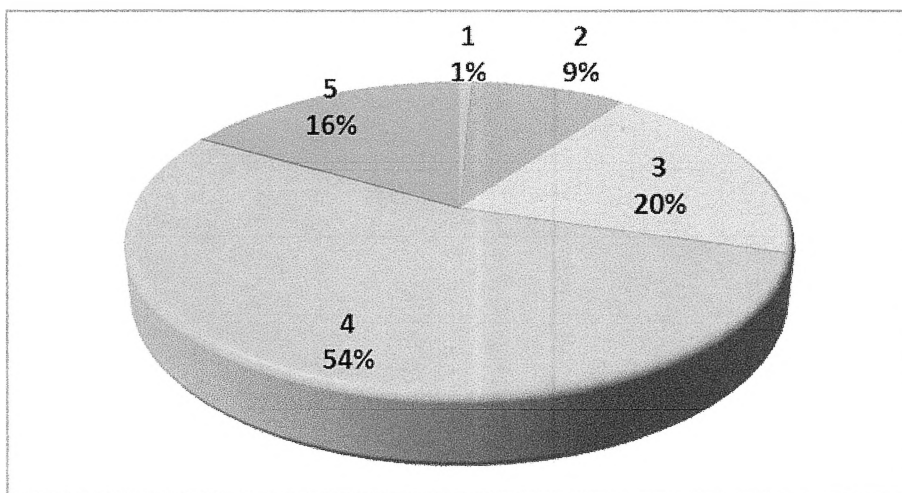
За исказот „*Посетените обуки влијаат врз компетенциите на вработените*“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 2 испитаници (1%), не се согласувам – 4 испитаници (3%), немам мислење – 21 испитаници (16%), се согласувам – 75 испитаници (57%) и целосно се согласувам – 30 испитаници (23%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 80% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 5: Посетените обуки влијаат врз компетенциите на вработените**

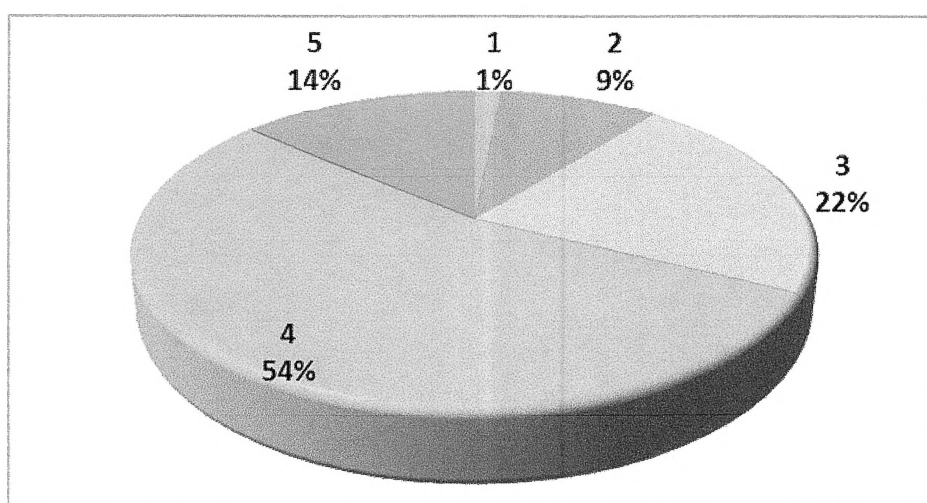
За исказот „*Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата.*“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 12 испитаници (9%), немам

мислење – 26 испитаници (20%), се согласувам – 71 испитаници (54%) и целосно се согласувам – 22 испитаници (16%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 70% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



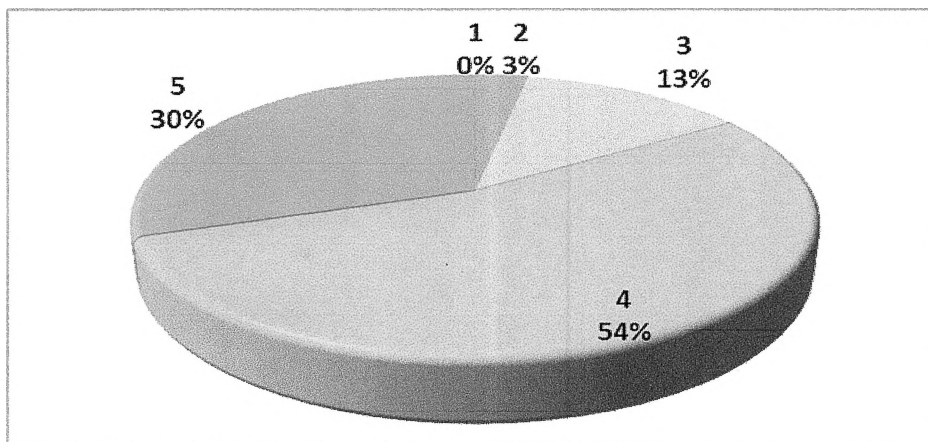
**Графикон 6: Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата**

За исказот „Содржината на обуката и тренингот е соодветна за работните задачи на вработените.“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 2 испитаника (1%), не се согласувам – 12 испитаници (9%), немам мислење – 29 испитаници (22%), се согласувам – 71 испитаници (54%) и целосно се согласувам – 18 испитаници (14%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 68% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



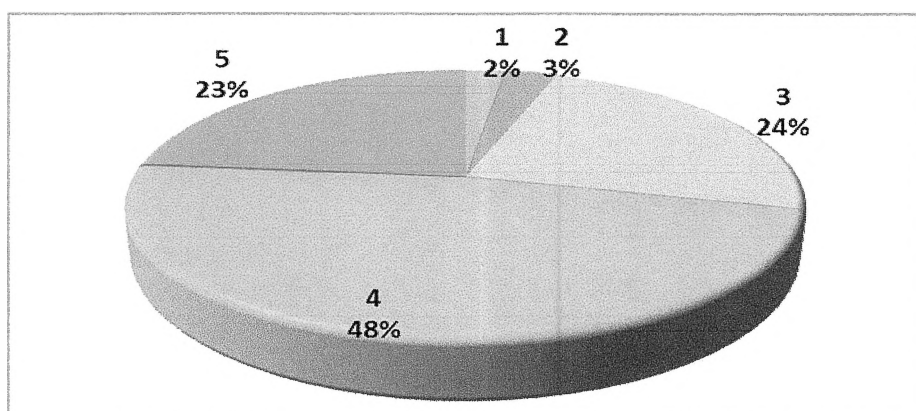
**Графикон 7: Содржината на обуката и тренингот е соодветна за работните задачи на вработените**

За исказот „Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува на квалитетот на производите/услугите.“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0%), не се согласувам – 4 испитаници (3%), немам мислење – 17 испитаници (13%), се согласувам – 71 испитаници (54%) и целосно се согласувам – 40 испитаници (30%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 84% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



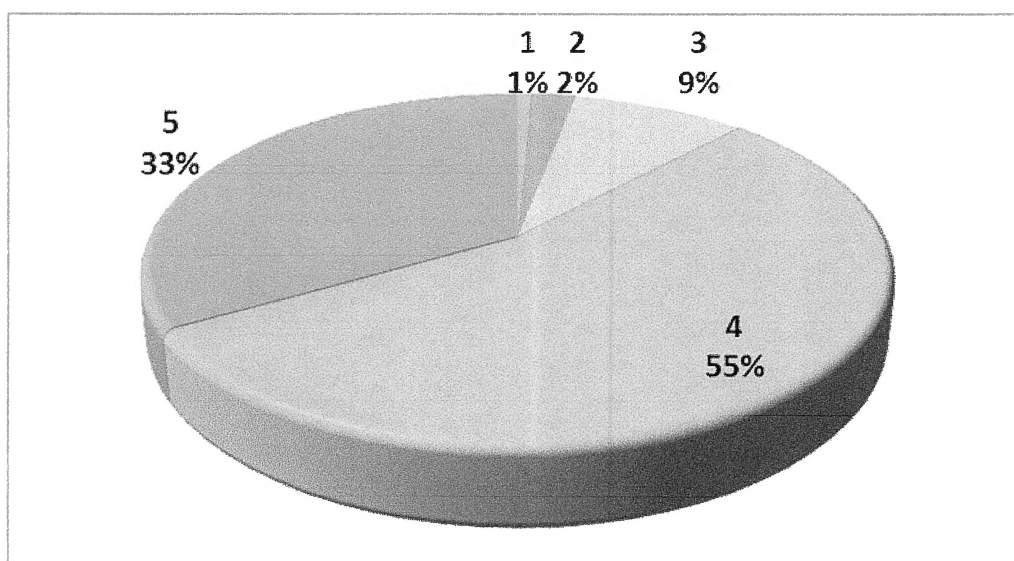
**Графикон 8: Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува на квалитетот на производите/услугите**

За исказот „Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените.“, дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 3 испитаници (2%), не се согласувам – 4 испитаници (3%), немам мислење – 31 испитаници (24%), се согласувам – 63 испитаници (48%) и целосно се согласувам – 31 испитаници (23%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 71% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



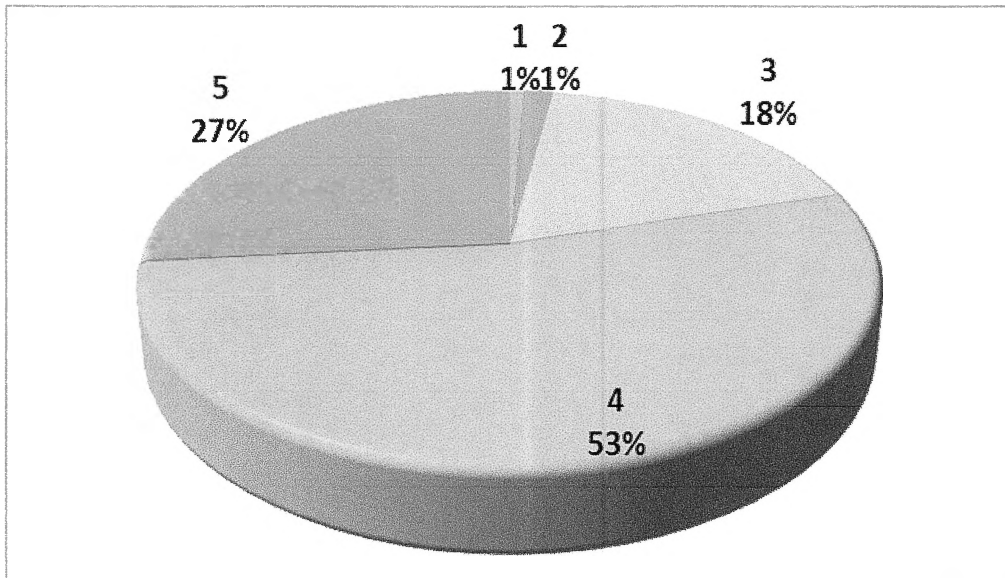
**Графикон 9: Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените**

За исказот „Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 3 испитаници (2%), немам мислење – 12 испитаници (9%), се согласувам – 72 испитаници (55%) и целосно се согласувам – 44 испитаници (33%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 88% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



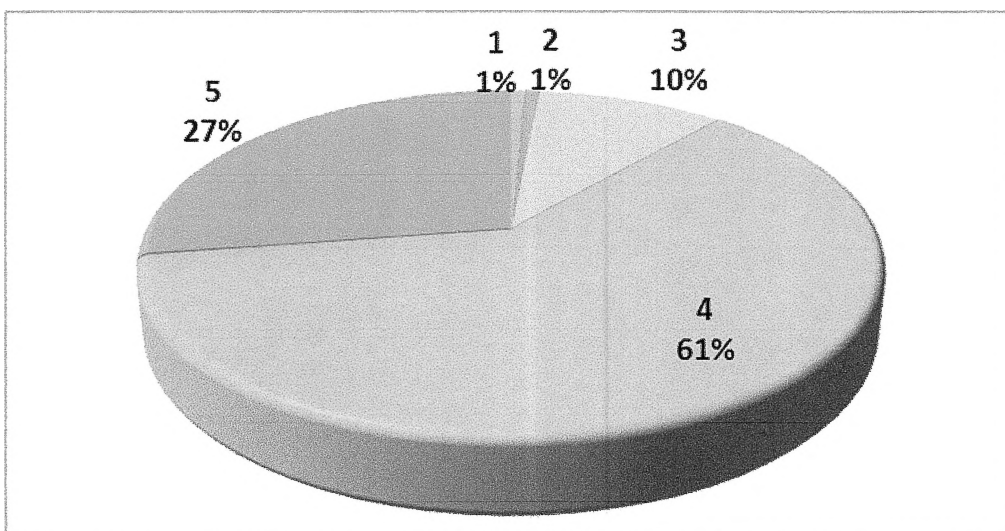
**Графикон 10: Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата**

За исказот „Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 2 испитаници (1%), немам мислење – 24 испитаници (18%), се согласувам – 70 испитаници (53%) и целосно се согласувам – 35 испитаници (27%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 80% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 11: Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените**

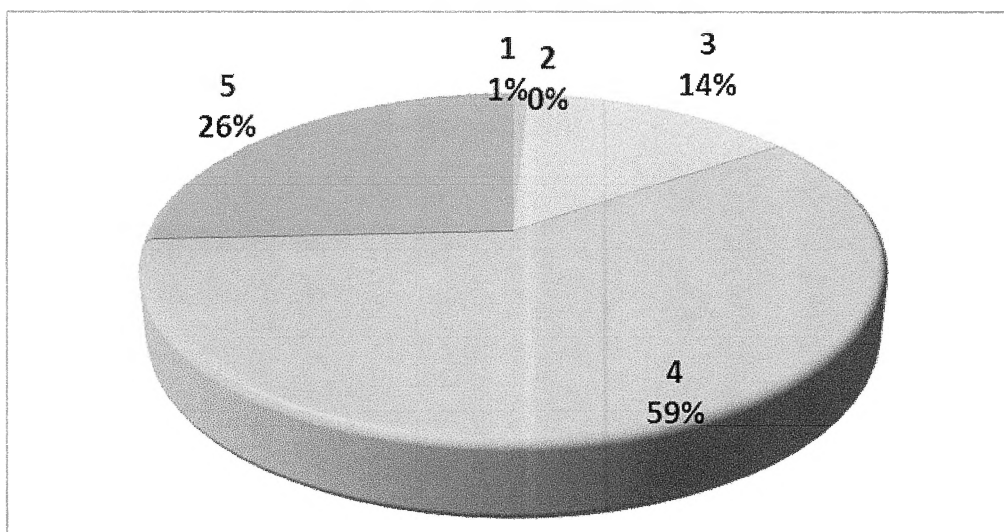
За исказот „*Обуките и развојот на вработените водат кон подобрување на квалитетот на услугата која ја пружаат вработените*“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 1 испитаник (1%), немам мислење – 13 испитаници (10%), се согласувам – 81 испитаници (61%) и целосно се согласувам – 36 испитаници (27%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 88% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 12: Обуките и развојот на вработените водат кон подобрување на квалитетот на услугата која ја пружаат вработените**

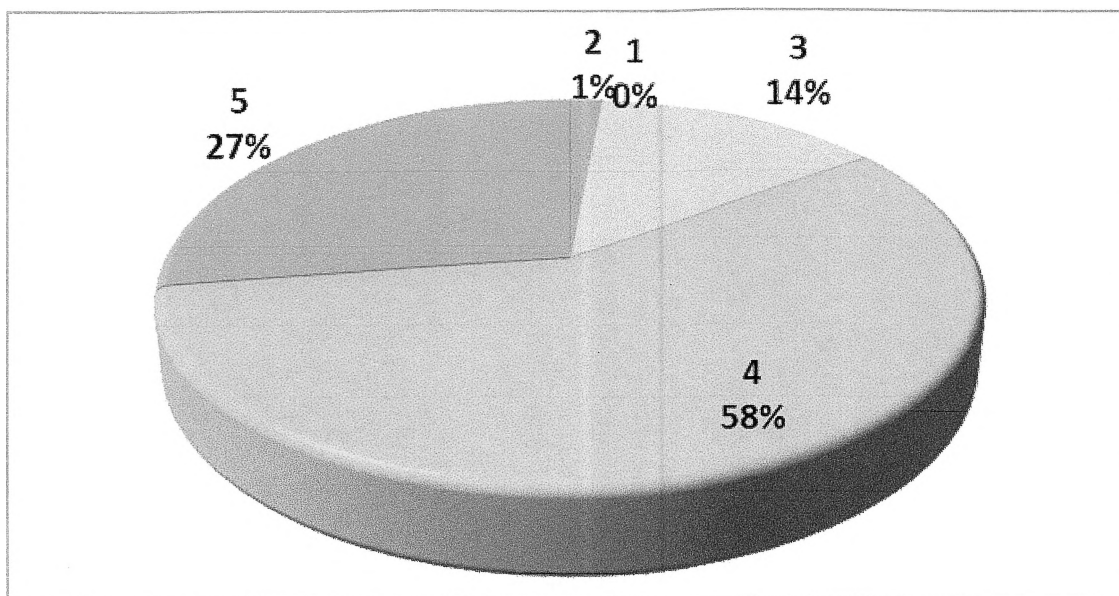
Одговорите на испитаниците, за исказите од 5.5 до 5.12, ја потврдуваат првата хипотеза која гласи: **Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат.**

За исказот „*Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст*“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 0 испитаник, немам мислење – 19 испитаници (14%), се согласувам – 78 испитаници (59%) и целосно се согласувам – 34 испитаници (26%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 85% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



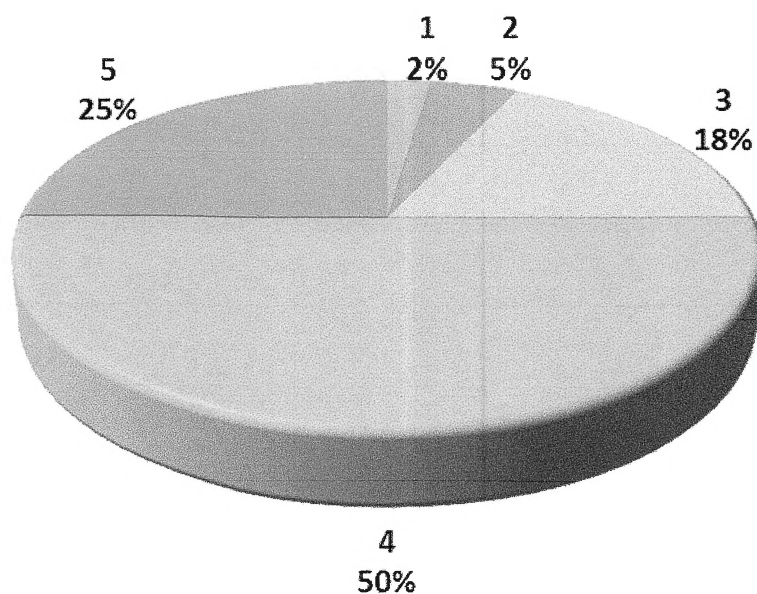
**Графикон 13: Обука и развојот на вработените водат кон организациски раст**

За исказот „*Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели*“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 0 испитаник, не се согласувам – 1 испитаник (1%), немам мислење – 18 испитаници (14%), се согласувам – 76 испитаници (58%) и целосно се согласувам – 36 испитаници (27%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 85% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



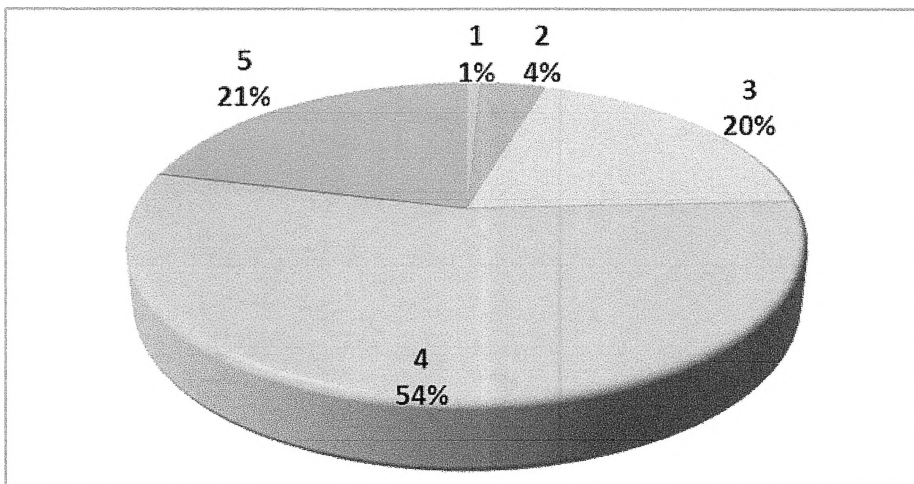
**Графикон 14:Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели**

За исказот „Несоодветната обука на вработениот има негативен ефект врз организацијата“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 3 испитаници (2%), не се согласувам – 6 испитаници (5%), немам мислење – 24 испитаници (18%), се согласувам – 66 испитаници (50%) и целосно се согласувам – 33 испитаници (25%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 75% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



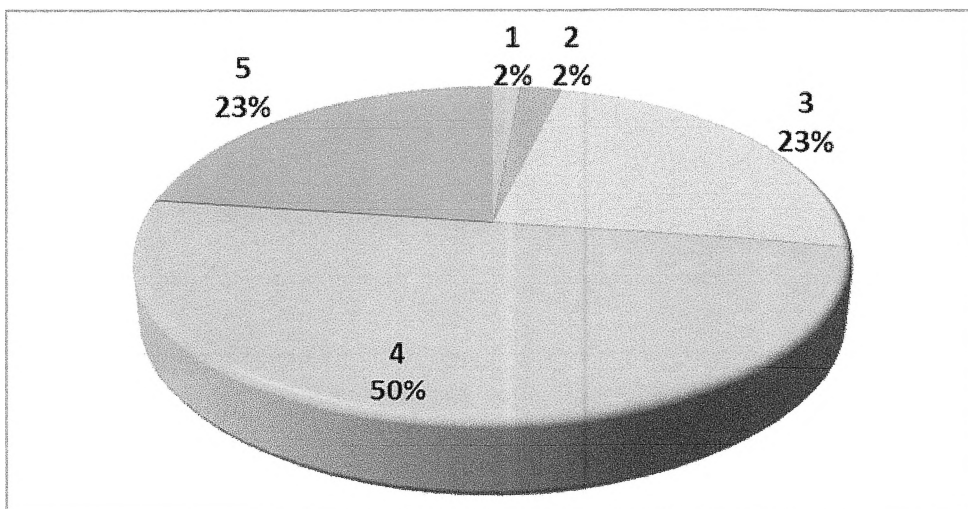
**Графикон 15:Несоодветната обука на вработениот има негативен ефект врз организацијата**

За исказот „*Недостатокот на соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст*“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 5 испитаници (4%), немам мислење – 26 испитаници (20%), се согласувам – 72 испитаници (54%) и целосно се согласувам – 28 испитаници (21%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 75% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 16: Недостатокот на соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст**

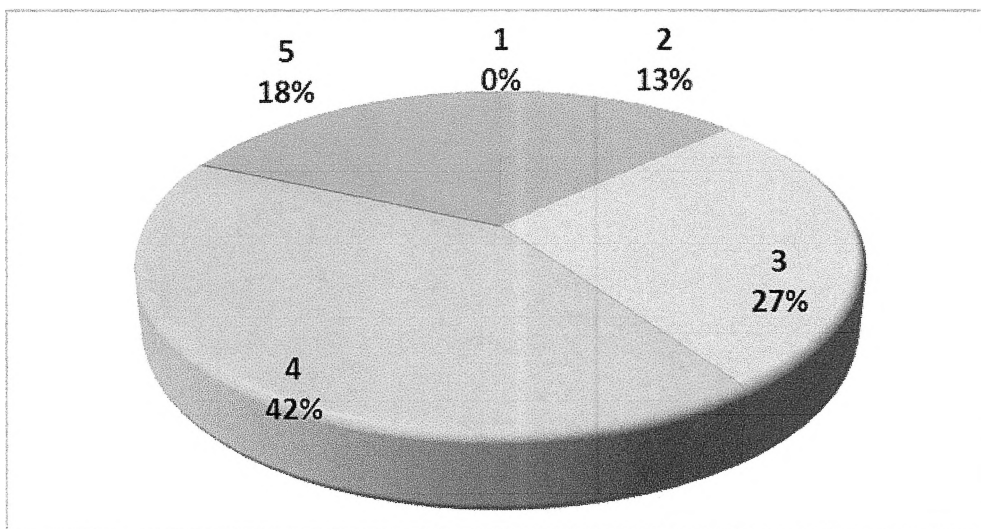
За исказот „*Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со организациски раст*“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 2 испитаници (2%), не се согласувам – 3 испитаници (2%), немам мислење – 31 испитаници (23%), се согласувам – 66 испитаници (50%) и целосно се согласувам – 30 испитаници (23%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 73% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



### Графикон 17:Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со организациски раст

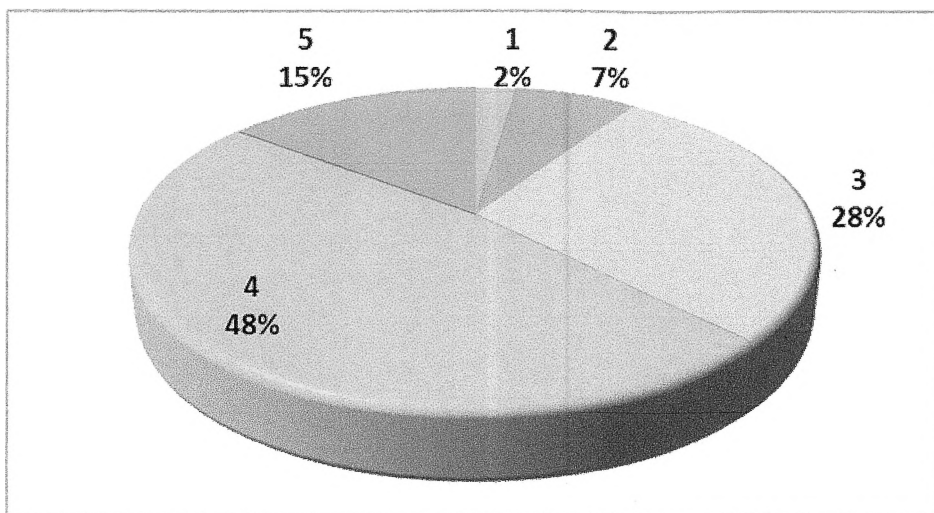
Одговорите на испитаниците, за исказите од 5.13 до 5.17, ја потврдуваат втората хипотеза која гласи: **Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае врз организацискиот раст.**

За исказот *„Слабите перформанси на работниците се резултат на несоодветната ориентација од страна на организацијата“* дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0%), не се согласувам – 17 испитаници (13%), немам мислење – 36 испитаници (27%), се согласувам – 55 испитаници (42%) и целосно се согласувам – 24 испитаници (18%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 60% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



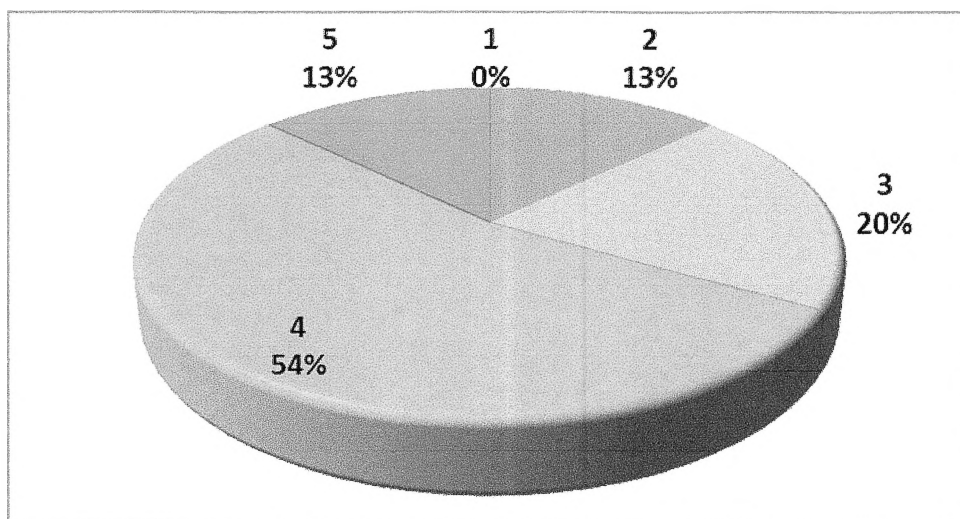
### Графикон 18:Слабите перформанси на работниците се резултат на несоодветната ориентација од страна на организацијата

За исказот *„Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност“* дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 3 испитаници (2%), не се согласувам – 9 испитаници (7%), немам мислење – 37 испитаници (28%), се согласувам – 63 испитаници (48%) и целосно се согласувам – 19 испитаници (15%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 63% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 19: Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност**

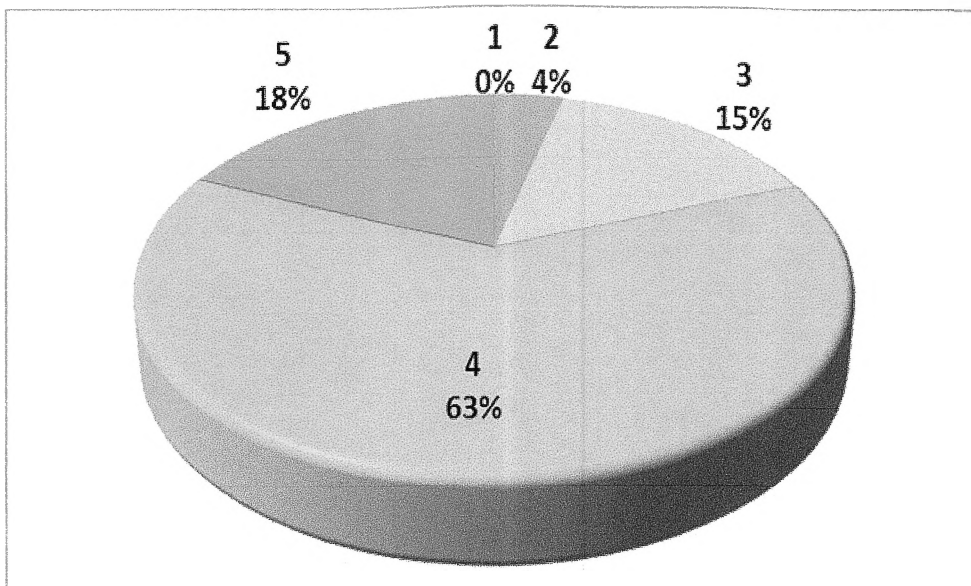
За исказот „Намалување на организациската конкурентност е резултат на непланираниот развој на вработените од страна на организацијата“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0%), не се согласувам – 17 испитаници (13%), немам мислење – 27 испитаници (20%), се согласувам – 71 испитаници (54%) и целосно се согласувам – 17 испитаници (13%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 67% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 20: Намалување на организациската конкурентност е резултат на непланираниот развој на вработените од страна на организацијата**

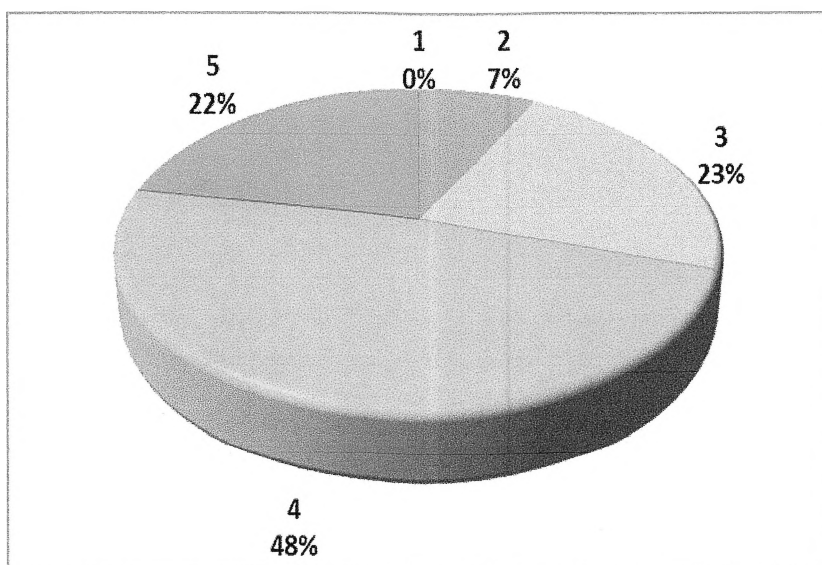
За исказот „Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на ефикасните обуки и развој на вработените во организацијата“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0%), не се согласувам – 5 испитаници (4%), немам мислење – 20 испитаници (15%), се согласувам – 83

испитаници (63%) и целосно се согласувам – 24 испитаници (18%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 81% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



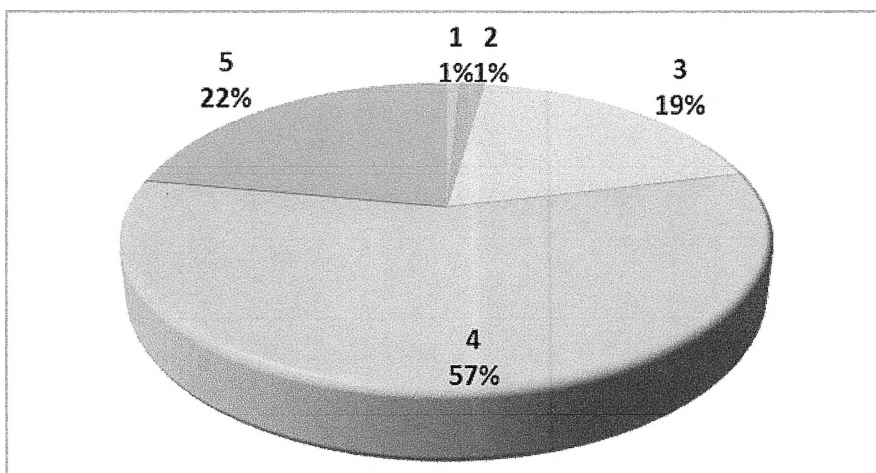
**Графикон 21:Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на ефикасните обуки и развој на вработените во организацијата**

За исказот „Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците на производството, преку намалување на отпадот“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0%), не се согласувам – 10 испитаници (7%), немам мислење – 30 испитаници (23%), се согласувам – 63 испитаници (48%) и целосно се согласувам – 29 испитаници (22%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 70% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



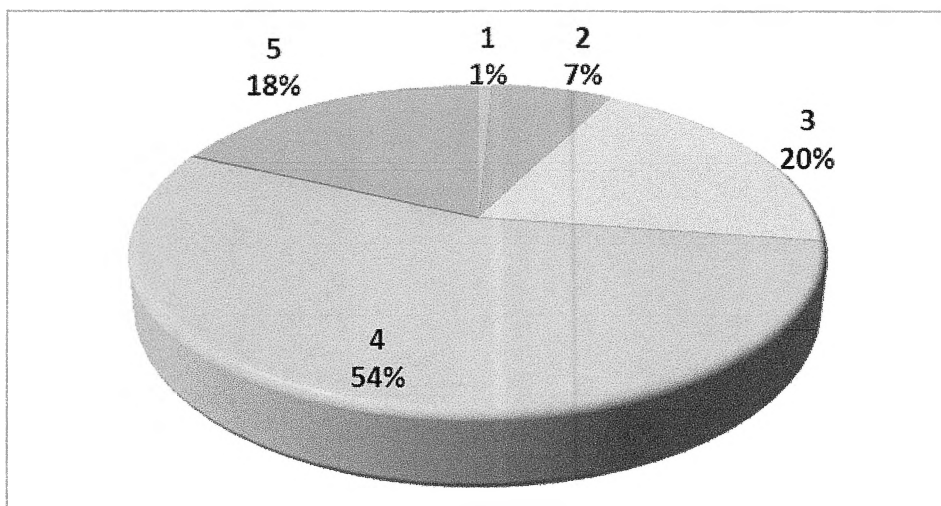
**Графикон 22:Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците на производството, преку намалување на отпадот**

За исказот „Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците преку минимизирање на случаите на работни несреќи“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 2 испитаници (1%), немам мислење – 25 испитаници (19%), се согласувам – 75 испитаници (57%) и целосно се согласувам – 29 испитаници (22%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 79% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



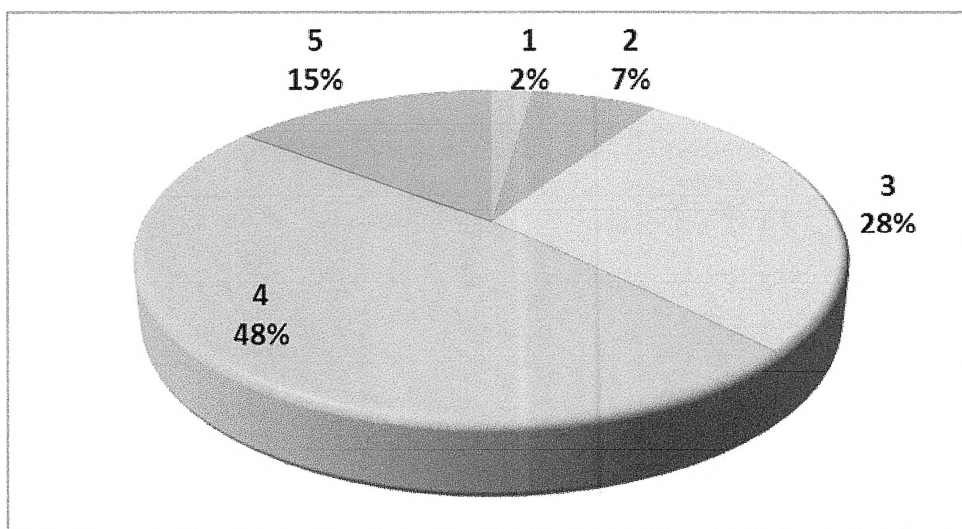
**Графикон 23:Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците преку минимизирање на случаите на работни несреќи**

За исказот „Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 1 испитаник (1%), не се согласувам – 9 испитаници (7%), немам мислење – 26 испитаници (20%), се согласувам – 72 испитаници (54%) и целосно се согласувам – 24 испитаници (18%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 72% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 24: Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања**

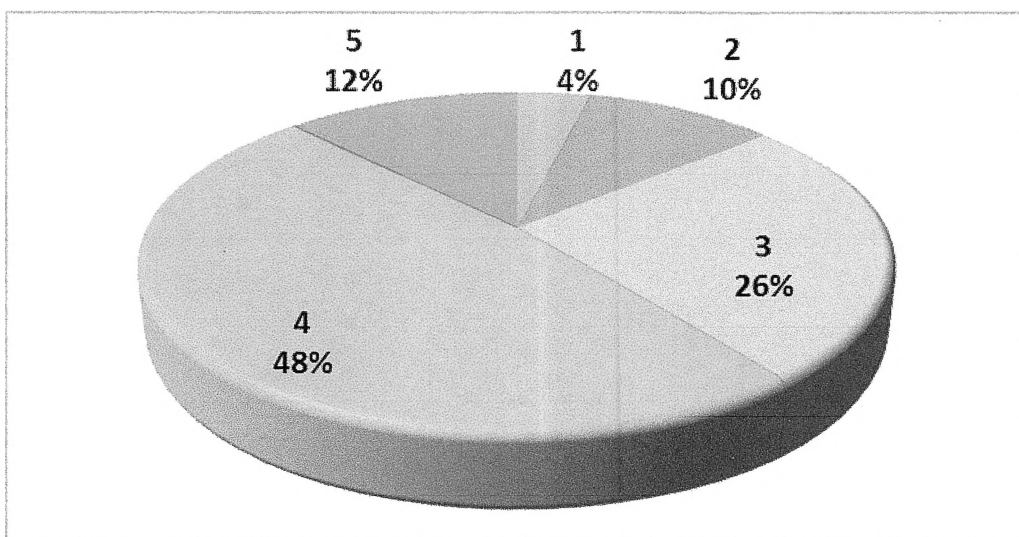
За исказот „Конкуренцијата ги привлекува вработените со нудење на нови форми и методи на обука и развој на кариерата“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 3 испитаници (2%), не се согласувам – 9 испитаници (7%), немам мислење – 37 испитаници (28%), се согласувам – 63 испитаници (48%) и целосно се согласувам – 19 испитаници (15%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 63% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 25: Дали конкуренцијата ги привлекува вработените со нудење на нови форми и методи на обука и развој на кариерата**

За исказот „Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата“ дадени се следните одговори: воопшто не се согласувам – 5 испитаници (4%), не се согласувам

– 13 испитаници (10%), немам мислење – 34 испитаници (26%), се согласувам – 64 испитаници (48%) и целосно се согласувам – 16 испитаници (12%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 60% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



**Графикон 26: Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата**

Одговорите на испитаниците, за исказите од 5.18 до 5.26, ја потврдуваат третата хипотеза која гласи: **Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа ќе има значително влијание врз организациската конкурентност.**

Со потврда на поединечните хипотези, се потврдува и главната хипотеза која гласи: **Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата.**

### **10.1. Интервју со менаџер од АД „Европа“**

АД „Европа“ успешно функционира на пазарот од 1882 година, што ја прави една од најстарите компании во кондиторската индустрија на Балканот. За целите на овој магистерски труд направено е интервју со менаџер од човечки ресурси „Европа“, компанија ориентирана кон вредности која континуирано вложува во

професионалниот развој и обука на своите вработени, овозможувајќи им стекнување на нови и надградување на веќе стекнатите знаења.

***1. Кога вработувате нови работници, на што посветувате најмногу внимание: образование, знаење, искуство, личност ...?***

Како најважни предуслови кои треба да ги поседува новиот работник се секако неговото образование, способностите, стекнатото искуство, како и мотивацијата за работа и конкретно работа на позицијата која се нуди. Меѓутоа иако образованието и искуството се многу важни – тоа е нешто што може да се надгради и унапреди со работата. Освен работното искуство и соодветните професионални вештини, сите ние поседуваме особини на личноста кои не прават повеќе или помалку посакувани работници и колеги. За новиот работник во АД „Европа“ важно е брзо да учи и да ги усвојува приоритетите, да биде креативен, флексибилен бидејќи работите секојдневно се менуваат. Потребно е да поседува личен кредибилитет, да има способност за емпатија, да има тимски дух, да прифаќа конструктивна критика и да знае да сослуша совет. Но една од поважните работи е да има желба и да е подготвен за стекнување на нови знаења.

***2. Дали мислите дека обуката и развојот на вработените е многу важна? Како работите на развојот на вработените?***

Вработените претставуваат критичен фактор за успешност. Пред стопанските субјекти се поставуваат нови и се посложени барања на кои можат да одговорат само успешни, добро обучени и вешти вработени. Денес нема сомнеж дека луѓето се клучен фактор за успешност на некоја организација. Секоја организација вработува луѓе, но не е подеднакво успешна дури и кога се во прашање исти производи или услуги, услови на работење и пазар. Нашата компанија посветува огромно внимание на обуката и развојот на вработените, овозможувајќи им стекнување на нови и надградување на веќе стекнатите знаења. АД „Европа“, во рамките на фабриката има сопствен тренинг центар наменет за интерни обуки, но и за екстерни кои ги спроведуваат соодветни надворешни лица и организации.

***3. Кога би можеле да одберете (од перспектива на студент кој итотуку завршил факултет) помеѓу добро платена работа каде немате можност да развиете и стекнете нови знаења и да работите за пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења, што би избрале?***

Се разбира дека мојот избор би бил пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења. На тој начин, од една страна, секој поединец ја зголемува својата конкурентност на пазарот на труд, а од друга страна, ја зајакнува самодовербата, ја развива креативноста, комуникациските вештини. И секако, може да одбира меѓу повеќе добро платени работи.

***4. Дали на почетокот на годината планирате средства за обуки и тренинзи за вработените?***

Да, согласно нашите планирања и потреби, средствата за обуки и тренинг за вработените се однапред испланирани. При тоа во планирањата оставаме и простор за друг вид обуки наменет за обуки кои претходно не биле испланирани, но се покажале како неопходни.

***5. Какви видови на обуки се практикуваат во Вашата организација?***

Во АД „Европа“ се практикуваат интерни и екстерни обуки. Интерните обуки најчесто подразбираат обуки за воведување на вработените во работниот процес, обуки поврзани со организациската култура и кодекс на деловна етика. Нашата компанија поседува и неколку сертификати, а за нивно стекнување беше потребна и соодветна обука и развој на нашите вработени. Истотака се организираат обуки и при воведување нови производи и технологии.

***6. Дали сметате дека средствата кои се вложуваат во развојот на вработените (обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата?***

Се разбира. Средствата кои се вложуваат во развојот на вработените претставуваат долгорочна инвестиција за организацијата. Постои една изрека која вели дека една организација може да донесе одлука да инвестира во вработените и да ризикува тие да одат во друга компанија, но може да реши и да не инвестира во нив и со тоа да ризикува да останат во компанијата. Праксата покажува дека вработените не ја напуштаат компанијата туку лошите менаџери за кои најверојатно некој порано донел одлука дека е скапо да се вложува во нивниот развој.

***7. Дали во организацијата имате притисок од конкуренцијата да ви ги превземе обучените и креативни работници?***

Секако. Нашите вработени се врвни професионалци кои си ја знаат работата. Отсекогаш постоела и ќе постои потреба од такви работници.

**8. Дали развојот на кариера е поврзан со мотивациони фактори за задржување на носечките вработени?**

Развојот на кариера освен што овозможува усвојување нови работни компетенции, обезбедува голема добробит за самата компанија преку зголемена продуктивност и лојалност на вработените. Можноста за развој на кариера е докажан мотивациски фактор за задржување на вработените.

**9. Набројте кои мерки на обука и развој на кариерата се покажале како најуспешни и најприфатени од вработените?**

Во АД „Европа“ се применува систем на континуирано следење на работата на вработените преку резултатите од организациските делови и исполнување на индивидуалните цели. Повратната информација се добива преку периодични разговори со менаџерите каде се работи евалуација на работата, се идентификуваат области за развој и се поставуваат цели и планови за следниот период. Процесот на обука и развој на кариерата е координиран и се работи плански и токму поради тоа тренинзите се успешни. Доколку не се работи плански или доколку идните обуки се планираат врз основа на минатите искуства, тогаш недостатокот од планирање во оваа фаза претставува планирање на неуспех и на сите понатамошни чекори.

**10. Дали државата дава системска поддршка за обуки и развој на кариера на вработените?**

АД „Европа“ е компанија во приватна сопственост и досегашните обуки се изведувани согласно нашите потреби и планирања без потреба од помош на државата.

**10.2. Интервју со менаџер од Кемет Електроникс Македонија**

Лоцирана во технолошко - индустриската развојна зона Бунарцик на површина од 11.000 метри квадратни (9.000 се производствен капацитет), американската компанија „Кемет електроникс“ произведува електронски производи наменети за авионската, воената и автомобилската индустрија. Оваа компанија има 23 фабрики во Европа, Северна Америка и Азија со над 10 илјади вработени. Производствени капацитети има во Мексико, Кина, Италија, Велика Британија, Португалија, Финска, Шведска, Индонезија, Германија, Бугарија и Македонија.

***1. Кога вработувате нови работници, на што посветувате најмногу внимание: образование, знаење, искуство, личност ...?***

Нашата компанија има дефинирани компетенции кои се очекува да ги имаат нашите вработени. Покрај тие компетенции од вработените се очекува да бидат проактивни, иновативни, да ги поддржуваат колегите, да се способни за само – рефлексивна, со високо ниво на посветеност кон работата и способност да ја согледаат „пошироката слика“, односно како целите и работата која ја извршуваат се вклопуваат во целите на компанијата како систем. Кемет Електроникс ги цени амбициозните, доследни и вредни вработени, кои добро работат во тим и кои се мотивирани да ги остваруваат поставените цели.

***2. Дали мислите дека обуката и развојот на вработените е многу важна? Како работите на развојот на вработените?***

Секојдневно компанијата се сретнува со се поголеми деловни предизвици за кои ни се потребни квалификувани искусни соработници како и квалификувани соработници без искуство. За нашите вработени, Кемет Електроникс обезбедува најдобри обуки преку учење и пракса спроведени од професионални, високо квалификувани обучувачи. Компанијата има развиено онлајн едукативен центар во кој се обединети повеќе ресурсни извори како што се: техничкиот блог, библиотеката за знаење, семинари и слично. Често нашата компанија организира и вебинари. Истотака во Кемет функционира и бесплатна технолошка работилница (KIT) во која се сплотени наставата во училиница и дискусијата во живо. Семинарските теми се наменети за инженери со различни степени на техничка комплексност. Од KIT семинарите имаат корист инженерите, технолозите, дизајнерите и донесувачите на технички одлуки кои користат кондензатори во нивните производи. Најновите вести се објавуваат во инженерскиот весник.

***3. Кога би можеле да одберете (од перспектива на студент кој итотуку завршил факултет) помеѓу добро платена работа каде немате можност да развиете и стекнете нови знаења и да работите за пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења, што би избрале?***

Ова е лесно прашање. Кога човек ќе стекне нови знаења и вештини тој е поконкурентен на пазарот и секогаш е во можноста да најде подобро платена работа.

За разлика од порано, човек кој не вложува во себе и своето образование и обука ќе ја изгуби првично добиената добро платена работа.

**4. Дали на почетокот на годината планирате средства за обуки и тренинзи за вработените?**

Да, средствата за обуки и тренинг однапред ги планираме.

**5. Какви видови на обуки се практикуваат во Вашата организација?**

Во Кемет електроникс вработените имаат пристап до најквалитетни обуки, од професионални, високо квалификувани обучувачи, а често предавачи и тренери се лица од реномирани институции. Компанијата става акцент на развивање на вработените преку неколку различни програми – од програма за развој на приправниците преку програми за развој на стручните лица, средните и виши менаџери. Но, најчесто обуките кои се практикуваат во Кемет Електроникс се технички обуки. Што се однесува до Кемет Електроникс Македонија направивме специјални обуки за вработените да дојдат до соодветно ниво на знаење и вештини кои и се потребни на компанијата.

**6. Дали сметате дека средствата кои се вложуваат во развојот на вработените (обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата?**

Развојот на вработените не е трошок туку инвестиција. Тоа е вложување кое допринесува кон развојот на поединецот, кон зголемувањето на продуктивноста на вработените и општиот деловен успех. Во современо деловно опкружување, успешна компанија ја препознава вредноста на своите вработени и настојува максимално да ги искористи нивните потенцијали со цел стекнување конкурентска предност.

**7. Дали во организацијата имате притисок од конкуренцијата да ви ги превземе обучените и креативни работници?**

Обучените и креативни работници отсекогаш биле предмет на интерес на конкуренцијата. Затоа Кемет Електроникс преку различни програми се обидува да ги задржи во рамките на својата компанија.

**8. Дали развојот на кариера е поврзан со мотивациони фактори за задржување на носечките вработени?**

Во современите услови на работење менаџерите имаат на располагање низа теоретски и со пракса потврдени истражувања за стратегии за мотивација на човечките потенцијали во организациите. Меѓу мотивациските фактори за задржување на носечките вработени е сигурно и развојот на кариерата. Исто како и останатите организации кои ја препознале вредноста на своите вработени, така и Кемет Електроникс има разработен специфичен систем за мотивирање и стимулирање за успешното извршување на работата и остварувањето на целите на организацијата.

**9. Набројте кои мерки на обука и развој на кариерата се покажале како најуспешни и најприфатени од вработените?**

Обуките за кои иницијатива покажале самите вработени.

**10. Дали државата дава системска поддршка за обуки и развој на кариера на вработените и во кои сектори?**

Кемет Електроникс знае дека човечките ресурси со вистински квалификации се од клучна важност за успех или неуспех. Нашата компанија на вработените гледа како на клучен ресурс кој овозможува нејзина продуктивност и конкурентност. Од тие причини на нашето вложување во обуките и развојот на кариера гледаме како на инвестиција. Со оглед на тоа што сме приватна компанија вложувањето во обуки и кариерен развој сме го правеле исклучиво со наши средства.

### **10.3. Интервју со менаџер од Дигит компјутерски инженеринг**

Дигит компјутерски инженеринг е компанија која се занимава со развој на апликативен софтвер за посебни намени, како и готов интегриран софтверски пакет. Станува збор за компанија која е авторизиран дистрибутер и сервисен центар на повеќе реномирани светски производители на информатичка опрема, како, Epson, Honeywell, Star Micronics, ELO Touch screen, Genius, Gtec, SCC, Catchwell, Dicota и други. Исто така, обезбедува солидна поддршка и на многу други докажани брендови од ИТ светот. Основана речиси пред дваесет години, Дигит компјутерски инженеринг е пионер и служи како пример во брзиот развој на ИТ секторот во Македонија.

***1. Кога вработувате нови работници, на што посветувате најмногу внимание: образование, знаење, искуство, личност ...?***

Освен компјутерските вештини и доброто познавање на англискиот јазик, за нас, како компанија за хардвер и софтвер важно е новите работници да имаат желбата за учење и развивање. Дигит компјутерски инженеринг отсекогаш се стремела кон стабилен развој и напредок преку спроведување најсовремени концепти. За да го постигне тоа, на компанијата и се потребни вработени кои се самоиницијативни, проактивни, кои се ентузијастички и се осмелуваат да излезат од зоната на комфорот. Потребни ни се вработени кои добро функционираат во тим и кои имаат добри комуникациски вештини и се посветени на работата.

***2. Дали мислите дека обуката и развојот на вработените е многу важна? Како работите на развојот на вработените?***

Ние сме посветени на развој, наградување и на задржување на нашите вработени и за таа цел обезбедуваме работно опкружување во кое на обуката и кариерниот развој им се посветува големо внимание. Едукациите и обуките се достапни преку внатрешни или преку надворешни експерти во соодветните области, во зависност од опсегот на компетенциите коишто треба да се подобрат. Со оглед на нашата дејност, најголемиот број на обуки се следат он лајн - курсеви дизајнирани за потребите на најразлични корисници со различно ниво на познавање на компјутерска технологија и „меки“ вештини.

***3. Кога би можеле да одберете (од перспектива на студент кој итотуку завршил факултет) помеѓу добро платена работа каде немате можност да развиете и стекнете нови знаења и да работите за пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења, што би избрале?***

Работам во компанија од ИТ секторот – сектор во кој работите се менуваат со молскавична брзина. Во овој сектор доколку вработениот не учи и не се развива многу брзо станува неконкурентен и „прегазен“ од останатите. Така да, денес ми е совршено јасно дека доколку по завршувањето на факултетот одберев добро платена работа без можност за напредок и стекнување нови знаења, многу брзо ќе останев без таа работа затоа што ќе бев лесно заменлив.

**4. Дали на почетокот на годината планирате средства за обуки и тренинзи за вработените?**

Да - средствата за обуки и тренинг се дел од нашиот планиран буџет. Имено, поради дејноста со која се занимаваме и во која иновативноста е клучна, мора постојано да сме во тек со новите достигнувања од ИТ индустријата.

**5. Какви видови на обуки се практикуваат во Вашата организација?**

Покрај широкиот спектар на хардверски производи, имаме и софтверски инженеринг тим којшто изработува апликативен софтвер, а имаме и сервисен центар. Обуките кои најчесто сме ги практикувале биле обуки кои се однесувале на хардверот кој го продаваме и сервисираме, обуки за мрежи, обуки за проектен менаџмент, курсеви за бази на податоци, веб алатки и апликации и останати софтверски курсеви. Но освен специјализираните обуки кои се однесувале на ИТ компонентата, нашите вработени посетувале обуки и за тимска работа, менаџмент на време, за невербален говор и уште многу други кои се однесувале на меките вештини.

**6. Дали сметате дека средствата кои се вложуваат во развојот на вработените (обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата?**

Моето искуство говори дека ова е непобитен факт. Само со искусни и иновативни вработени кои постојано се развиваат и усвојуваат нови знаења и вештини може да се биде конкурентен во ова бурно и турбулентно време на промени.

**7. Дали во организацијата имате притисок од конкуренцијата да ви ги превземе обучените и креативни работници?**

Секако. ИТ секторот е еден од најдобро платените сектори и сектор кој многу брзо се развива. Обучените и креативни работници се вистинско „богатство“ за компаниите не само на внатрешниот туку и на надворешниот пазар и затоа и ние, како и другите се трудиме преку различни мерки и бенефиции да ги задржиме ваквите работници.

**8. Дали развојот на кариера е поврзан со мотивациони фактори за задржување на носечките вработени?**

Неоспорно е дека развојот на кариерата е поврзан со мотивационите фактори за задржување на носечките вработени.

**9. *Набројте кои мерки на обука и развој на кариерата се покажале како најуспешни и најприфатени од вработените?***

Во основа сите мерки на обука и развој биле добро прифатени од нашите вработени. Што се однесува до обуките искуството покажа дека најприфатени се оние онлајн обуки во кои вработените можат самите да го одредат времето и интензитетот на следење согласно нивното време и можности. Поддршката во кариерата се врши преку директна комуникација, разговори со вработените, следење, давање повратна информација се со цел идентификувањена интересите, потребата од знаење, аспирациите и другите аспекти што имаат значаен придонес во кариерата на вработените.

**10. *Дали државата дава системска поддршка за обуки и развој на кариера на вработените и во кои сектори?***

Тешко прашање. Поддршката за обука и развој на кариера од страна на државата, што се однесува до приватниот сектор, мислам дека е повеќе декларативна.

## **11. Дискусија и заклучни согледувања од извршеното истражување**

Од пополнетите прашалници може да се увиди дека:

- Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата (80% дале позитивен одговор)
- Организациите во кои е спроведена анкетата водат добра политика за грижа за развојот на вработените организацијата (76% дале позитивен одговор), перманентно ги следат афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој (66% дале позитивен одговор) и се грижат за обуките и развојот на вработените (60% дале позитивен одговор)
- Испитаниците сметаат дека посетените обуки влијаат врз компетенциите на вработените (80% дале позитивен одговор), а

стекнатите нови сознанија ги применуваат во работата (70% дале позитивен одговор)

- Содржината на обуката и тренингот е соодветна за работните задачи на вработените (68% дале позитивен одговор)
- Најголемиот дел од лицата кои се анкетирани сметаат дека недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува на квалитетот на производите/услугите (84% дале позитивен одговор) и дека тој недостаток води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените (71% дале позитивен одговор)
- Анкетираниите сметаат дека обуките и развојот на вработените:
  - ✓ овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата (88% дале позитивен одговор)
  - ✓ водат кон зголемување на посветеноста на вработените (80% дале позитивен одговор),
  - ✓ кон подобрување на квалитетот на услугата која ја пружаат вработените (88% дале позитивен одговор)
  - ✓ кон организациски раст (85% дале позитивен одговор) и
  - ✓ кон остварувањето на организациските цели (85% дале позитивен одговор)
- Испитаниците сметаат дека несоодветната обука на вработениот има негативен ефект врз организацијата (75% дале позитивен одговор) и дека недостатокот на соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст (75% дале позитивен одговор).
- Дека соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со организациски раст се согласуваат најголемиот број на вработени (73% дале позитивен одговор).
- Слабите перформанси на работниците се резултат на несоодветната ориентација од страна на организацијата (60% дале позитивен одговор), а нивниот несоодветен развој има негативно влијание врз организациската конкурентност (63% дале позитивен одговор).

- Испитаниците сметаат дека намалувањето на организациската конкурентност е резултат на непланираниот развојот на вработените од страна на организацијата (67% дале позитивен одговор), додека зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на ефикасните обуки и развој на вработените во организацијата (81% дале позитивен одговор).
- При тоа, соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците на производството преку намалување на отпадот (70% дале позитивен одговор) и преку минимизирање на случаите на работни несреќи (79% дале позитивен одговор), но тие придонесуваат и за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања (72% дале позитивен одговор)
- Конкуренцијата ги привлекува вработените со нудење на нови форми и методи на обука и развој на кариерата (63% дале позитивен одговор) и
- Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата (60% дале позитивен одговор).

Одговорите на испитаниците, за исказите од 5.5 до 5.12, ја потврдуваат првата хипотеза која гласи: **Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат.**

Одговорите на испитаниците, за исказите од 5.13 до 5.17, ја потврдуваат втората хипотеза која гласи: **Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае врз организацискиот раст.**

Одговорите на испитаниците, за исказите од 5.18 до 5.26, ја потврдуваат третата хипотеза која гласи: **Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа ќе има значително влијание врз организациската конкурентност.**

**Со потврда на поединечните хипотези, се потврдува и главната хипотеза која гласи: Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата.**

Од интервјуата со менаџерите од компаниите Европа АД, Кемет Електроникс и Дигит инженеринг можат да се увидат многу слични ставови и одговори по однос на поставените прашања.

Имено при вработувањето овие компании водат сметка за образованието на кандидатот, способностите, стекнатото искуство, како и мотивацијата за работа и конкретно работата на позицијата која се нуди. Меѓутоа важни им се и други квалитети: брзо да учи и да ги усвојува приоритетите, да биде креативен, флексибилен, да поседува личен кредибилитет, да има способност за емпатија, да има тимски дух, да прифаќа конструктивна критика и да знае да сослуша совет, има желба и да е подготвен за стекнување на нови знаења, да биде проактивен, иновативен, да ги поддржува колегите, да е способен за само – рефлексивност, да има добри комуникациски вештини и да излегува од зоната на комфорот.

За сите компании обуката и развојот се многу важни и тие работат на развојот на вработените. Нивниот избор е идентичен, кога станува збор за нивниот избор помеѓу добро платена работа без можност да се развиваат и стекнуваат нови знаења и помеѓу работа со пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења. Сите го избираат да работат за пониска плата но со можност за стекнување нови знаења како би останале конкурентни на пазарот на труд.

Компаниите планираат средства за обука и развој, а практикуваат разен тип обуки – од специјализирани обуки потребни за конкретните работни места во нивната компанија па се до обуки кои се однесуваат на меките вештини – комуникација, тимска работа, правилно користење на времето и слично.

Ставот за вложувањата во обуките и развојот на вработените е ист – за сите нив овие вложувања претставуваат повратни инвестиции.

Постои притисок од конкуренцијата да се преземат обучените и креативни работници, посебно во ИТ секторот, но компаниите преку различни форми и бенефиции се трудат да ги задржат добрите работници.

Менаџерите сметаат дека развојот на кариера е поврзан со мотивациони фактори за задржување на носечките вработени, а како добри се покажале обуките кои биле иницирани од самите вработени и оние кои се одржувале онлајн во кои вработените можат самите да го одредат времето и интензитетот на следење согласно нивното време и можности. Поддршката во кариерата се врши преку директна комуникација, разговори со вработените, следење, давање повратна информација се со цел идентификување на интересите, потребата од знаење, аспирациите и другите аспекти што имаат значаен придонес во кариерата на вработените.

И тројцата менаџери доаѓаат од компании кои се во приватна сопственост и досегашните обуки се изведувани согласно нивните потреби и планирања без потреба од помош на државата.

## Заклучок

Обуката и развојот се во срцето на една организација која бара континуиран раст и подобрување на работењето. Тоа е процес на учење со кој им се овозможува на новите и постојните вработени стекнување на знаење и технички вештини како и поттикнување на ставови на однесување, со цел да бидат поефективни на своите работни места. Обуката е важна за опстанок на секоја организација. Исто така е императив за ефикасни перформанси на вработените, за подобрување на способноста на вработените да се прилагодат на променливата и предизвикувачка деловна средина и технологија, за подобри перформанси, зголемување на знаењето на вработените за развивање на креативни вештини и решавање на проблеми.

Во светот на конкурентните економии, глобализацијата на пазарите и технолошки развој, не е доволно за претпријатијата да бидат продуктивни. Нивниот опстанок и раст не зависат само од брзината на нивната адаптација кон новите технолошки и економски услови, туку и од нивото на развојот на нивните човечки ресурси.

Еден од факторите кој придонесува за зголемување на интересот за обука на работното место е дека работното место се смета за мултимилионско претпријатие во кое вработените учат нови вештини дизајнирани да им помогнат да ги задржат своите организации конкурентни во глобалното економско опкружување.

Како фактор на производство, човечкиот ресурс односно знаењата, потенцијалите, вештините, креативните способности, таленти, вредности и верувања на работната сила како ресурс има важна улога во одлучувањето за ефикасноста и ефективноста на организацијата. Нивниот развој ќе доведе до организациски развој. Развојот е процес со кој едно општество се движи од пониска социо-економска состојба до повисока социо-економска состојба поради развојот и обуката на луѓето. Развојот на човечки ресурси е зголемување на социо-економската состојба на работниците поради подобрување на нивните способности, вештини, знаења и компетенции.

Обуката и развојот влијаат на поединецот, на организацијата и на општеството во целина. Организациите станаа свесни дека за да просперираат мора

да имаат квалитетни човечки ресурси. Квалитетот го поттикнуваат во вложувањето во своите вработени и следењето на нивниот развој. Се повеќе држави имаат национални политики каде се охрабрува и се поттикнува образованието / обуката на национално ниво со цел зајакнување на човечкиот капитал, а со тоа и економски просперитет. Компаниите инвестираат во развојот на своите вработени бидејќи за нив тоа не е само работа на опстанок на пазарот туку е и општествено одговорна работа кон заедницата и влијае на економскиот просперитет.

Обуката има влијание на организацијата во целина и нејзините предности се огледуваат во подобрувањето на организациските перформанси: профитабилност, ефикасност, продуктивност, намалување на трошоци, подобрување на квалитетот и квантитетот, намалување на флукуацијата на вработените и така натаму.

Целта на истражувањето во овој магистерски труд е да се утврди дали менаџментот на човечки ресурси во организациите вложува во обуки и развој на вработените и како тоа влијае на квалитетот на услугата што ја даваат вработените, на организацискиот раст и успешното работење на организацијата. Поради тоа се тргнува од основната хипотеза на овој труд - *вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата*, која се докажува со помош на три поединечни хипотези:

1. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат.

2. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае врз организацискиот раст.

3. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа ќе има значително влијание врз организациската конкурентност.

Како инструмент на ова истражување подготвена е анкета која ја пополнија 132 вработени во компаниите: Европа АД, Кемет Електрик, Дигит инженеринг, Прокредит Банка, Министерство за финансии и Државен инспекторат за градежништво и урбанизам.

Врз основа на резултатите од истражувањето, може да се каже дека главната хипотеза и помошните хипотези се потврдени. Се обезбедија нови информации и сознанија за менаџментот на човечки ресурси односно за обуката и развојот на вработените, со цел да станат основа за идните научни истражувања.

Овој труд, покрај доприносот има и одредено ограничување кое се однесува на примерот испитаници кој секако можел да биде поголем и поразновиден.

Врз основа на запазувањата воочени од анализата на анкетните прашалници и одговорите на менаџерите може да се дадат следните препораки:

- треба се повеќе да се едуцираат менаџерите за да го сфатат значењето на едукацијата и стручното усовршување на вработените бидејќи недостатокот од ваква иницијатива може негативно да се одрази на конкурентноста на организацијата.
- На учесниците на обуката да им се даваат соодветни обуки во склад со нивните потреби и да им се објасни целисходноста од присуството на образовните програми што влијае на нивната мотивација, а со самото тоа и на задоволството од работата.
- да се создаде опкружување кое ќе го фаворизира и наградува вработениот кој се обучува и ќе го мотивира.

Овој магистерски труд треба да даде мал допринос кон пронаоѓањето на начини за подобро користење и развивање на човечкиот капитал со помош на обука со што би се зголемила нивата конкурентност во отежнати услови во кои се наоѓа и нашата економија.

## Литература

1. Anderson, L. (2010). "Talking the Talk" – A discursive approach to evaluating management development. *Human Resource Development International*, 13(3), 285-98
2. Anderson, V. (2007). *Value of learning: from return on investment to return on expectation*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
3. Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., and Papalexandris, N. (2008). HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe. *International Journal of Human Resource Management* 19 (7), 1187–1207.
4. Argote, L. (2012) *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer
5. Armstrong, M. (2003). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page
6. Asare-Bediako, K. (2002). *Professional skills in Human Resource Management*. Accra: Kasbed Ltd
7. Asiedu-Appiah, F., Kontor, E., Asamoah, D. (2013). Effect of human resource management practices on employee retention: perspectives from the mining industry in Ghana. *International Research Journal of Arts and Social Sciences*, 2(2), 30-48.
8. Aswathapa, K. (2008). *Human Resource Management*, 5th ed., Tata McGraw Hill.
9. Babić, L. (2009). *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd: Univerzitet Singidunum
10. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
11. Bakotić, D. (2013). *Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
12. Barrett, A. & O'Connell, P. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-62

13. Barron, T. (2002). Evolving Business Models in e-learning. Summary white paper, *Consulting Business Intelligence*, 2-17
14. Bartlett, K. R., & Rodgers, J. (2004). HRD as a National Policy in the Pacific Islands. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 307-314.
15. Bassi, L., Harrison, P., Ludwig, J. & McMurrer, D. (2001). Human capital investments and firm performance. *Human Capital Dynamics*, 24(3), 61-76.
16. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *Int. Rev. Bus. Res. Paper.*, 3(2), 54-68.
17. Bing, J. W., Kehrhahn, M., & Short, D. C. (2003). Challenges to the field of Human Resources Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), 342-351.
18. Blanchard P. N., & Thacker J. W. (2003). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. NJ: Prentice Hall
19. Bogičević B. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet
20. Boljanovic J. & Pavic Ž . (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum
21. Booth, S., & Hammer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(4): 289-307.
22. Boxall P., & Purcell, J., (2003). *Strategy and human resource management: management, work and organizations*. New York: Palgrave Macmillan
23. Bozbura, T.(2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (2), 209 -221
24. Burke, L., & Hutchins, H. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development*, 19(2), 107-128.
25. Callahan, J (2010). Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theoretical Articles. *Human Resource Development Review* 9(3): 300-304
26. Cetron, M.J. & Davies, O. (2005 March/April). Trends now shaping the future: Economic societal and environmental trends. *Futurist*, 27-42

27. Chermack, T. J., Lynham, S. A., & Ruona, W. E. A. (2003). Critical Uncertainties Confronting Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 257-271.
28. Cho, E., & McLean, G. N. (2004). What we discovered about NHRD and What it means for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 382-393.
29. Ciccone, A. & Papaioannou, E. (2009). Human capital the structure of production and growth, *The Review of Economics and Statistics*, 91-104
30. Cleveland, B. (2005). Seven Essential Principles of Effective Communication. *Call Center Magazine*, 18(6):30.
31. Colquitt J. A., LePine L. J., & Noe R.A.(2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta -analytic path analysis of 20 years of research.*Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
32. Cooper, S. (2004). National Governance and Promising Practices in Workplace Learning: a Postindustrial Programmatic Framework in Canada. *Advances in Developing Human Resources* 6(3), 363-273.
33. Corder, N. (2002). *Learning to teach adults: An introduction*. London: Routledge
34. Deb,T. (2010). *Human Resource Development Theory and Practices*. New-Delhi:Ane Books Pvt. Ltd
35. Деслер, Г. (2007). *Основи на менаџмент на човечки ресурси*. Белград: Датастатус
36. Edralin, D.M. (2004). Training: A strategic HRM function. *Centre for Business and Economic Research and Development*, 7(4), 1-4.
37. Elliott, C., & Turnbull, S. (2005). *Critical thinking in human resource development*. New York: Routledge
38. Goldstein, F. (2007).*Training in Organization*. Fourth Edition, Thomson Learning
39. Goldstein, I. &Ford K. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4 th edition. Wadsworth, Belmont
40. Gupta, C.B., (2007).*Human Resource Management*, New Delhi: Sultan Chand and Sons

41. Hamlin RG, Ellinger AD & Beattie RS. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11 (3): 287-305
42. Hill, R., & J. Stewart (2000). Human resource development in small organisations, *Journal of European Industrial Training*, 24, 2/3/4, 105-17.
43. Hodgetts, R., M. & Kuratko, D. F. (1991). *Management*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich
44. Holmes L. (2004). Challenging the learning turn in education and training. *Journal of European Industrial Training*, 28 (8/9), 625 – 638
45. Houger V. P (2006). Trends of employee performance. Collaborative effort between managers and employees. *International Society for performance im-provement*, 45 (5), 26-31.
46. Ignjatovic, M& Svetlik, I. (2003). European HRM Clusters. *EBS Review*, 17, 25–39.
47. Ikač, N.,(2001). Menadžment ljudskih resursa. Beograd
48. Jackson, T. (2002). The Management of People Across Cultures: Valuing People Differently. *Human Resource Management*, 41, 455–475.
49. Jhingan, M.L. (2008). *The Economics of Development and Planning*. New Delhi: Vrinda Publications (P) Limited
50. Jung, I.,& Rha, I. (2003). Effectiveness and cost-effectiveness of online education: A review of literature. *Education Technology*, 4, 57-60.
51. Kathryn, O. (2011). Face-to-face training is the preferred modality of professional continuing education for librarians of all ages, but more evidence is needed. *Evidence Based Library and Information Practice*, 1, 56-58
52. Keller, R.T. & Oslon, W. (2000). The advisability of outdoor leadership training: Caveat emptor. *Review of Business*, 21, 4-6
53. Kennedy, E. (2004). Bridging the gap between company and employees: Human Resources management. *Women in Business*, 56, 10-15
54. Kennedy, P.E, Chyung, S.Y, Winiecke, D.J., & Brinkerholff, R.O.(2013). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development* 18:1.

55. Khurana, A., Khurana, P. & Sharma, H.L., (2009). *Human Resource Management*. New Delhi:V.K.Enterprises
56. Kitching J. & R. Blackburn (2002), The nature of training and motivation to train in small firms, *Research Report*, RR330, Small Business Research Center, Kingston University.pp.25-98
57. Klass, B. S., McClendon J. & Gainey T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprises: The impact of professional employer organizations, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1).
58. Levey, M.& Wrappé S. (2007). *Transfer Pricing, Rules, Compliance and Controversy*, 2nd edition. CCH, Wolters Kluwer
59. Matthews, J.J., Megginson, D. & Surtees, M., (2004). *Human Resource Development*. Kogan Page India Pvt Ltd
60. McGoldrick, J., Stewart, J. & Watson, S. (2001). Theorizing human resource development. *Human Resource Development International* 4 (3): 343-356
61. McGoldrick, J., Stewart, J., Walton, J., & Dooley, L. (2005). Alan Moon: An Appreciation. *Human Resource Development International* 8 (4): 509-511
62. Mittal, S. (2013). HRD Climate in Public & Private Sector Banks. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 123-131.
63. Nadler, L. (1992). HRD - Where has it been, where is it going? *Studies in Continuing Education* 14 (2), 104-114.
64. Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources*. (3rd edition) San Francisco: Jossey-Bass.
65. Noe, R. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin
66. Nwachukwu, C.C.(2006). *Management Theory and Practice*. Onitsha: Africana FEP Publishers Limited.
67. Ogbodo C.Y. (2007). *Annals of Management Accounting: An Empirical Approach, 1st edition*. Awka: Rex Charles and Patrick Ltd.
68. Okoye P.V.C.& Ezejiofor R, (2013), The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (10), 252

69. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). *Moving Human Resource Practices and Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Press.
70. Palo, S., Padhi, N.(2003). Measuring Effectiveness of Total Quality Management Training: An Indian Study. *International Journal of Training and Development* 3(7), 3-16.
71. Pattanayak, B. (2005). *Human Resource Management*. New- Delhi: Prentice Hall of India Pvt ltd
72. Paunov, M. (2007). *Strategic human resource management*. "Economy"-University Publishing House
73. Петковски К. & Стоилковска А. (2010). *Менаџментна човечки ресурси*. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
74. Petz, B.,ur. (1992).*Psihologijski rječnik*. Zagreb:Prosvjeta
75. Pfeffer, J. (2005).The changing basis of competitive success. *The Academy of Management Executive*, 19 (4),61-72
76. Pulić, A., - Sundać, D.(1998). *Intelektualni kapital*, Rijeka:I.B.C.C.
77. Rahimić Z. (2010).*Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet
78. Rao V.S.P. (2005). *Human Resource Management*. New-Delhi: Excel Books
79. Rao, P. S., & Salunkhe, U. (2013). 21st century HRD issues -Challenges for the future. *Aweshkar Research Journal*, 15(1), 39-47.
80. Rao, P. S., & Salunkhe, U. (2013). 21st century HRD issues -Challenges for the future. *Aweshkar Research Journal*. 15(1), 39-47
81. Rizov, M., & Croucher, R. (2008). Human resource management and performance in European firms. *Camb. J. Econ.*, 33, 253-272.
82. Sambrook S. & Stewart J. (2010). Teaching, Learning and Assessing HRD. *Journal of European Industrial Training*, Special Issue, 34 (8/9): 710-734
83. Sambrook S. (2004). A 'critical' time for HRD?. *Journal of European Industrial Training*, 28, (8/9): 611-624
84. Sanchez N., Arago A., Arago B.I. & Valle S. Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 2003, 105 -122.

85. Sharma, S. C. (2004). *Management System*. New Delhi: Khana Publishers.
86. Sheikh, A.M. (2006) *Human Resource Development and Management*. Ram Nagar, New Delhi: S. Chand and Company Limited
87. Sheikh, A.M. (2009). *Human Resource Development and Management*. New-Delhi:S.Chand and Co. ltd
88. Stangal – Susnjar, G. & Zimanji V. (2005).*Menadzment ljudskih resursa*. Subotica: EkonomskiFakultet
89. Štangl Šušnjar &Zimanji V. (2005).*Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet
90. Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004), *Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe, working paper*, London: Henley College.pp.125-134
91. Stewart, G. L.& Brown, K. G. (2009).*Human Resource Managemant; linking Strategy to Practise*. New York:John Wiley&Sons, Inc.
92. Stewart, T. (2001).*The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*. London: Nicholas Brealey
93. Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2005). *Human Capital and Performance: A Literature Review*. Judge Institute of Management, University of Cambridge, UK.
94. Stredwick, J. (2001). *An introduction to human resource management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
95. Swarajayalakshmi, C., (2005). *Human Resource Development In Public Enterprises*. New Delhi: Discovery Publishing House
96. Swart J., Mann C., Brown S. & Price A. (2005). *Human resource development: Strategy and tactics*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications
97. Thom, N. (1997). *Personalentwicklungals Instrument der Unternehmensfuehrung*.Stuttgart
98. Valentin C. (2006). Researching human resource development: emergence of a critical approach to HRD enquiry. *International Journal of Training and Development* 10 (1): 17-29

99. Velada, R. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training & Development*, 11:282-294.
100. Vemić, J. (2007). Employee Training and Development and the Learning Organization. *FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization*, 4 (2), 209-216.
101. Vesić, D. D. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd
102. Wentland, D. (2003). The strategic training of employees model: Balancing organizational constraints and training content. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 68, 56-63
103. Whalen, T., & D. Wright. (2000). *The business case for web-based training*. Boston, London: Artech House
104. Whitley, A., Cheung, S., & Quan, A. S. (2000). *Human Resource Strategies in China*, London: World Scientific Publish.
105. Williams, S.D., Graham, T.S. & Baker, B. (2003). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. *The Journal of Management Development*, 22, 46-59
106. Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial Relations*, 45(1), 26-46.
107. ЦонсР. Гарет, ЦорцМ. Ценифер, (2008), *Современменаџмент*. Скопје: Глобалкомуникации

## Прилог 1

Почитувани,

пред Вас се наоѓа анкетен прашалник за проценка на ставовите кои се однесуваат на обука и развој на вработените и работењето на организацијата. Анкетниот прашалник се пополнува анонимно со заокружување на понуден одговор. Сите податоци ќе бидат исклучиво користени за научно истражувачки цели. Ве молиме да одговорите на сите прашања искрено.

### Анкетен прашалник

#### 1. Пол

- машки
- женски

#### 2. Возраст

- 20-35
- 36-50
- 51-65

#### 3. Степен на образование

- ССС
- ВСС
- магистер
- доктор на науки

#### 4. Години на работен стаж во организацијата

- До 10 год.
- Од 10 до 20
- Од 20 до 30
- Од 30 до 40

5. Со оценка од 1 до 5 искажете го Вашето мислење за наведените искази (1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – немам мислење, 4 – се согласувам, 5 – целосно се согласувам)

1.	Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

2.	Организацијата води добра политика за грижа за развојот на вработените.	1 2 3 4 5
3.	Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој	1 2 3 4 5
4.	Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените.	1 2 3 4 5
5.	Посетените обуки влијаат врз компетенциите на вработените.	1 2 3 4 5
6.	Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата.	1 2 3 4 5
7.	Содржината на обуката и тренингот е соодветна за работните задачи на вработените	1 2 3 4 5
8.	Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува на квалитетот на производите/услугите	1 2 3 4 5
9.	Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените	1 2 3 4 5
10.	Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата	1 2 3 4 5
11.	Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените	1 2 3 4 5
12.	Обуките и развојот на вработените водат кон подобрување на квалитетот на услугата која ја пружаат вработените	1 2 3 4 5
13.	Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст	1 2 3 4 5
14.	Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели	1 2 3 4 5
15.	Несоодветната обука на вработениот има негативен ефект врз организацијата	1 2 3 4 5
16.	Недостатокот на соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст	1 2 3 4 5
17.	Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со организациски раст	1 2 3 4 5
18.	Слабите перформанси на работниците се резултат на несоодветната ориентација од страна на организацијата	1 2 3 4 5
19.	Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност.	1 2 3 4 5
20.	Намалување на организациската конкурентност е резултат на непланираниот развојот на вработените од страна на организацијата	1 2 3 4 5
21.	Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на ефикасните обуки и развој на вработените во	1 2 3 4 5

	организацијата	
22.	Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците на производството, преку намалување на отпадот	1 2 3 4 5
23.	Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците преку минимизирање на случаите на работни несреќи	1 2 3 4 5
24.	Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања	1 2 3 4 5
25.	Дали конкуренцијата ги привлекува вработените со нудење на нови форми и методи на обука и развој на кариерата	1 2 3 4 5
26.	Дали менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата	1 2 3 4 5

## Прилог 2 – Табеларен приказ на резултатите од анкетата

Р.б.	Прашање	1	2	3	4	5
1	Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата					
2	Организацијата води добра политика за грижа за развојот на вработените.					
3	Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој					
4	Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените.					
5	Посетените обуки влијаат врз компетенциите на вработените.					
6	Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата.					
7	Содржината на обуката и тренингот е соодветна за работните задачи на вработените					
8	Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува на квалитетот на производите/услугите					
9	Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените					
10	Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата					
11	Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените					
12	Обуките и развојот на вработените водат кон подобрување на квалитетот на услугата која ја пружаат вработените					
13	Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст					
14	Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели					
15	Несоодветната обука на вработениот има негативен ефект врз организацијата					
16	Недостатокот на соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст					
17	Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со					

	организациски раст					
18	Слабите перформанси на работниците се резултат на несоодветната ориентација од страна на организацијата					
19	Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност.					
20	Намалување на организациската конкурентност е резултат на непланираниот развојот на вработените од страна на организацијата					
21	Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на ефикасните обуки и развој на вработените во организацијата					
22	Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците на производството, преку намалување на отпадот					
23	Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на трошоците преку минимизирање на случаите на работни несреќи					
24	Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања					
25	Дали конкуренцијата ги привлекува вработените со нудење на нови форми и методи на обука и развој на кариерата					
26	Дали менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата					

### Прилог 3 – Интервју со менаџер

1. Кога вработувате нови работници, на што посветувате најмногу внимание: образование, знаење, искуство, личност ...?
2. Дали мислите дека обуката и развојот на вработените е многу важна? Како работите на развојот на вработените?
3. Кога би можеле да одберете (од перспектива на студент кој штотуку завршил факултет) помеѓу добро платена работа каде немате можност да развиете и стекнете нови знаења и да работите за пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења, што би избрале?
4. Дали на почетокот на годината планирате средства за обуки и тренинзи за вработените?
5. Какви видови на обуки се практикуваат во Вашата организација?
6. Дали сметате дека средствата кои се вложуваат во развојот на вработените (обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата?
7. Дали во организацијата имате притисок од конкуренцијата да ви ги превземе обучените и креативни работници
8. Дали развојот на кариера е поврзан со мотивациони фактори за задржување на носечките вработени
9. Набројте кои мерки на обука и развој на кариерата се покажале како најуспешни и најприфатени од вработените?
10. Дали државата дава системска поддршка за обуки и развој на кариера на вработените и во кои сектори ?