



**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ**



**Студиска програма на втор циклус
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

**ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО
ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ИТ СЕКТОР**

магистерски труд

**ментор:
проф.д-р Анета Бараковска**

**изработил:
Милена Вучковска**

Скопје, 2022

СОДРЖИНА:

Апстракт	3
Abstract.....	4
Вовед	5-7
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	7
1. Дефинирање на проблемот и основните поими	7-8
1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции	9-10
2. Обука и развој во контекст на управување со човечките ресурси	11-13
2. Обука на вработените – поим и дефиниција	13-16
1. Процес на обука на вработените	16-18
2.1.1. Анализа на потребите од обука	18-21
2.1.2. Планирање, организирање и реализација на програмите за обука на вработените	21-23
2.1.3. Евалуација на новостекнатите знаења кај вработените	23-24
2. Цели на обуката	24-26
3. Методи на обука на вработените	26-30
4. Видови обука на вработените	30-33
5. Е-учење (e-learning)	33-37
6. Обука и развој на вработените –разлики	37-39
3. Развој на вработените	39-42
1. Работното искуство како фактор за развој на вработените	42-45
2. Меѓучовечките односи како фактор за развој на вработените	45-46
3. Потреба од обука и развој на вработените	46-47
4. Улогата на обучувачот во процесот на обука	47-49
5. Организациско учење и организацијата која учи.....	50-52
6. Влијанието на обуката и развојот врз перформансите на организацијата	52-59
7. Стекнување конкурентска предност на организацијата, предност преку обука и развој на вработените	59-62
8. Релевантни истражувања.....	62-67
II .МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	68
1. Предмет на истражувањето.....	68

2.	Цел на истражувањето.....	69
3.	Задачи на истражувањето.....	69-70
4.	Хипотези.....	70-71
5.	Варијабли на истражувањето.....	71-72
6.	Методи, техники и инструменти на истражувањето	72-74
6.1.	Инструменти на истражувањето.....	74-75
7.	Популација и примерок.....	76-79
8.	Анализа и статистичка обработка на податоци	79-80
8.1.	Обработка и интерпретација на резултатите од SPS	80-81
9.	Организација и тек на истражувањето	81-83
10.	Анализа и интерпретација на податоците од истражувањето	83
10.1.	Анализа на добиените резултати од анкетниот лист наменет за вработените во ИТ организациите	83-100
10.1.1.	Анализа на средни резултати на ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата	100-102
10.2.	Анализа на добиените резултати од структурираното интервју наменето за топ менаџерите во ИТ организациите	102-113
11.	Наоди од тестирањето на истражувачките хипотези	114-125
12.	Дискусија по однос на хипотезите.....	125-128
	ЗАКЛУЧОК.....	128-131
	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	132-135
	ПРИЛОЗИ	136-140

Апстракт

Луѓето, односно човечките ресурси, како потенцијал на организацијата ја претставуваат нејзината најголема движечка и креативна сила. Обуката и развојот се области од управувањето со човечките ресурси, со кои се остварува функцијата за развој на работните кадри. Преку развојот на вработените, секоја организација го обезбедува и својот развој. Обуката и развојот на човечките ресурси имаат клучна улога во подобрувањето на организациските перформанси и индивидуалниот раст. Затоа компаниите сè повеќе инвестираат средства во образованието на своите вработени. Образованието на вработените е многу сложен процес и бара квалитетна имплементација на секоја поединечна фаза.

Во овој труд, од теоретска и практична гледна точка, опфатени се прашањата како обуката влијае врз перформансите на организацијата доколку е усогласена со стратешките цели на организацијата и дали е интегрирана во функцијата на човечките ресурси и како обуката може да биде инвестиција наместо трошок доколку детално е планирана, реализирана и имплементирана давајќи емпириски преглед на ситуацијата во нашата земја во однос на темата. Анализата на потребите за обука е првиот чекор, а пренесувањето на учењето во работната средина е круна на целиот образовен процес во организацијата кој се состои од избор и мотивација на учесниците, планирање и програмирање на образовни содржини, методи и евалуација. Со евалуација на обуката се утврдува дали имало примена на знаења, вештини, способности на работното место и дали имало подобрување на перформансите и поголемо задоволство на вработените што влијае врз позитивните исходи на организацијата со цел да се постигне конкурентска предност. Добиените резултати помагаат да се утврди дали обуката била инвестиција или трошок, што е многу важно за топ менаџментот поради вложените средства, како и за самиот менаџмент на човечки ресурси имајќи предвид дека обуката е една од нејзините функции. Со обуката се зголемува квалитетот на човечките ресурси, се зголемува човечкиот капитал, чија вредност значително ги одредува организациските перформанси.

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

Abstract

People, or human resources as organization's potential are its biggest driving and creative force. Training and development are areas of human resource management, which perform the function of personnel development. Through employee development, each organization ensures its own development. Training and development of human resources play a key role in improving organizational performance and individual growth. That is why companies are increasingly investing money in the education of their employees. Education of employees is a very complex process and requires a high-quality implementation of each phase. In this article, from a theoretical and practical aspect, I will explain how training affects the performance of the organization if it is aligned with the strategic goals of the organization and if it is integrated into the human resources function and how training can be an investment rather than an expense if it is thoroughly planned, realized and implemented, giving empiric proof of the situation in our country related to the topic. Analysis of training needs is the first step until the transfer of learning into the work environment is the culmination of the entire educational process in the organization, which consists of the selection and motivation of the participants, planning and programming of educational content, methods and evaluation. Evaluation of training is determined whether there has been transfer of knowledge, skills, abilities in the workplace and whether there has been an improvement in the performance and in employees's satisfaction that affect the positive outcomes of the organization in order to achieve competitive advantages. The results help to determine whether the training was an investment or cost, which is very important for top management because of the invested funds, as well as for a human resources management, bearing in mind that training is one of its functions. Training increases the quality of human resources, increases human capital whose value essentially determines organizational performance.

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

ВОВЕД:

Во денешно време, организациите се под постојан притисок и тренд на постојано следење и докажување на пазарот на трудот, при што имаат постојана потреба од континуирано и постојано следење на промените како во надворешното опкружување така и внатре во делокругот на своите вработени. Основните причини за тоа се наоѓаат во неколку карактеристики на современата економија, како: зголемување на конкуренцијата помеѓу организациите, континуирани промени во техниката, технологијата, организацијата и управувањето со претпријатијата, состојбата на пазарот на работна сила, демографските тенденции, застарување на знаењата и вештините на луѓето и слично.

Во минатото, сите организации се залагале за стабилност и предвидливост во сите области, вклучително и учењето, обуките и развојот на вработените. Менаџерите биле задоволни од таквата организација на работа во која „постариот“, поискусен работник го имал потребното „know-how“ и имал за задача да им помага на сите. Сето огромно знаење за време на работниот век било акумулирано во „главата“ на само еден работник, кој на тој начин бил најискусниот и најмудриот работник. Не постоела формално организирана база од податоци и размената на информации со работниците била површна. Таквиот обем на акумулирано „неисказано“ знаење тешко можело да се „пренесе“ на помладите генерации, а тоа бил важен елемент на организациската култура и процесот на социјализација. Покрај тоа што претставувале значаен извор на информации за помладите работници, постарите работници се јавуваат и како потенцијални наставници. Тие се третираше како ментори во организацијата и биле длабоко ценети од помладите работници.

Со текот на годините, конкуренцијата на светскиот пазар станува сè поголема, а за една организација да опстане во ваква реалност, таа мора да се приспособува и да се менува побрзо од конкуренцијата. Ова значи дека таа треба да биде проактивна, да ги предвидува настаните и лесно да се приспособува на нив, да ги поставува условите и правилата на играта на пазарот, односно да внимава што се случува во околината. Предуслов за успех на организацијата во тешки услови е нејзината подготвеност да ја види околината, можностите што ги има и да изгради конкурентска предност врз неа. Една од најважните иницијативи во светот, секако, е концептот на доживотно учење кој стана главна одредница на социјалните, економските и образовните политики во светот.

Процесот на економската глобализација и зголемената конкуренција на меѓународно ниво ги поттикнува организациите да се обидат да ги искористат своите расположливи ресурси со цел да надвлдаат над другите ривалски организации и да се обидат да ја задржат својата позиција на пазарот. Постигнувањето одржлива конкурентска предност низ текот на времето, потекнува исклучиво од тоа да се поседуваат ретки, единствени и тешки за имитација ресурси од конкуренцијата и способни да создадат вредност за клиентот, односно карактеристични ресурси.

Ресурсот кој подобро од кој било друг ресурс е во состојба да ги задоволи сите овие карактеристики е токму човечкиот ресурс. Од ова произлегува дека ефективното управување со персоналот станува, за организацијата, цел од основно и витално значење. Како резултат на тоа, активностите на човечките ресурси стануваат сè посложени и бараат нови знаења и вештини кои се обезбедуваат со помош на обуки и неформално образование.

Затоа, обуката претставува основна врска помеѓу организацијата и работната сила бидејќи има за цел да го подобри персоналот, вистински стратешки ресурс за развој на организацијата. Обуката, сфатена како длабока и глобална интервенција што предизвикува кај субјектот интелектуална, физичка или морална промена може да биде ефективна алатка за стекнување и развој на такви вештини. Всушност, таа преку соодветни наставни методологии, во состојба е да иницира процеси на учење кои, доколку правилно се управува, можат да произведат промена во однесувањето на луѓето утврдувајќи на подобри перформанси во работата и олеснувајќи го постигнувањето на целите. Затоа, обуката е способна да пренесе содржини што може веднаш да се искористат во секојдневната работа и да се испорача според индивидуалните потреби, карактеристики и недостатоци.

Додека обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси, развојот претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина. Во теоријата преовладува ставот дека развојот на човечките ресурси ги опфаќа сите вработени во организацијата и дека таквиот став наоѓа свое оправдување во објективните промени на содржината на работата. Затоа, не е лесно да се подвлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси.

Согледувајќи ги наведените проблеми, основна цел е да се продлабочи разбирањето кон факторите кои влијаат врз ефикасноста на обуката и развојот на вработените и

како тие би оствариле резултати и бизнис цели, со што би ја зголемиле конкурентноста на самата организација.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Една од најпрофитабилните инвестиции во денешно време, несомнено, е инвестирањето во образование, обуки и развој. Таквата инвестиција му се враќа на инвеститорот за неколку години носејќи му сигурен капитал и профит. Учењето води кон стекнување предност на организацијата во однос на околината и конкуренцијата.

Сепак, образованието може да има вистински ефект врз квалитетот на работата само доколку е во согласност со потребите на одредена институција на организацијата. Целите на образованието и обуката, во организациите, директно се поврзани со целите и развојните потреби на вработените и организацијата како целина.

Со цел подобро да се разбере улогата на човечкиот капитал во деловниот систем, како и неговата улога во појавата и развојот на нова теорија на организација, потребно е детално да се анализираат неговите составни елементи. Сите елементи на човечки капитал влијаат врз задоволството на корисниците, работодавците, менаџерите, вработените и општеството како целина.

Станува збор за систематско размислување и поврзување на сите елементи и активности што се преземаат во организацијата со цел оптимално усогласување на желбите и способностите на вработените, од една страна, и целите на организацијата, од друга страна.

Ако луѓето се најважниот ресурс за постигнување конкурентска предност и ако вработените се клучен фактор на организациски успех или неуспех, тогаш потребно е да се инвестира во нивните знаења, вештини и способности, односно организациите треба да имаат развиена стратегија за учење и развој за ги исполнуваат своите деловни цели.

Обуката и развојот ја поддржуваат организациската визија, мисијата и стратешките цели преку овозможување позитивни промени во знаењето, вештините, однесувањето и ставовите на вработените што се рефлектираат во перформансите на работа и придонесуваат за целокупните организациски перформанси, како и за создавањето позитивна организациска клима.

Во организациите каде што процесите за обука внимателно се истражени и усогласени со нејзините цели, се прифаќа концептот на „Организација каде учат“, каде вработените континуирано учат нови работи, го применуваат наученото за да ги подобрат производите и услугите, разменуваат знаење, реагираат брзо на промените и имаат способност да го зачуваат наученото.

Детално анализирање на елементите на системот на работа на една организација е тоа што ни покажува колку човечкиот капитал влијае врз создавањето нови теории и начини на работа на самата организација. Човечкиот капитал влијае врз постигнување на целите, зголемено задоволство на клиентите, работодавците и менаџерите. Со вложување во вработените, со инвестирање во обуки, едукација, тренинзи и континуирано учење се продолжува животниот век на една организација. Луѓето се основен потенцијална секоја организација, доколку топ менаџментот развива правилна политика за нивно развивање. (Mašić, Babić, Đorđević-Boljanović, Dobrijević, & Veslinović, 2010)

Една од основните и клучните цели на секоја организација е постигнувањето и одржувањето конкуретска предност на пазарот како и имањето стабилна економија. За да се оствари ова, во центар на интересите треба да се постават талентирани, способни, креативни и иновативни луѓе, односно на потребното работно место да се постават вистински луѓе. (Armstrong, M. 1999)

1.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции

Управувањето со човечки ресурси е област на организациската наука која се занимава со проучување на сите аспекти на вработување во една организација. Потеклото на дисциплината се поврзува со почетокот на XX век, кога најпрво била професија, а потоа во 1930-тите прераснала во препознатлива научна дисциплина. Се карактеризира со: прагматизам, мултидисциплинарност и непостоење интегративна теорија.

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која испреплетени се поголем број процеси и функции. Според Бојаџиоски и Ефтимов (2009, 20), човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја организација.

Менаџментот на човечки ресурси се дефинира како серија од активности кои прво им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, второ да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет. (Torrington, Hall & Taylor, 2008, стр.25.)

Менаџментот на човечки ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување на највредните организациски ресурси, а тоа се сите вработени кои поединечно или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели. (Amstrong, 2003. Стр.3.)

Менаџментот на човечки ресурси претставува низа од меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата. (Šiber, Bahtijarević, 1999, стр.16.)

Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со проучувањето на сите аспекти на вработеност во организацијата. Суштината на имплементирањето на модерната концепција на менаџментот на човечки ресурси во работењето се состои во обезбедување негова активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените

цели. Улогата на современитот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели:

- ❖ **Цел поврзана со вработените** – каде се подразбира осигурување соодветна организациска структура, а тоа вклучува планирање на потребните човечки ресурси, идентификување на специфичните барања кои треба да ги исполнуваат потенцијалните вработени, а потоа и привлекување, селекција и нивен развој со цел успешно задоволување на таквите барања;
- ❖ **Цели поврзани со резултатите** – кои подразбираат осигурување дека потребните човечки ресурси ќе бидат заинтересирани, силно мотивирани и обврзани да го дадат својот максимум во остварувањето на очекуваните резултати во своето работење, но и резултатите на ниво на работниот тим, одделението, секторот или организацијата во целост;
- ❖ **Административни цели** – кои подразбираат остварување конкурентска предност, постои и правен аспект на административните активности, односно работите да се извршуваат во согласност со законот;
- ❖ **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 да поттикнуваат процес на промени.

Основни фази во процесот на управување со човечките ресурси врз 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.

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 учинок на стратешки, етички и општествено-одговорен начин.

1.2. Обука и развој во контекст на управување со човечките ресурси

Со цел да се поддржи постојаната конкурентска предност, неопходно е да се развиваат и да се инвестира во посебни вештини, да им се даде предност во однос на општите вештини коишто и даваат на организацијата иста вредност како и конкуренцијата. Така што, тоа ќе стане предизвик за менаџментот на човечки ресурси. Потребно е да се развие систем од човечки ресурси кој ќе создаде синергетски ефект, а не збир од независни индивидуални функции на човечки ресурси. Работниот резултат треба да биде поголем од збирот од индивидуалните резултати, и со комбинирање на индивидуалните способности треба да се добијат квалитативно нови организациски вештини. Ова бара промена на традиционалниот поглед на подфункциите на МЧР (регрутирање, селекција, обука, евалуација, развој, придобивки, итн.) во поглед каде што овие независни подфункции се согледани како поврзани компоненти во меѓузависен систем, кои се комплементарни, а не спротивставени, кои конкуренцијата не може да ги идентификува и да ги копира, па поради таквиот однос тие би можеле да бидат конкурентна предност. Регрутирањето се соочува со нови и растечки предизвици, како што се: недостатокот на квалификувана работна сила и важноста на „војна за таленти“ релевантна за организација која сака да биде и да остане лидер на пазарот привлекувајќи разновидна работна сила итн. Со цел, што повеќе квалитетна, талентирана и квалификувана работна сила, да се пријави на огласот за работа, компанијата треба да има добар имиџ. Влијанието на обуката врз имиџот на компанијата би се одразило во обезбедувањето навремена, насочена и квалитетна обука што ќе резултира со подобри перформанси што ќе доведат до унапредување, повисоки плати, подобри придобивки што влијае врз задоволството и мотивацијата на вработените. Ако ставот на врвниот менаџмент кон обука и едукација е позитивен и компанијата е вредна, а вработените лично работат во атмосфера каде што вработените кои одат на обука се фаворизирани и наградени, неизбежно е сето ова да влијае врз угледот на компанијата, што ја прави компанијата пожелно место за работа и логично е да дојдат поголем број квалитетни луѓе кои сакаат таква средина, и затоа изборот ќе биде полесен. На самиот почеток на селекцијата, нововработените поминуваат низ обука која им дава, ако веќе немаат, основни вештини и знаења за да ја завршат работата. Исто така, лицата вработени во регрутирање и селекција можат да бидат обучени како ефикасно да спроведат интервју при изборот на кандидати кои поседуваат компетенции од претходно утврдената листа на посакувани компетенции за позицијата за која се пријавуваат. Несоодветно направената селекција поставува барања за корекција преку обука.

Колку подобросе спроведе образовниот процес и вработените го совладаат тоа што го научиле, автоматски толку подобро перформансите ќе се оценуваат. Ако перформансите на вработените, врз основа на дадените критериуми, се добро оценети, тоа значи дека целиот процес на програмата за обука бил соодветен и добро направен, и обратно, ако перформансите се лошо оценети, тоа е еден од сигналите за да се преиспита образовниот процес или да се направи нова програма. Вработените треба да знаат не само „како да направат нешто“, туку и да знаат „зошто“ и „кому“, а тоа ќе се постигне со развивање и примена на вештини, знаења и способности кои можат да придонесат за бизнисот на компанијата. За да се научи да се знае „зошто“ и да знаеме „кому“, неопходно е да се стави акцент врз постојаното учење. Кога ќе се добијат информации во однос на нивните интереси, слабости и јаки страни во знаењата, може да им се обезбеди дополнително образование со цел да ја развијат својата кариера. Со цел да се задржат и да се мотивираат вработените, треба да се создаде систем за препознавање и задоволување на развојните потреби на вработените, така што функцијата за обука ќе го даде својот максимален придонес во обезбедувањето образовни програми каде што ќе ги зголемат знаењата, вештините и способностите за напредување во кариерата. Тие што се одговорни за обуката ќе ги едуцираат менаџерите за важноста на поддршката што треба да ја дадат за развојот на вработените преку специјални задачи, ротација на работа, испраќање на обуки итн.

Обуката е сè повеќе поврзана со компензацијата/надоместот на вработените преку систем на плаќање базиран врз вештини. Во платажните системи кои се базирани врз вештини, платата првенствено се дефинира во однос на знаењата и вештините што ги поседува вработениот, а не на знаењата и вештините потребни за успешно извршување на тековната работа. На тој начин, вработените се мотивирани да посетуваат обуки. Таквиот систем на плати бара постојана процена на вештините и знаењата, т.е. перформансите, за да се осигура дека вработените се квалификувани за вештините што ги научиле во програмите за обука. Како што може да се види од сето погоре, сите практики на МЧР треба да работат холистички и се во тесна врска бидејќи само на тој начин тие ќе влијаат врз перформансите на организацијата и ќе постигнат конкурентска предност.

Обуката на вработените е тесно поврзана со други активности за МЧР. На пример, функцијата за планирање човечки ресурси го идентификува бројот на вработени и вештини кои се барани во текот на периодот на планирање. Функциите за регрутирање и селекција се обидуваат да ги идентификуваат и да ги лоцираат поединците со овие способности на соодветни работни места во компанијата. Информациите од планот за

човечки ресурси и за новопримените вработени се неопходен инпут на експертите за обука со цел дефинирање на содржината на потребната обука за нововработените. Високите стандарди, при изборот на кандидати, во однос на нивото на потребното образование и искуство може да ја намалат потребата од одржување формални програми за обука, додека, од друга страна, ефективните програми за обука во рамките на организацијата може да ја намалат потребата за регрутирање висококвалификувани профили.

Оценувањето на работата на вработените ја претставува врската помеѓу активностите за обука на вработените и другите активности на МЧР. Оценувањето на перформансите на вработените покажува дали вработените постигнуваат стандардно ниво на перформанси и во кои области нивните перформанси се пониски од стандардните, а тоа се, исто така, области на потребната обука на вработените. Оценувањето на перформансите по спроведувањето на обуката може да биде и добар метод за проверка на квалитетот на обуката.

Исто така, обуката на вработените силно е поврзана со функцијата за развој на кариерата бидејќи неопходен е инпут за носење одлуки за трансфери и унапредувања. Во компаниите кои имаат систем на плати заснован врз успешност, обуката може директно да се поврзе со платите на вработените, кога покачувањето е поврзано со завршување на обуката во одредени области. Најнакрај, обуката на вработените може да биде клучна алатка во процесот на промена на организациската култура.

2. Обука на вработените – поим и дефиниција

Обуката на вработените подразбира промена во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените со цел да се подготват за подобро извршување на нивните моментални работни задачи.

Обуката или тренингот на вработените може да се дефинира како плански напор од страна на организацијата за подобрување на перформансите на вработените на нивното работно место или на некое друго поврзаното работно место. (Vesić, 2006,189).

Поимот, обука, обично се меша со терминот развој на вработените. Развојот на вработените се однесува на создавањето можности за учење со цел да им се помогне на вработените во нивниот личен развој. Можностите за развој на вработените не се

ограничуваат само на работното место каде што вработениот работи туку целта е да се подготват вработените на долг рок за идните барања на работа или развој на кариерата. Низ годините, на обуката на вработените се гледа како на инструмент за да ги научи вработените на одредени вештини и однесувања што им се неопходни за да ја завршат работата со стандардно ниво на перформанси. Меѓутоа, со текот на времето, фокусот на обуката се менува преку врзувањето на обуката за деловните потреби и употребата на обуката како инструмент за создавање и споделување на знаењето.

Најголем дел од авторите, кои ја проучуваат оваа проблематика, обуката ја сметаат за систематски процес кој се остварува по иницијатива на организацијата и осигурува подобро извршување на работата. Врз основа на тоа, обуката може да се смета како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место (Бојаџиоски, Ефтимов, 2009, 15).

Според Бојаџиоски и Ефтимов клучните поими коишто го определуваат процесот на обука се:

- знаењата, го опфаќаат тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи,
- вештините, се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи,
- однесувањата, се поврзуваат со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.

Обуката на вработените насочена е кон помагање на вработените да стекнат основни вештини потребни за ефективно и ефикасно извршување на функциите за кои се ангажирани. Обуката претставува процес на приспособување на вработените на современите услови на работа. Таа им овозможува на вработените успешно да одговорат на промените на пазарот и потрошувачите. Спаѓа во една од основните функции на менаџментот на човечките ресурси (Babić, 2009).

Обуката на вработените станува сè поважна во рамките на функцијата на МЧР поради: глобализацијата на светската економија, зајакнувањето на потребата за лидерство, зголеменото значење на знаењето, потребата за привлекување талентирани поединци, зајакнувањето на фокусот на квалитетот и брзите промени. Компаниите ширум светот инвестираат милиони во организирање различни

програми за обука на вработените со цел да остварат конкурентска предност на пазарот.

Растот на инвестициите во образованието е резултат на прифаќањето на ставот дека знаењето е фактор кој прави разлика помеѓу успешните и неуспешните, без разлика дали се работи за компании или вработени во една компанија.

Ефективната обука мора да има јасно дефинирани цели, да биде во согласност со идентификуваните потреби, да биде планирана и да обезбеди примена на искуствата од учењето. Тоа е идеална ситуација во која обуката ги задоволува и потребите на организацијата и индивидуалните потреби на вработените. Целта на обуката е во краток рок да се елиминира каков било дефицит во перформансите од страна на вработените.

Обуката е важна функција на менаџментот и непоходна е за да се обезбедат и развијат високо квалитетни вработени. Тие кои развиле, иницирале и континуирано инвестирале во процесот на обука и образование имаат голема предност во областа на човечките ресурси. Секојдневните промени во надворешното и внатрешното опкружување ги охрабруваат организациите да вложат што е можно повеќе во обука и развој на вработените. Ова е еден од најефикасните начини да се постигне конкурентска предност и ја препознава стратешката важност на обуката. Покрај тоа, обуката е една од најважните форми на управување со човечки ресурси затоа што е основен предуслов за организациите да влезат во конкуренција на пазарот и да се натпреваруваат со конкурентите.

Поимот обука можно е да се дефинира од два аспекта:

- *од аспект на поединец* 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 организација* се дефинира како:
 - планиран труд на организацијата кој ќе му помогне на вработениот во стекнувањето нови 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 што однесувањето кое ќе резултира придонесува кон остварувањето на организациските цели (Štangl 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)

Обуката на човечките ресурси претставува само еден од факторите кои влијаат врз ефикасноста на извршувањето на работата. Поради тоа, секоја активност во рамките на обуката треба да се заснова врз внимателна анализа на цела низа фактори кои, заедно со обуката, влијаат врз извршувањето на работата. Нивното влијание, на еден или друг начин, се манифестира низ фазите на процесот на обука.

2.1. Процес на обука на вработените

Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување низа активности. Потребата за обука на вработените се јавува како резултат на разликата помеѓу стандардите за работа и однесувањето и праксата на вработените. Процесот на обука се состои од повеќе самостојни, но меѓусебно поврзани активности и тоа:

- одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси,
- проектирање, организирање и реализација на програмите за обука,
- евалуација на ефектите на обука на човечките ресурси.

Слика 1. Основни фази на процесот на обука



Поделбата на процесот на обука на три основни фази има условен карактер бидејќи во практиката нивното остварување е меѓусебно поврзано, а некогаш тие се реализираат и истовремено. 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 процена на потребата од обука, се: извештаи, прашалници, истражување податоци, интервјуа на индивидуално и тимско ниво, оцена на перформансите, писмен тест, набљудување, снимање критични случаи, анализа на должности и анализа на стратегијата на организацијата. (Бојациоски, 2009, 153)

Плановите за обука треба да се темелат врз барањата за соодветни вештини кај вработените и стратешките иницијативи на организацијата, исто така, и содржината треба да се приспособи на специфичните потреби на организацијата. Водечките организации формираат одделенија за обука, чии системи и пристапи се развиваат заедно со нивниот севкупен систем за квалитет на организацијата (Stredwick, 2001, 125-143).

Вториот чекор вклучува планирање на реалната програма за обука кое може да се направи внатрешно или надворешно (на пример, со користење надворешен провајдер за обука како што е универзитет или консултантска фирма). Исто така, се однесува на валидација, во која организацијата може да потврди дека програмата за обука е развиена и ја задоволува анализата на потребите. Потоа, ја вклучува имплементацијата од програмата која може да варира од еден ден до толку колку што е потребно.

Евалуацијата на обуката го претставува третиот и последен чекор, започнува пред практичното остварување на програмите за обука, поточно уште во фазата на одредување на потребите и целите на обуката. Таа може да се спроведува преку четири контролни фази за евалуација на обука: реакција на вработените, степен на стекнување / разбирање вредности, знаење, информации и вештини, промена на однесувањето и резултати во перформансите.

2.1.1. Анализа на потребите од обука

Обуката може да се спроведе низ различни облици, но општо гледано, посакувана цел од обуките е подобрување на изведбата на задачите поврзани со работното место или подобрување на изведбата на организацијата како целина. Но, квалитетот на резултатите од обуката, пред сè, зависи од квалитетот на податоците со кои се утврдуваат потребите од обука. Доколку потребите за обука не се соодветно идентификувани, многу обуки ќе започнат без никаква причина, ќе продолжат без никаква намена и ќе завршат без резултат. Анализата на потребите од обука (АПО) е процес за утврдување на проблемите и причините за појава на разлики помеѓу моменталната и очекуваната изведба на вработениот (т.н. „јаз“) и таа ги нуди можните решенија за надминување на „јазот“ во изведбата. (Vogićević, 2003, стр.61-63)

Цел на АПО е да се овозможи/обезбеди:

- » релевантна и ефективна обука која се базира и соодветствува врз реални потреби,
- » подобро искористување на ресурсите на организацијата,
- » мотивирани учесници на обуките бидејќи обуките соодветствуваат на своите вистински потреби,
- » поддршка на раководните лица на обуките зашто тие обезбедуваат вредност за вложените средства.

Процесот на спроведување на АПО се состои од три нивоа на анализа: анализа на организациско ниво, анализа на ниво на работно место и анализа на индивидуално ниво.

Анализата на организациско ниво се однесува на анализа на ефикасноста на организацијата, утврдување на областите за кои потребна е обука и условите во кои таа ќе се спроведува. Оваа анализа вклучува истражување на целите и на плановите на организацијата од краткорочен и од долгорочен аспект, согледување на силните и слабите страни на организацијата и на нејзините делови, истражување на квантитативните и квалитативните аспекти на расположливите човечки ресурси и на исполнувањето на поставените задачи. Анализата на организациско ниво треба да го идентификува влијанието на окружувањето врз организацијата, технолошките промени, новите законски прописи и политики, ефикасноста во остварувањето на организациските цели, ресурсите со кои организацијата располага за нивно реализирање и климата, односно поддршката за обука на вработените (поддршката од раководството, желбата на вработените да учествуваат на обуки, одговорноста за исходот, резултатите од обуките, и сл.). (Бојаџиоски, 2009, 153-155)

За спроведување анализа на организациско ниво се користат следниве извори:

- » организациски цели, визија, мисија и стратешки планови,
- » организациска клима (односите меѓу раководството и вработените, жалби од граѓаните, набљудување на однесувањето на вработените, ставовите на вработените и сл.),
- » анализи на економичноста, продуктивноста и ефикасноста во работењето на организацијата,
- » воведувањето нови технологии и опрема во организацијата,
- » годишните извештаи од работата на организацијата и нејзините организациски облици,
- » ревизорските извештаи за работењето на организацијата и системот на наградување во организацијата,
- » плановите за реорганизација и структурни промени во организацијата,
- » мотивацијата и задоволството од работата на вработените во организацијата.

Анализата на ниво на работно место опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот. Таа, исто така, обезбедува податоци во врска со знаењата, вештините, односно компетенциите неопходни за работното место во насока на остварување на програмските цели на организацијата. (Бојаџиоски, 2009, 156.)

Изворите за прибирање податоци за анализата на ниво на работно место се многубројни:

- » опис на работно место (опис на главните активности за извршување на работата и условите под кои овие активности се извршуваат),
- » анализа на знаења, вештини и способности (подетална листа на специфични работни задачи за секое работно место вклучително и знаењата, вештините, ставовите и способностите кои треба да ги поседуваат вработените),
- » стандарди за изведбата (пропишани стандарди по кои ќе се проценува изведбата на задачите на секое работно место со цел да се идентификува „јазот“ во изведбата),
- » следење/набљудување на работата,
- » извршување на работата,
- » прашалник за извршување на работата (се евалуира задачата од аспект на важноста и времето потрошено за нејзина изведба),
- » разгледување на литературата (истражување „добри практики“ на други организации, преглед на стручни списанија и сл.),
- » анализа на оперативните проблеми (загуби, непочитување рокови, контрола на квалитетот и сл.).

Анализата на индивидуално ниво обезбедува податоци за квалитетот на изведбата на работните задачи индивидуално, за секој вработен во организацијата, како и за потребите за обука на секој вработен по вид и области. Анализата на поединецот има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката. Изворите за прибирање податоци за анализата на индивидуално ниво се:

- » оценување на изведбата (идентификување на слабостите и можните решенија за подобрување),
- » проблеми во изведбата (ниска продуктивност, чести отсуства, загуби, лоша употреба на опремата, поплаки од граѓаните и сл.),
- » следење/набљудување на работата (се следат резултатите од однесувањето на вработениот и резултатите/продуктите од неговата изведба),

» интервјуа (со средното и врвното раководство, како и со вработениот, при што се прашува за неговите потреби од обука),

» прашалници (пишана форма на интервју и тестови со кои се мерат знаењата и вештините за извршување на работата),

» прегледи за ставовите на вработените (се мери моралот, мотивацијата и задоволството од работата на вработениот).

Сите три нивоа на анализата на потребите од обука се меѓусебно поврзани и податоците собрани од секое ниво се од суштинско значење за сеопфатна и ефективна АПО.

2.1.2. Планирање, организирање и реализација на програмите за обуките на вработените

По утврдувањето на потребните обуки за вработените, следната фаза е подготвување план за реализирање на обуката. Содржината на програмите за обука поврзана е со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организирање значи одредување на активностите кои ќе се извршат со обуката, времето на траење на обуката, членовите на организацијата кои ќе бидат опфатени со обуката, знаењата и вештините кои треба да се развијат, како и улогите на менаџерите и специјалистите за обука на човечките ресурси. Исполнувањето на овие задачи поврзано е со остварувањето низа активности, кои може да се систематизираат во пет основни групи:

- определување на основните карактеристики на вработените кои имаат потреба од обука,
- определување на содржината и на структурата на програмите за обука,
- избор на соодветени методи за обука,
- избор на предавачи за реализација на обуката,
- обезбедување ресурси за реализација на обуката.

Членовите на организацијата кои се опфатени со обуката претставуваат најважен елемент на процесот на обука. Нивните особини, во голема мера, ги одредуваат: содржината на програмата, методите на обука, предавачите на обуката и потребните ресурси. Затоа, пред реализација на одредена програма за обука потребно е да се проучат одделните карактеристики на поединците опфатени со

обуката: образованието, работното искуство, работното место, возраста, знаењето или вештините кои треба да се совладаат и да се развијат. Работното искуство и образованието даваат информации за расположливите знаења и вештини на поединците и за нивниот интелектуален капацитет кои се земаат предвид при составувањето на програмата и изборот на методите за обука. Односот спрема обуката од страна на членовите на организацијата претставува важен фактор за проектирање и организирање на програмата за обука.

Содржината на програмата зависи од целите што се поставуваат пред обуката, какви знаења, вештини и однесувања треба да имаат учесниците на крајот од програмата. Притоа, содржината на програмата се структурира според одредени методски единици кои меѓусебно се поврзани и се насочени кон остварување на целите на обуката. Нејзината содржина се базира врз собирање информации за: образованието и квалификацијата на секој поединец опфатен со обуката, работното искуство на кандидатите, движењето во кариерата, знаењата и вештините кои се очекуваат да се совладаат со учеството во обуката, разните облици на ажурирање и иновирање на знаењата во кои кандидатот има учествувало, оценките на непосредните менаџери за однесувањето и резултатот на кандидатот и слично. (Бојаџиоски, 2009, стр.159)

Врз основа на овие информации, за секој учесник во обуката се формира целосна слика и, на тој начин, се одредува содржината на програмата за обука.

Улогата на обучувачите е многу важна. Тие треба да имаат одлични комуникациски, перцептивни и интерактивни способности, да имаат харизма и солидни професионални познавања на областа која е предмет на обука. Како обучувачи можат да се најдат различни поединци – непосредните раководители или специјалисти за човечки ресурси од организацијата или експерти надвор од организацијата.

При проектирањето на програмите за обука еден од основните проблеми претставува изборот на соодветни методи за обука. Постојат различни методи на обука кои најчесто се делат во две основни групи: методи за обука без отсуство од работа и методи за обука со отсуство од работа.

Методите за обука без отсуство од работа широко се применуваат во организациите и обично ги вклучуваат: инструктажата, демонстрирањето, приправничкиот стаж, ротацијата на работата и збогатувањето и проширувањето на работата.

Методите за обука со отсуство од работа вклучуваат: видеопроекции, предвања, дискусии, симулации и друго.

Проектирањето и организирањето на програмата за обука треба да води сметка и за ресурсите кои се неопходни за нејзина реализација: за плаќање на лицата кои ја вршат обуката, за обезбедување соодветни технички средства и учебнички материјали, за плаќање на учесниците во обуката за времето додека таа трае, бидејќи во тој период тие не работат на своите работни места и слично. (Бојаџиоски, 2009, стр.164.)

2.1.3. Евалуација на новостекнатите знаења кај вработените

Евалуацијата односно вреднувањето на обуката е последната фаза од процесот на управување со обуката. Во теоријата за управување со обука постојат повеќе модели за оценување и тоа: задоволството на учесниците, степенот на наученото, резултатите во изведбата на учесниците, трансферот на „наученото“ во работната средина како и трошоците за реализација на обуката. Целта на евалуацијата е да ја покаже добиената вредност за потрошените ресурси, односно од инвестицијата во обука. Посакуван исход е да се демонстрира дека придобивките и користа од обуката се еднакви или поголеми од трошокот.

Во менаџментот на човечки ресурси постојат повеќе пристапи за евалуација на обуката. Најчесто применуван е пристапот на проф. Кирикпатрик, кој формирал модел од четири критериуми за евалуација на обуката: (Kirkpatrick, 1996, стр. 294-312)

- оценка на реакциите на учесниците во обуката спрема содржината на обуката,
- оценка на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, со споредување на тестовите за знаења на учесниците пред и по завршувањето на обуката,
- оценка на промените во однесувањето на учесниците во обуката, ако се има предвид дека обуката, во крајна линија, треба да доведе до соодветни промени во однесувањето на поединците во работата,
- оценување на резултатите на обуката врз зголемувањето на продуктивноста на трудот, зголемување на производството, подобрување на квалитетот на производите, намалувањето на трошоците и на отсуствата од работата и слично.

Евалуацијата што се однесува на техничко-логистичките аспекти на обуката, квалитетот на содржината на програмата и изведбата на обучувачите, треба да се спроведе на крајот од работилницата. За оваа евалуација се подготвува формулар за оцена кој треба да го пополни секој учесник. Таму каде е возможно, евалуацијата може да се спроведе по електронски пат, а информациите треба да бидат анонимни.

Процената на ефектите и влијанието врз изведбата на вработениот што посетил обука, како и влијанието врз функционирањето на организацијата, препорачливо е да се изврши во периодот од три до пет месеци по завршувањето на обуката. Најадекватен начин е тоа да се прави на средби помеѓу раководителите и службениците кои посетиле обука каде ќе се дискутира и изврши проценка на извршувањето на работата. Овие средби имаат за цел да се увиди дали има некаква промена во исполнувањето на работните задачи. Ефективноста на обуката во однос на извршувањето на работата од страна на вработените е потребно да се дискутира и за време на годишното оценување на вработените.

2.2. Цели на обуката

По идентификувањето и анализата на потребите за обука, за да се постигнат максимални ефекти, неопходно е јасно да се дефинираат образовните цели коишто се важни за дефинирање на критериумите за евалуација по спроведената обука. Особено е важно целите детално да се опишат на таков начин што во описот да биде наведено што треба да знаат учесниците, кои вештини треба да ги имаат односно какво однесување треба да поседуваат по завршување на обуката. Во зависност од анализираните потреби, ќе се развијат конкретни цели од аспект на тој сегмент на работа или знаење што треба да се промени или подобри.

Општообразовните цели на обуката се следниве:

- да се подигне целокупното знаење на ниво на организацијата со цел да се зголеми конкурентноста на компанијата,
- приспособување кон новата технологија каде постојните знаења и вештини на вработените се усогласуваат и подобруваат,
- едукација на вработените за извршување на тековните, другите и посложените работи (насочување на нововработените, надминување на јазот во знаењата и вештините што треба да ги поседуваат вработените за извршување на

тековната работа, вработени кои се подготвуваат за унапредување или преместување на други работни места),

- задоволување на индивидуалните потреби за развој (квалитетното образование може да обезбеди организациски успех преку задоволување на индивидуалните потреби за раст и развој на сите вработени, што ќе се одрази со поголема мотивација врз вработените за подобри перформанси),
- промени во однесувањето со цел да се зголемат работните перформанси, да се променат ставовите, да се зголеми креативноста и креативното решавање на проблемите, поефикасно управување со времето, промена на ставовите итн. (Pržulj, 2007 стр. 224; Šiber-Bahtijarević, 1999, стр. 738-741.)

Целите треба да се приспособат на целната група и да се фокусираат врз сегментот од работните резултати (оперативни цели) или однесувања (цели на однесувањето) кои треба да се подобрат и да се унапредат. Како и сите други цели и образовната цел, треба да биде (SMART): специфична (specific), мерлива (measurable), остварлива (achievable), реална (realistic) и временски заснована (time based). Целите на обуката засновани врз идентификација и анализа на потребите за обука им помагаат на вработените да разберат зошто им е потребна обука. Целите на обуката имаат три компоненти:

1. резултати - презентација натоа што се очекува на работа,
2. критериуми – на кое ниво на квалитет треба да се извршуваат работните задачи,
3. услови – презентација на условите во коишто обучуваните треба да ги постигнат поскуваните резултати. (Noe, Hollenback, Gehart & Wright, 2006, стр.224)

Целите на една обука треба го содржат следново:

- подобрување на компетенцијата и перформансите на вработените,
- давање поддршка на вработените да се стремат кон повисоки позиции во кариерата, преку покажување знаења и вештини,
- да се намали времето за изведување на обуката на нововработените и намалување на времето кај останатите вработени коишто се обучуваат за други позиции во компаниите, а со тоа се намалуваат финансиските средства кои се планирани за изведување на обуките во компаниите. (Tyson, 2006, стр.219)

Квалитетот на обуката кај вработените е детерминиран од следниве фактори:

- промените во надворешното опкружување (нови технолошки процеси, промена на законската регулатива во државата и надвор и др.),
- промените на внатрешното опкружување (нови процеси во компанијата, отворање нови пазари и слично),
- личното доживување кај вработениот, дали има свои поставени цели, дали се грижи за репутацијата на компанијата, дали себе се гледа како сврзно ткиво од целокупниот процес и слично. (<https://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job> посетено на 26.2.2022г.)

Целите се формален опис на тоа што ученикот треба да го направи по завршувањето на обуката. Добро дизајнираните цели даваат основа за креирање наставна програма, обезбедуваат рамка за развивање на содржината на образовната програма и основа за оценување на постигнувањата на самите ученици. Обуката треба да биде разбирлива и јасна за сите учесници. За секоја цел на обуката, експертите за обука можат да идентификуваат конкретни факти, концепти, принципи и вештини потребни за градење компетенции во дадено поле.

2.3. Методи на обука на вработените

Програмите за обука имаат поголеми можности за успех кога нивните методи за обука се внимателно одбрани. За да се реализира една образовна програма, организацијата може да избира меѓу различни методи и техники. И покрај тоа што постојат различни методи за обучување, најдобар метод за обучување не постои бидејќи секој од методите има предности и недостатоци. Компаниите инвестираат во програми за обука за да помогнат во стекнувањето конкурентна предност. Метод на обука е стратегија или тактика што тренерот/обучувачот 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. Изборот на методите се прави зависно од целите на самата обука. При изборот на методот за обука и развој, неопходно е да се разгледаат повеќе аспекти или прашања, каде се вклучува: областа во којашто треба да се врши обуката, кој степен на едукацијата треба да се обезбеди, бројот на луѓето коишто треба да се обучуваат, кои вештини на компетентност треба да се обезбедат т.е да ги усвојат.

Во основа, постојат четири можни начини на вршење обука според Ivancevich (1998) и Dessler (2007) :

1. Apprentice training - или занаетчиска обука, всушност е обуката која се врши комбинирано, на работното место и надвор од работното место;
2. Симулациона обука – обуката се врши во симулирано, реално работно место;
3. Обука која се врши на работното место – претставува најраспространете обука којашто се врши;
4. Обука којашто се врши надвор од работното место, односно обука која се врши во институции задолжени за обука или стручни школи или на некое друго место коешто одговара за вршење одреден вид обука.

Постојат различни методи на обука кои најчесто се делат во две основни групи:

- методи за обука без отсуство од работа и
- методи за обука со отсуство од работа.

Методите за обука без отсуство од работа широко се применуваат во организациите и обично ги вклучуваат: инструктажата, демонстрирањето, приправничкиот стаж, ротацијата на работата и збогатувањето и проширувањето на работата. (Бојацијоски, 2009, стр.160)

Обуката со помош на **инструктажата** се извршува од непосредниот раководител или од искусен работник кој периодично го инструира и советува работникот на неговото работно место како подобро да ја извршува задачата. Претставува популарен и често употребуван метод бидејќи не предизвикува посебни трошоци на опрема и материјал, а поединецот кој се обучува добива непосредна, поврата информација за својата успешност.

Инструктажата, честопати, се поврзува со друг широко употребуван метод на обука односно **демонстрирањето**. Во голем број случаи, при практичното одвивање на процесот на обука, не е доволно само да се дадат потребните инструкции за извршување на работата туку потребно е и да се демонстрира самото извршување на работата: управување со машини, работа со компјутер и слично.

Приправничкиот стаж претставува специфичен метод на обука кој често се применува и во нашите претпријатија. Овој метод има за цел, во период од 6 до 12 месеци, нововработените лица да се запознаат со работењето на претпријатието во

целина и со задачите на работните места на кои се поставени. Исто така, овој метод овозможува процес на социјализација на вработените со новата средина и запознавање со организациската структура на претпријатието. Во целиот овој период, нововработеното лице има свој ментор и посебно подготвува програма за обука и за следење на неговата успешност. Врз основа на покажаните резултати за време на приправничкиот стаж се врши распоредување на поединците на соодветните работни места и тие се препуштаат на самостојно извршување на задачите.

Ротацијата на работата претставува движење на вработените на други работни места за одреден временски период, со цел стекнување знаења и искуство за вршење различни специјализирани работи. Со помош на овој метод на обука се осигурува поголема флексибилност на работниците во организацијата и нивно оспособување за вршење различни работи. Во практиката, ротацијата особено се применува на извршните работни места и кај менаџерите, кои поминуваат одреден временски период на различни менаџерски позиции, запознавајќи се на тој начин со различните аспекти и проблемите на функционирањето на организацијата.

Слични ефекти се добиваат и при збогатување и **проширување на работата**. Со доделувањето нови работни задачи, со зголемувањето на самостојноста и одговорноста на работникот, се создаваат можности тој да научи повеќе за работата, за организациониот дел и за организацијата во целина. Во најголем број случаи тоа се прави за да се зголеми интересот и мотивацијата за работата. Збогатувањето и проширувањето на работата значи усовршување и развивање на знаењата, на вештините и на однесувањата на членовите на организацијата.

Методите за обука без отсуство од работа имаат широка употреба, а тоа се должи на предностите што тие ги манифестираат во практичната примена:

- обуката се остварува во вистинска работна средина и не е поврзана со создавањето посебни работни услови,
- лицето кое се обучува прима инструкции и совети од обучувач кој располага со доволно искуство и знаење и кој може искусно да ја извршува работата,
- обуката лесно се организира и не предизвикува големи трошоци,
- активното учество на двата субјекта во процесот на обука придонесува за создавање добри меѓучовечки односи помеѓу поединецот кој се обучува и лицето која ја врши работата.

Методите за обука без отсуство од работа имаат, исто така, и одредени недостатоци:

- постои можност обучувачот да не умее да ги пренесе знаењата и вештините на лицата што се обучуваат, да нема доволно време за тоа, да не е доволно мотивиран и да пропушта важни елементи на обуката,
- при обуката, постојаните средства и материјалите недоволно се искористуваат, а можни се и грешки поради кои можат да настанат оштетувања на машините и другата опрема, или пак повреда на работниците.

Овие недостатоци во одредена мера се надминуваат со примена на методите за обука со отсуство од работа: видеопроекции, предвања, дискусии, симулации и друго.

Предавањата претставуваат популарен и често употребуван метод на обука. Тие се најбрз, наједноставен и најевтин метод за пренесување информации за одреден проблем или процес на голем број слушатели. Доколку предавањата се илустрирани со бројни практични примери и овозможуваат активно вклучување на мислењата и ставовите на слушателите за третираната проблематика, постои поголема веројатност дека слушателите ќе ги користат здобиените знаења и вештини во работата.

Во голем дел од организациите како средство за обука на човечките ресурси се употребува **аудиовизуелната техника**. Таа се карактеризира со презентирањена материјалот кој треба да се совлада со помош на: филмови, видеоленти, слајдови, макети и слично. Обучуваното лице при употребата на овој метод има пасивна улога и нема можност да оцени дали ја разбрал материјата што се обработува. Затоа аудиовизуелната техника се комбинира со предавања и дискусии, со чија помош се надминува пасивната улога на обучуваните лица и тие заедно со обучувачите ги разгледуваат проблемите, идеите, теориите и принципите поврзани со работата. Ваквото заемно комуницирање го информира обучувачот за резултатите на обуката, додека кај лицата кои учествуваат во обуката се зголемува интересот за дискутираните проблеми.

Често употребуван метод на обука претставува **конференцијата**. Нејзиното организирање значи среќавање на кандидатите кои се обучуваат и инструкторот и дискусија за проблемите, појавите или процесите кои претставуваат предмет на обуката. Конференцијата овозможува вербална комуникација помеѓу кандидатите и инструкторот од една страна и помеѓу самите кандидати од друга страна. Конференцијата може да ги зголеми ефектите на обуката повеќе отколку другите методи, особено ако кандидатите кои се обучуваат имаат одредено искуство за предметот на обуката.

Симулацијата претставува метод на обука кој користи специјализирана опрема или материјали за да ја зацврстат реалната ситуација на работното место на кое работи кандидатот. Методот на симулација се користи за обучување пилоти, шофери и други ракувачи со разна опрема, кои треба да ги совладаат производствените процеси и постапки. Но, тој, исто така, може да се искористи и за симулирање на други ситуации, како на пример, носење некоја одлука во организацијата од областа на инвестициите или продажбата и слично.

И овие методи за обука со отсуство од работа имаат одредени предности:

- овозможуваат обука на голема група вработени во исто време,
- обучувачите кои ја вршат обуката се експерти кои имаат професионален однос кон задачите,
- обуката со отсуство од работа, најчесто, се организира кај поуспешните организации.

Како недостатоци на овој метод за обука се јавува тоа што:

- вработените кои се обучуваат, додека трае обуката, не работат на своите работни места, при што трошоците за обука се зголемуваат,
- ако поединците што се обучуваат формираат голема и разновидна група, тешко е програмата за обука да се приспособи на специфичните барања на секој од нив.

Конкретниот избор на методите за обука зависи од согледувањето на предностите и недостатоците на секој од нив, како и од способностите на поединците кои се обучуваат.

2.4. Видови обука на вработените

Во теоријата и практиката постојат многу различни видови обука на вработените, но тие кои најчесто се користат се следниве:

1. Обука за вештини

Овој вид обука е најчеста во организациите. Процесот на обука прилично е 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 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 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. Меѓуфункционална обука

Меѓуфункционалната обука подразбира обука на вработените за вршење операции во области различни од нивната назначена работа. Постојат многу пристапи за меѓуфункционална обука. Ротацијата 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 контролата на трошоците и решавањето 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. Во денешно време, компаниите инвестираат високи износи во обука на новите вработени за да се слушаат едни со други и да соработуваат. Тие користат надворешни искусвени 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 работат, да ги претворат претпоставките во предизвик; (б) Генерирање 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 оцената: За да се промовира креативното размислување, приправникот не треба да се обидува премногу брзо да ги убие идеите, туку тој мора да генерира што е можно повеќе идеи. Тој треба да им дозволи на идеите да растат. Бреинстормингот (бура од идеи, добивање голем број идеи од група луѓе за кратко време) често помага во генерирањето на што е можно повеќе идеи, помага во ослободувањето на идеите, надминување на инхибициите како и вкрстување на идеите при процените.

6. Обуки за разновидност

Овие обуки ги разгледуваат сите димензии на работното место: раса, пол, возраст, инвалидност, начин на живот, култура, образование, идеи и позадини, при дизајнирањето програми за обука. Тие имаат за цел да создадат подобра меѓукултурна чувствителност со цел да се поттикне хармоничното и продуктивното работење и односите меѓу вработените во фирмата. Програмата опфаќа две работи: (а) градење свест, што им помага на вработените да ги ценат клучните придобивки од различноста и (б) градење 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 врз 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 коишто 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 врз основните вештини потребни за соодветно извршување на работата, како 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 штокомпанијата 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 приспособување во новата средина. (<https://www.geektonight.com/types-of-training/> посетено на 5.3.2022год.)

2.5. Е- учење (e- learning)

Сегашното општество карактеризирано со постојана технолошка и социјална еволуција создаде околности во кои постои постојана и континуирана потреба од образование, знаење, информации и професионални вештини кои брзо застаруваат, при што им отежнува на организациите да ги решаваат проблемите поврзани со образованието на своите вработени.

Електронското учење е иновативен метод на учење, каде дистрибуцијата на содржината и активностите за обука се реализираат со користење нови мултимедијални технологии. Тие овозможуваат отстранување на временските и просторните пречки, така што корисниците можат да пристапат до обуката од каде било и во секое време што им е најповолно. Помеѓу другото, тие им овозможуваат да ја обноват, барем делумно, динамиката на вистинскиот курс и да планираат интеракција не само помеѓу ученикот и самиот предавач, туку и помеѓу предавачот и целата мрежна група.

Е-учењето е релативно нов термин во светот на учењето од далечина. Под електронско учење се подразбира секој облик на образование во кој едукативната содржина се доставува во електронска форма. Обуката се одржува во виртуелни училиници составени од збир од комуникациски групи, работни простори и простории изградени од комплексен и интуитивен софтвер.

Обуката со помош на нови технологии се изведува по пониски трошоци и со поголема флексибилност во испораката на образовната програма. Овие методи на обука вклучуваат: онлајн учење (е-учење), учење од далечина, симулации, виртуелна реалност, експертски системи, електронски систем за поддршка и учење преку системи за управување (learning management system). Новите технологии влијаеја врз спроведувањето на обуката, како и врз администрацијата и поддршката на обуката. Некои од можните придобивки од новите технологии во обуката се (Shank & Noe, 2010 стр. 297):

- вработените можат да имаат контрола врз тоа кога и каде сакаат да имаат обука,
- вработените можат да пристапат со системите за вештини и стручни знаења секогаш кога им е потребно,
- користење аватари (аватарите се компјутерски претстави на луѓе кои се користат како имагинарни обучувачи, соработници и клиенти во симулации), виртуелна реалност, симулација, можат да видат, да почувствуваат и да слушнат сè во средината за учење исто како да се во случајна средина,
- вработените можат да го изберат типот на медиум (печатен, аудио, видео) што сакаат да го користат во програмата за обука,
- евиденцијата за упис на обука и тестирање може да се обработува електронски, со што се намалува документацијата и времето потребно за административни активности,
- може да се следат достигнувањата на вработените во текот на обуката,
- традиционалните методи на обука, како што се наставата во училиница и моделирањето на однесувањето, може да се достават до учесниците во обуката без да се бара од учесниците да се појават во централната училиница на центарот за обука.

Познати се две основни категории на далечинско образование: синхронно и асинхронно. (Salopek, 2000, стр. 39-43).

Синхрониот модел бара истовремено учество на обучувачите и учесниците во процесот на обука. На овој начин, со користење соодветна образовна технологија и медиуми се постигнува ефектот на учење во реално време. Асинхрониот модел на далечинско образование не бара истовремено учество на обучувачи и учесници. Учесниците можат слободно да изберат време за учество во програмата за обука. Иако синхрони активности треба да се само тие кои се изведуваат во исто време, понекогаш терминот се користи и за активности кои се „синхронизирани“, односно кои треба да се извршат во одреден час, ден или недела за време на е-учењето. На синхрониот час, дискусијата се одвива точно во предвиденото време. Членовите на групата можат однапред да ги координираат своите неделни работни обврски, за сите во исто време да се „појават“ во виртуелната училница. Така, по зголемувањето на пропусниот опсег на глобалната мрежа, процесот на учење во виртуелната училница е приближно ист на класичната училница.

Асинхроните интеракции се случуваат во различни времиња, односно без дефинирани кратки, целни, временски интервали. Ако се спроведува постојано, асинхроната дискусија може да биде исто толку ефикасна како и класичната дискусија на час. Освен тоа, за тие ученици кои побавно ги артикулираат своите мисли и ставови или се срамежливи вербално да го изразат тоа што го мислат, безличните онлајн дискусии се многу поефикасен и поприфатлив пристап за учење. Асинхрониот модел е пофлексибилен од синхрониот, а како посебна предност се покажа дека во некои случаи поттикнува и поддржува формирање виртуелни заедници. Виртуелните заедници покажаа добри резултати во размената на стекнатото знаење меѓу учесниците. Претставници на асинхрони технологии се:

- ✚ е-пошта - се користи за прашања и дискусии,
- ✚ сервер-листи - во основа се користат за испраќање лекции на сите учесници во исто време,
- ✚ веб-форум - исто како и форумите за дискусија и веројатно е најчестиот начин на интеракција во онлајн обуката,
- ✚ новински групи - јавни форуми кои го користат системот Usenet (Salopek, 2000, стр.39-43).

Денешните менаџери се растргнати помеѓу две различни сили: едната е постојано зголемената побарувачка за образование на вработените во компанијата, а другата е проблемот со отсуството на вработените поради учење и обука. Дополнителните трошоци за отсуство од работа често се толку високи што менаџерите избегнуваат да ги обучуваат вработените. Така, несвесно се губат големите потенцијали што ги носи

персоналот, современо обучен и подготвен да се вклучи во борбата со конкурентските компании.

Може да се идентификуваат низа предности на е-учењето, меѓу кои се издвојуваат следниве:

- е-учењето овозможува избор на место, време и времетраење на индивидуалните сесии за учење, 24 часа на ден, седум дена во неделата. На тој начин, корисникот сам избира време кое ќе го посвети на учењето,
- обезбедува пристап на одалечените корисници кои не се во можност да патуваат. И на тој начин се заштедува многу време што би му се посветило на патот,
- е-учењето на големите компании им ги олеснува стандардната, временската и рентабилната рамка за обука на голем број вработени во краток временски период, или во подолг период, дислоцирано. Според некои истражувања, вкупните трошоци може да се намалат за 50%-70%, додека заштедата на време се проценува на 35%-45%.

Користењето на е-учењето овозможува заштеда на време и пари и можност за моментално дисперзирање нови знаење во просторно неограничени услови. Користењето на технологија за подобрување на учењето започнува со истражување како луѓето учат, односно како учат поефикасно и поуспешно. Традиционалниот концепт на обука во училишта постепено ја губи доминантната улога што ја имаше до неодамна. Новата парадигма за учење секако ќе биде е-учење. Онлајн учењето може да ги олесни поголемите социјални интеракции помеѓу учениците отколку методите за учење лице в лице бидејќи учениците се попристапни и подостапни од инструкторите. Постојат неколку методи со кои учесниците во обуката комуницираат, како што се: е-пошта, групни проекти, виртуелни простории за разговор итн. Исто така, учесниците може да бидат повеќе мотивирани да учествуваат бидејќи го избегнуваат чувството на ниска самодоверба, што може да го отежне учеството на обуката лице в лице. Обуката спроведена на овој начин има многу смисла, особено за вработените кои се на други географски локации во споредба со своите матични компании. Обуките преку нови технологии помагаат како и за учењето така и за преносот на знаењата. Трансферот на знаењето може да се олесни со тоа што учесниците го изберат темпото, локацијата и начинот на испорака на содржината и имаат можност да ги добијат посакуваните информации и знаења во врска со учењето од ажурираната база на податоци во која се сместени сите содржини за обука, по електронски пат.

Интернетот дава нови можности за интеракција и комуникација. Не смее да се изгуби од вид фактот дека технологијата е само средство за постигнување на образовната цел, а не цел сама по себе. Употребата на новите технологии не смее да биде примарна при изборот на методите за обука. Таа е корисна за ефикаснопренесување на знаењата и треба да одговара на потребите и карактеристиките на луѓето. Одредената обука треба да се заснова врз нејзините цели. Притоа, почитувајќи ги сите предности на образованието на далечина, тоа не значи дека секогаш треба да се применува, дека е соодветно за сите ситуации и дека може да ги реши сите проблеми во организацијата на трансферот на знаењата.

Образовните потреби и целите на обуката и образованието ја одредуваат содржината на воспитно-образовните активности, како и методите на образование и обука. Колку повеќе едукативните содржини се потпираат врз работните барања и целите на компанијата, толку се посоодветни избраните методи, т.е. даваат најдобри резултати, толку ќе е поголем успехот на образованието и примената на знаењето во пракса. Во суштина, методите за обука не можат соодветно да се класифицираат и да се оценат надвор од контекстот во кој се применуваат. Некои методи се добри или лоши во зависност од конкретната ситуација. Успешноста на методот зависи од обучувачот, карактеристиките на учесниците, содржината на презентираниот материјал, ситуацијата во која се применува и врз која се применува итн.

Информатичко-комуникациските технологии отворија ново поле во образованието и обуката преку обезбедување образование преку интранет и интернет, и сè повеќе се инсистира на „tailor made“ / наменска / обука, така што обучувачот со овие информации на располагање и со знаењето за карактеристиките на учениците, треба да го најде најдобриот метод преку кој ќе ги постигне поставените цели. Сè повеќе се користи blended learning - комбинирање на е-технологиите со класичните методи лице в лице, бидејќи на тој начин се постигнуваат најдобри резултати во постигнување подобри перформанси што доведуваат до постигнување на организациските цели.

2.6. Обука и развојна вработените – разлики

Во современата литература поимите обука и развој на вработените се среќаваат како синоними. Меѓутоа, развојот на вработените треба да се разликува од обуката. Во првиот случај, вработените се подготвуваат за идните барања на сегашните и/или некои нови работни места преку традиционалните образовни програми, процената на потенцијалот за развој, стекнувањето работно искуство и социјалната интеракција. Во

вториот случај, вработените се подготвени исклучиво за подобро извршување на тековното работно место. Колку поголемо стратешко значење и се дава на обуката во една организација, толку е потешко да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на вработените.

Табела 1. Разлика помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси

Карактеристики	Обука на вработените	Развој на вработените
временска ориентација	сегашност	иднина
употреба на работно искуство	ниска	висока
цел	подготовка за сегашната работа	подготовка за промени
партеципација на вработените	задолжителна	доброволна

Извор: Адаптирано според Noe, R.A., 2002, *Employee Training&Development*, 2nd Ed., McGraw-Hill, стр.283.

Развојот на вработените се разликува од обуката на вработениот бидејќи обуката се однесува на планираниот напор на компанијата да го олесни учењето на вработениот засегашната работа, а овие компетенции вклучуваат: знаење, вештини и однесување што е клучно за успешно работење (Raymond A.N. 2010), додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработениот за извршување на идните работи, за работа на други работни места. Исто така, низ процесот на развој на вработените се подготвуваат за променување на своите сегашни работни места кои се последица од технолошките промени. Затоа обуката е задолжителна за сите вработени, додека развојот главно е врзан за вработени кои имаат потенцијал за менаџерски позиции.

За да може во целост да бидат разбрани улогата и значењата на овие две функции во организацијата, во продолжение дадени се клучните карактеристики на обуката и на развојот на вработените во организацијата (DeLong, Fahey, 2000, стр. 81):

- Временска димензија - од аспект на временската ориентација, обуките на вработените се однесуваат на сегашноста додека развојот на вработените се однесува на некој иден временски период;
- Работно искуство - Обуките е можно, односно дури и потребно е да се организираат за вработените, без или со минимално работно искуство. Развојот на вработените подразбира дека вработениот поседува доволно работно искуство за времето во кое имал можност да се докаже, а неговиот понатамошен развој за понатамошното усовршување да биде проценет од страна на менаџерот;
- Цел - Во фокусот на организацијата е обуките да ги примени на вработените за да можат поквалитетно да одговорат на сегашните потреби за работата која ја работат. Од друга страна, целта за развој на вработените е да се подготви организацијата за промени;
- Учество на вработените - Иницијативата за обука, најчесто произлегува од страна на менаџерот или работодавецот бидејќи во фокусот е квалитетот на извршување на работата и со самото тоа и успехот на организацијата. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот за развој, најчесто е резултат од иницијативата од страна на вработените, така што нивното учество е на доброволна основа.

3. Развој на вработените

Развојот на вработените се однесува на создавањето можности за учење и создавање можности за нивен личен развој, односно оспособување на вработените за извршување работа во иднина. Развојот на вработените се дефинира како континуиран процес кој вклучува темелно образование, работно искуство, однос со другите луѓе и оценување личности и способности, а кој овозможува вработениот да се подготви за идните работи (Dessler, 2007, str 66).

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува: идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за постигнување на поставените цели, дефинирање на квантитативните показатели за напредок во постигнувањето на целите и формулирање временска рамка на активности.(Summers, 1994, 22-31)

Иако развојот е ориентиран кон иднината, тој вклучува учење кое не мора да биде во никаква врска со сегашното работно место на вработениот. Имајќи 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. Составен елемент на развојот на вработените е развојот и управувањето со кариерата на вработените. Развојот на човечки ресурси е основен за секоја организација која би сакала да биде динамична и ориентирана кон раст. За разлика од другите ресурси, човечките ресурси имаат прилично неограничени потенцијални способности. Потенцијалот може да се користи само преку создавање клима која може постојано да ги идентификува, да ги поврзува, да ги негува и да ги користи способностите на луѓето. Целта на системот за развој на човечки ресурси е создавањето таква клима. Во последните години се развиени голем број техники за развој на човечките ресурси за да се изврши наведената задача врз основа на одредени принципи. Со тоа се обезбедува разбирање на концептот на развојот на човечките ресурси, сродните механизми и менувањето на границите на развој на човечките ресурси.

Концептот за развој на човечките ресурси првпат воведен е од страна на Леонард Надлер во 1969 година на конференција во САД. "Тој го дефинира развојот на човечките ресурси како искуствата во учењето кои се организирани, за одредено време и дизајнирани да донесат можност за промени во однесувањето"(Nadler, 1969). Развојот на човечките ресурси е рамка за да им се помогне на вработените да ги развијат своите лични и организациски вештини, знаење и способности. Развојот на човечките ресурси вклучува можности, како: обука на вработените, развој на кариера на вработените, управување со перформансите и развојот, тренинг, менторство, планирање сукцесија, клучна идентификација на вработените, помош за обука и развој на организацијата (Baruch, 2004). Фокусот на сите аспекти на развојот на човечките ресурси е да се развие најсовершената работна сила, така што организацијата и индивидуалните вработени ќе може да ги остварат своите работни цели во служба на клиентите. Развојот на човечките ресурси може да биде формален, како на пр.: обука во училишта, курс за колеџ или планирани измени на организацијата. Или, развојот на човечки ресурси може да биде и неформален, како и во тренирањето на вработените од менаџерот.

Најважни цели на развојот на човечките ресурси се (Fritz, 1993, стр. 716):

- перманентно приспособување на квалификациите на вработените на барањата на работата,
- обезбедување и користење квалитетни потенцијали од интерните извори,

- обезбедување и зголемување на конкурентската способност на претпријатието,
- остварување маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работната сила,
- зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерните извори,
- зголемување на мотивацијата на вработените,
- развојот претставува инвестиција за успех на организацијата во интерните извори,
- зголемување на општествената одговорност на претпријатието,
- стабилност на социјалниот статус на вработените,
- поттикнување на мобилноста внатре во претпријатието и на мултифункционалноста.

Развојот на човечките ресурси, во организациски контекст, е процес преку кој на вработените во една организација им се помага, на континуиран и планиран начин:

- да ги развијат своите општи способности како поединци и да ги откријат и искористат сопствените внатрешни потенцијали за сопствени и/или организациски развојни цели,
- развивање организациска култура во која врските меѓу надзорникот, соработничката работа и соработката меѓу поединците се силни и придонесуваат за професионалното добро, мотивацијата и гордоста на вработените.

Развојот на човечките ресурси е процес, а не само збир од механизми и техники (Bratton & Gold, 1993 стр. 173). Механизмите и техниките, како што се: процената на оценувањето, советувањето, обуката и интервенциите за развој на организацијата се користат за иницирање, олеснување и промовирање на овој процес на континуиран начин. Бидејќи процесот нема граници, можеби ќе треба периодично да се испитаат механизмите за да се види дали го промовираат или го попречуваат процесот. Организациите може да го олеснат овој процес на развој преку планирање за тоа, преку доделување организациски ресурси за таа цел, како и со приказ на филозофијата за човечките ресурси, која ги вреднува човечките суштества и го промовира нивниот развој.

За развој на вработените, организациите најчесто користат две стратегии. Првата стратегија на развојот ги опфаќа највисокото ниво на менаџерите: топ менаџментот, повисоките менаџери и вработените со изразито висок развоен потенцијал. Со оваа стратегија не се вклучени менаџерите од средното ниво кои се најодговорни за

тековното работење на организацијата. Втората стратегија, пак, е сеопфатна во пристапот и во развојниот процес и ги вклучува сите вработени. Иако оваа стратегија делува како поправедна бидејќи дава можност сите вработени да се вклучат во развојот на човечките ресурси, нејзиното остварување, најчесто, поради ограничените материјални средства се сведува на одржување курсеви од различни области кои ги посетуваат сите вработени, без да имаат можност да направат сопствен избор. Затоа, најдобрата стратегија за развој е таа која применува индивидуален пристап и дава можност секој вработен самостојно да избира и да се вклучува во развојната програма која одговара на своите цели и интереси. (Бојациоски, 2009, стр.175)

За развојот на вработените, во практиката, се употребуваат четири пристапи: традиционално образование, оцена на развојните потенцијали на вработените, искуството и меѓучовечките односи.

3.1. Работното искуство како фактор за развој на вработените

Извршувајќи ги своите работни задачи, вработените во организацијата се сретнуваат со одредени проблеми, воспоставуваат меѓусебни односи, ги запознаваат процесите на работа и други аспекти поврзани со неа и на тој начин, стекнуваат одредено искуство и практични знаења кои ги искористуваат во учењето и развојот. Работното искуство може да послужи како корисен инструмент за развој на вработените само во ситуација кога постои разлика помеѓу способностите на поединецот и неговото претходно искуство, од една страна, како и барањата на новото работно место или новите задачи на постојното работно место, од друга страна. За да бидат успешни во извршувањето на новата работа, поединците мора да се здобиваат со нови знаења и способности, да ги применуваат постојните знаења и способности на нов начин, приспособени на новите барања на работата, како и да стекнуваат нови искуства.

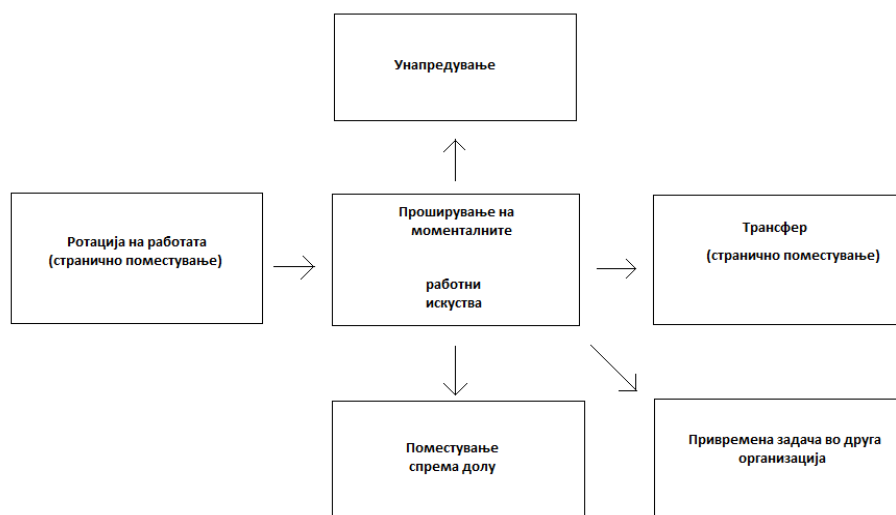
Правилното искористување на работното искуство за развој на вработените, во голема мера, зависи од тоа дали новото работно искуство кај нив предизвикува позитивна или негативна реакција. Ако поединците во новата работна ситуација гледаат предизвик за успех и докажување тие ќе бидат мотивирани да учат и да стекнуваат нови знаења, и обратно. Доколку новите барања на работата ги плашат, тие можат да се соочат со стресни ситуации кои ќе го намалат нивниот капацитет за учење и за стекнување нови знаења и искуства. Тоа укажува на потребата

организациите да бидат доста внимателни при одредувањето на развојните задачи на своите членови. (Бојациоски, 2009, стр.182.)

Постојат различни начини за користење на работните искуства за развој на вработените:

- **Проширување на работата**, претставува еден од често користените методи за развој, кој има за цел да ги оспособи вработените да го зголемат обемот на извршените работи. Обично тоа се работи кои малку се разликуваат од тие кои поединецот веќе ги извршува, но се со исто или слично ниво на сложеност. Со проширување на работите, најчесто се развиваат брзината и вештината на нивното извршување;
- **Ротацијата на работата** претставува општоприфатена метода во големите организации и многу популарна метода за развој на човечките ресурси. Се состои од привремено упатување на вработените на други работи и работни места во истата организациска единица или во некој друг организациски дел на претпријатието, со цел да ги откријат своите латентни потенцијали, да се запознаат со меѓусебните односи и врските помеѓу организациските делови и подобро да ги разберат вкупните процеси и појави во функционирањето на организацијата. Таа, исто така, им помага на вработените подобро да ги разберат целите на организацијата и на одделните функции како составни делови на организацијата, полесно да развиваат мрежи на контакти во организацијата и да ги подобрат своите способности за решавање на проблемите и носењето одлуки. Ротацијата, исто така, има и свои недостатоци, односно таа може да создаде ситуација во која најголем дел од појавите, процесите и проблемите во организацијата ќе се набљудуваат и ќе се решаваат од краткорочна перспектива, поради што организацијата може да се соочи со несигурна и независна иднина. Понатаму, кај вработените таа може да предизвика незадоволство и намалување на мотивацијата поради неможноста поединците да се специјализираат во извршување на работите од едно функционално подрачје и да добиваат посложени работни задачи. Ротацијата предизвикува негативни последици за организацискиот дел кој губи одреден дел човечки ресурси, вклучен во процесот на ротација бидејќи на тој начин го намалува својот капацитет. Но, негативни последици трпи и организацискиот дел каде се ангажираат ротирани лица бидејќи тој треба да прави трошоци за организирање обука на ротирани вработени и за нивното поставување на

новите работни места. Елиминирањето или намалувањето на негативното влијание на ротацијата како метод за развој на вработените, може да се постигне со подготвување квалитетни програми за развој во кои доследно ќе се респектираат целите и интересите на организацијата, но и потребите, способностите и интересите на вработените кои се вклучуваат во процесот на ротација.



Слика 2: Искористување на работното искуство за развој на вработените

Извор: Д. Бојаџиоски, *“Менаџмент на човечки ресурси”*, 2009, стр.184.

- **Преместување и унапредување на работното место** претставуваат методи за развој на вработените кои се користат во многу организации. Кај преместувањето, на поединецот му се доделуваат нови работни задачи со слична сложеност и одговорност со претходното работно место и исто ниво на платата (латерална мобилност-преместување работни места со слични одговорности). Кај унапредувањето, на поединецот му се доверуваат други, посложени работни задачи, кои имаат поголеми овластувања, но и поголеми одговорности во споредба со претходното работно место. Нормално е да се очекува дека таквото работно место ќе обезбедува и повисока плата.
- **Преместување на пониски работни места** односно намалување на одговорноста и доделување работи со помала сложеност најчесто поради влошување на успешноста на работењето. Преместувањето на пониски работни места значи и соодветно намалување на платата. Ваквите

преместување во рамките на иста функција, кои имаат привремен карактер, даваат можност поединецот да стекне искуство на различни работни места и да го искористи тоа искуство за сопствениот развој. На пример, еден инженер кој сака да стане член на менаџерскиот тим на организацијата може да прифати и пониско работно место, на пример, раководител на смена, за да ги развие своите менаџерски способности. Независно од тоа, вработените, поради влијанието на психолошките и материјалните фактори (зголемено задоволство од работата, подобар статус на работата, повисока плата) повеќе го преферираат унапредувањето од преместувањето на пониски работни места. Вработените, најчесто, тешко можат да се убедат дека преместувањето на пониски работни места претставуваат нивни развојни можности. Напротив, најголем дел од нив тоа го сфаќаат како казна, а не како можност за развивање способности кои ќе им обезбедат долгорочен успех во организацијата. Поради тоа, ако им се укаже соодветна можност, тие ја напуштаат организацијата.

- **Привремено ангажирање во други организации** е метода која овозможува поединците, вработени во организацијата, со соодветна дозвола, привремено да се вработат во друга организација заради стекнување нови знаења карактеристични за подрачјето во кое ќе работат кај новата организација. Иста цел има и аранжманот според кој две организации, кои имаат интензивна соработка, склучуваат договор за меѓусебна размена на вработени. Ваквата размена го олеснува разбирањето на бизнисите и уште повеќе ја унапредува меѓусебната соработка. (Бојаџиоски, 2009. Стр183-185.)

3.2. Меѓучовечките односи како фактор за развој на вработените

Човечките ресурси, работејќи во организацијата, можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења користејќи ги искуствата и знаењета на постарите членови од организацијата. Менторството и тренингот, односно обуката, претставуваат два вида меѓучовечки односи кои можат да се искористат за развој на вработените. Менторството претставува еден од најдобрите начини за усовршување и развој на човечките ресурси, особено на менаџерите во организацијата. Тоа е процес во кој повозрасен, но искусен член на организацијата му помага, го подучува и го води развојот на негов, помлад колега. Повеќето менторски врски се воспоставуваат неформално, како израз на сличните интереси и вредности на менторот и неговиот штитеник. Истражувањата извршени во врска со менторството го подвлекуваат

сознанието дека некои особини на личноста (на пример: емоционалната стабилност, способноста за брзо приспособување на настанатите промени во организацијата и опкружувањето, мотивацијата за остварување успех во работата) ја потенцираат потребата за користење на менторството како метод на развојот. Менторските односи и врски помеѓу вработените можат да се воспостават како плански активности и да бидат дел од стратегијата на организацијата за развој на сите вработени. На тој начин, сите вработени добиваат можност да се вклучат во развојните програми, а исто така, сите учесници во програмите знаат што се очекува од нив во процесот на развојот. Менторството е корисно за сите учесници во менторскиот процес, и за менторите и за штитениците. Менторите на своите штитеници им даваат поддршка во развојот на кариерата, како и психо-социјална поддршка. Поддршката во развојот на кариерата се состои од активностите кои ги презема менторот, а кои се поврзани со обуката, доверувањето на посложени и поодговорни задачи соодветни за насоките за развојот на кариерата и слично. Психо-социјалната поддршка опфаќа активности на менторот за создавање пријателска атмосфера во меѓусебните односи, за создавање можности штитеникот да ги изнесува своите проблеми и тешкотии, својата резервираност и уплашеноста од задачите што го очекуваат и слично. Менторските програми можат да се искористат и за социјализација на нововработените лица во организацијата, за нивно полесно и побрзо приспособување на тоа што ги очекува во организацијата чии членови стануваат со вработувањето.

3.3. 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 тоа. Обуката е неопходна и за индивидуалниот развој и напредок на вработениот, што го мотивира да работи. 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 на вработените претставуваат:

- *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 промени, а циклусот продолжува и продолжува. Поконкретно, технологијата е таа 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-от век. Луѓето кои работат со организации бараат повеќе од самовработување, 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.

Важноста на развојот на човечките ресурси во развојот на нацијата опширно ја дискутирале и демонстрирале извонредни научници низ целиот свет. Според Харбисон (Harbison, 1973), човечките ресурси не биле капитал, ниту приход ниту материјални ресурси туку претставува крајна основа за богатството на една нација. Капиталот и природните ресурси се пасивни фактори на производството: човечките суштества се активни агенти кои акумулираат богатство, искористуваат материјални ресурси, градат социо-економска и политичка организација и спроведуваат национален развој. Висококвалификуваните човечки ресурси се предуслов за целокупната економска состојба и националниот развој.

4. Улогата на обучувачот во процесот на обука

Фигурата на обучувачот игра многу важна улога во развојот на професионалниот идентитет на младите во процесот на формирање. Овој процес, а денес сè повеќе и повеќе, одговара на фундаменталната потреба да се стекнуваат и поседуваат вештините неопходни за да бидат конкурентни во деловниот свет. Во едно такво сценарио, главната задача на обучувачот се состои во поттикнување учење и промени, според намерен, плански, рационален и вклучувачки план.

Обучувачот е одговорен за процесот на учење насочен кон подобрување на знаењата и техничките вештини на учесниците на курсевите за обука.

Честопати, терминот наставник се користи како синоним за поимот обучувач, а во реалноста, овие две фигури, се различни една од друга. Обучувачот, всушност, мора да има многу поартикулирана културна позадина и вештини од наставникот, а дополнително, од него се бара да ги идентификува потребите и на компанијата и на поединецот, условите што го попречуваат учењето и најсоодветните методологии во однос на однапред дефинираните цели за обука. Затоа, наместо наставник, би било соодветно да се зборува за обучувач/олеснувач.

Обучувачот е тој кој ги препознава и идентификува методите за обука насочени кон поврзување на квалитативната динамика на понудата и побарувачката на работна сила, тој може директно да го води проектот за обука (преземајќи ги функциите и задачите на дизајнер на обуката), техничката и педагошката координација на проектот (преземајќи ги задачите и функциите на координатор за обуката), управувањето со активностите за обука (часови, вежби) и евалуацијата на резултатите.

Исто така, учествува во соработка со раководниот персонал во прокетирањето и анализирањето за развој на проекти за обука, како и во управувањето со активности за обука во училищата кои се однесуваат на обезбедувањето трансверзални и основни вештини предвидени во проектот за обука.

Обучувачот или олеснувачот има задача да пренесува знаења, вештини и компетенции. Поконкретно, тој се занимава со:

- разбирање и интерпретација на потребите на нарачателот, преку анализа на потребите за обука,
- формирање проект за обука во согласност со целите, времето и ресурсите што се на располагање,
- идентификувањена методите на интервенција и најсоодветните наставни методологии,
- утврдување на најсоодветните алатки.

Во однос на вештините што треба да ги поседува еден добар тренер/обучувач, се идентификуваат:

- комуникациски вештини,

- интерперсонални вештини,
- познавање на организациите,
- аналитички вештини.

Друга интересна интерпретација на фигурата на обучувачот направена е од Brusciaglioni, кој ги идентификува трите елементи што обучувачот мора да ги поседува за да ја изврши обука: (Brusciaglioni, 1998 p. 397)

- *компонента на теренот* - искуството во областа, односно длабинското познавање на организацијата во која се работи, овозможува да се спроведе соодветна обука во средината во која работат луѓето. Секое учење/обучување мора да биде кохерентно вметната во одредена средина,
- *методска компонента* - секоја наставна активност за возрасни кои работат во организациите мора да користи „специјални методи“, адекватни на деликатноста и сложеноста на појавите неизбежно поврзани со учењето на возрасните на работа, на односите што тој ги има со неговата околина и со самиот себе,
- *содржинска компонента* - секое учење/обучување бара техничка компетентност, но и одредена страст, поврзана со наставниот предмет на тие кои обучуваат.

Обучувачот може да биде внатрешен или надворешен од компанијата. Тој може да работи како хонорарец (на целосно автономен начин или во доменот на компанијата за консултации и обука) или вработен во компанијата. Доколку од финансиски аспект е невозможно да се контактира со надворешен тренер, мора да се земе предвид и психолошката инфериорност на учесниците: имањето внатрешен обучувач може да ја зајакне негативноста на неговото искуство зголемувајќи ја перцепцијата на учесникот за неспособност на обучувачкиот акт.

Не постојат стандардни процедури за обучувачите, иако многу е важно да се изберат обучувачи кои ќе го прифатат вистинскиот поддржувачки стил на помош за тие кои им е потребна. При изборот на тренери/обучувачи најчесто се следи нивното работно искуство, но не по годините туку по квалитетот. Покрај тоа, и степенот на образованието, својствата на личноста и самата креативност. Тие наедно мораат внимателно да бидат обучени и насочени, информирани за нивната улога како обучувачи и тоа што се очекува од нив.

5. Организациско учење и организацијата која учи

Учењето е процес со кој личноста добива и развива нови знаења, вештини, способности и ставови, или како што Вилијамс го дефинира тоа: „Учењето е насочена цел, базирана е врз искуство, влијае врз однесувањето и когницијата (способноста за спознавање), а стекнатите промени се релативно стабилни“. (Армстронг, 2006)

Организациското учење и организација која учи во литературата честопати се случува овие два термини да се користат како синоними, но сепак тие се два различни концепти.

Организациско учење претставува процес од координирани промени на системите со вградени механизми во кои имаат приод поединците и групите, вградена и користена организациска меморија, структура и култура за да се развие долгорочно капацитетот на организацијата (Армстронг, 2006). Резултатите од организациското учење придонесуваат за развојот на организациската способност базирана врз ресурсите.

Со цел да се обезбеди ефективно учење и способност на вработените да го применуваат стекнатото знаење на работа, како и менаџерите да го поддржат учењето и да ги мотивираат вработените да учат, многу организации се трудат да создадат работна средина која ќе биде погодна за учење односно да создадат организација која учи. Таквата организација може да се карактеризира како организација која има значителен капацитет за учење, приспособување и промени.

Концептот на организациското учење датира од 1950-тите год. кога за првпат е применет во праксата. Системскиот пристап ги дефинира организациите како системи кои директно се засегнати од промените во околината, а нивната способност да опстанат зависи од нивната способност да ги согледаат и да се приспособат на тие промени.

Според Сенге, системското размислување претставува интегративна сила за создавање организација која учи. Тој вели дека организациите кои учат се тие во кои луѓето постојано го градат својот капацитет за да ги создадат резултатите што навистина сакаат да ги постигнат, онаму каде што се негуваат нови модели на размислување, а луѓето континуирано учат како да учат заедно (Senge, 2003).

Во организацијата која учи особено се посветува внимание на отворената комуникација, вклученоста на луѓето во споделувањето информации и знаења.

Главен поттикнувач и иницијатор за ваквиот начин на однесување е генералниот менаџер, кој со своето лидерство го моделира „крвотокот“ на организацијата.

Први кои го прифаќаат овој модел се постарите вработени, кои своето искуство и знаења несебично го пренесуваат на помладите колеги овозможувајќи организацијата да се заштити од одлевање знаења со нивното заминување во пензија. Исто така, останатите вработените прифаќаат дека нивното учење и споделување знаење е очекувано и наградено, како и дека им нуди можност за напредување и во професијата, и во кариерата.

Основни карактеристики на организацијата која учи се:

- системско размислување,
- лично усовршување,
- идентификација на менталните модели,
- градење заедничка визија и тимско учење.

Процесот на организациско учење бара „садење“ нови идеи и нивно негување. Овој процес значи почнување нови проекти – „иницијативи на учење“, за да дојде до трансформација на организацијата. Исходот од ова зависи од динамичката интеракција на низа поддржувачки и ограничувачки сили. Самиот концепт „иницијација на учење“ може да се насочи за решавање различни проблеми: од унапредување на процесот на развој на нов производ, до унапредување на квалитетот на услуги, да се поврзе со други управувачки иницијативи, како управување засновано врз квалитет или управување втемелено на вредности. Но, најголем учинок од оваа иницијатива поврзан е со процесот за стратемско управување.

Токму затоа, да се развива организацијата која учи, значи да се стекне конкурентна предност во однос на конкуренцијата, да се привлечат и задржат талентирани вработени и да се зголеми перформансата на организацијата.

Вака сфатено, би се очекувало дека секоја организација ќе се стреми да се развие во организација која учи што поскоро. Точно, да се стане и да се одржи организација која учи не е лесно, потребно е многу труд и посветеност, многу време, енергија и ресурси.

Практиката покажува дека овој тип на организации се уште се редок случај во нашата држава. Едно од причините зошто нашите организации не се обидуваат да ги

трансформираат своите начини на функционирање е сложеноста и долготрајноста на процесот, или во некои случаи незнаењето како таа да се направи, немајќи поддршка или желба од страна на врвниот менаџмент. Сепак, ако се има предвид, дека желбата на секој менаџер/сопственик е успешна и профитабилна организација, размислувањето и одлуката да креираат организација која учи треба да дојде што поскоро обезбедувајќи силна иднина и успеси.

6. Влијанието на обуката и развојот врз перформансите на организацијата

Организациите стануваат свесни дека постојаното инвестирање во образованието и развојот на работната сила влијае врз максималната продуктивност и организациските перформанси, односно дека инвестирањето во своите вработени дава поголеми резултати. Инвестирањето во вработените преку обука, за да се зголеми нивното знаење, способности и вештини, има влијание врз самите вработени преку зголемување на нивната мотивација и задоволството, како и организациските резултати преку повисока продуктивност, финансиска добивка, иновации, подобри производи и услуги, намален обрт на вработените, отсуство, посветеност, клима итн. Обуката и развојот би можеле да влијаат врз перформансите на организацијата доколку се усогласени со стратешките цели и се интегрирани во функцијата на управување со човечките ресурси.

Слика 3. Неопходните фактори за обуката да влијаат врз организациските перформанси и задоволството

организациските перформанси и
задоволството на вработените



Теорија заснована врз ресурси на фирмата - вклучуваат физички капитал, човечки капитал и организациски капитал кои и овозможуваат на фирмата да ја подобри ефикасноста и ефективноста. Според оваа теорија, ресурсите на една организација можат да бидат извор на конкурентна предност на долг рок, а за да бидат такви треба да имаат четири својства: вредни - кога им овозможуваат на фирмите да замислат или да имплементираат стратегии кои ја подобруваат ефикасноста и ефективноста, да се единствени, несовршено имитативни и да не можат да бидат заменети со други ресурси од конкурентските фирми. Соодветно на тоа, обуката може да се гледа како инвестиција во човечки капитал што може да обезбеди знаења, вештини и способности кои додаваат вредност на организацијата и им овозможуваат на вработените да ги извршуваат задачите неопходни за постигнување на целите, што резултира со позитивни резултати на организациско ниво. (Barney, 1991 стр. 99- 120)

Моделите засновани на бихејвиорална перспектива - Schuler i Jackson сметаат дека однесувањето на вработените делува како посредник помеѓу стратегијата и перформансите на фирмата. Овие модели не се фокусираат врз знаењата, вештините и способностите, туку врз ставовите, однесувањето и лојалноста на вработените кои можат да бидат инструмент за создавање конкурентна предност бидејќи влијаат врз перформансите на организацијата. (Schuler & Jackson, 1987). Следствено, практиката на човечки ресурси треба да го оспори и да го зајакне однесувањето што го бара стратегијата на организацијата. Во таа смисла, неопходно е да се идентификуваат практиките за управување со човечки ресурси, кои ќе бидат најефективни за предизвикување на посакуваното однесување. Применетиот модел, заснован врз бихејвиорална перспектива, сугерира дека обуката ќе резултира со позитивни организациони резултати до степен до кој однесувањето на вработените е во согласност со стратегијата на организацијата.

Кибернетски модел на систем за човечки ресурси - е збир од модели, т.е. влезни информации (знаење, вештини, способности за човечки ресурси), пропусност/проток (однесување со човечки ресурси) и аутпут/резултати (продажба, продуктивност, задоволство од работата...). Значи, обуката треба да влијае врз подобрување на компетенциите на вработените кои го обликуваат однесувањето на вработените, што во крајна линија има позитивни исходи за организацијата.

Козловски и др. предложуваат рамка за развој на модели со повеќе нивоа (multilevel approach) каде што „ефективноста на обуката ја вклучува врската помеѓу резултатите од микро-учењето и макроцелите на повисоките нивоа на организацијата“. Тие се фокусираат на трансферот на обука „бидејќи тоа е основната точка на обуката која

влијае врз ефективноста на организацијата“ и претставува теоретска рамка за насочување на истражувањето за вертикален трансфер (на пример, трансфер од горе надолу), каде што ги опишаат организациските фактори кои можат да имаат директен и насочувачки ефект на учењето. (Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers & Salas, 2000, стр.199)

Сите опишани теории укажуваат дека ефектот на обуката врз резултатите на организациско ниво е посредуван од директното влијание на обуката врз ставовите, однесувањето и знаењето, вештините и способностите на вработените. Ostroff i Bowen сметаат дека "системот на човечки ресурси е комплексен збир од практики дизајнирани да влијаат врз вештините, ставовите, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените. Овие карактеристики на вработените ќе бидат механизам за посредување што ги поврзува практиките на човечките ресурси и перформансите на организацијата“. Организациите можат да ги постигнат своите цели или организациската стратегија или да ги подобрат организациските перформанси само ако имаат работна сила која ги има потребните знаења, вештини, способности, однесување и ставови. Затоа, обуката е важен дел од политиките и практиките за управување со човечки ресурси бидејќи игра важна улога во подобрувањето на квалитетот на работната сила што директно влијае врз перформансите на организацијата.

Слика 4. Влијанието на обуката врз резултатите од човечките ресурси и организациските перформанси

Скопје 2022



Извор: Адаптирано според Olivera. Z.S.V., 2016, *Uticajobuke iobrazovanjana performance organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*, стр.165.

Како што е прикажано на сл. бр.3, обуката може да влијае врз резултатите од човечките ресурси преку зголемување на знаењето, вештините и способностите. Доаѓа до промена во ставовите, однесувањето и зголемената мотивација, што се одразува врз задоволството на вработените и посветеноста на компанијата. Со ваков исход на човечките ресурси, може да се очекува подобрување на перформансите на организацијата, што го проверуваме со финансиски и нефинансиски резултати. Во финансиска смисла, резултатите се рефлектираат во: поврат на инвестицијата (ROI), поврат на средствата (ROA), поврат на капиталот (ROE), стапката на заработка (ROS), зголемената продуктивност, растот на продажбата итн. Бартел, Делери и Доти во своите истражувања покажуваат дека обуката има позитивни ефекти врз ROI и ROE. Тарену, Сакс и Мур спроведуваат мета-анализа на 67 истражувачки трудови (што е, исто така, прво истражување за резултатите од обуката на организациско ниво), за врската помеѓу обуката и организациските перформанси. Резултатите покажуваат дека обуката е во позитивна корелација со резултатите од човечките ресурси и перформансите на организацијата. (Tharenou, Saks & Moore, 2007, стр. 251-273)

Што се однесува до нефинансиските резултати, тие се рефлектираат во обртот на вработените, отсуството од работа, иновативноста, задоволството на вработените, добрата организациска клима итн. Некои показатели на нефинансиските перформанси играат важна улога во организациската стратегија.

Арагон-Санчез и сор. ја истражуваат врската помеѓу обуката и организациските перформанси преку споделување анкета во мали и средни претпријатија во: Велика Британија, Холандија, Португалија, Финска и Шпанија. Истражувањето собра податоци за методите на обука, карактеристиките на обуката, активностите и вложените напорите (број на часови за обука по вработен, број на учесници во обуката, процент на часови за обука во текот на работното време, вкупни трошоци за обука, процент од трошоците за субвенција и учеството/неучеството на вработените во улога на тренер). Во однос на деловните резултати, тие ја мереле ефективноста (вклученост на вработените, индикаторите за човечки ресурси и квалитетот) како и профитабилноста на обуката (обем на продажба, профитабилност итн). Тие заклучиле дека обуката има позитивно влијание врз продуктивноста, квалитетот, обртот на работната сила и финансиските перформанси и дека различните видови обуки имаат различно влијание врз деловните резултати. Обуката спроведена во рамките на компанијата со надворешни обучувачи позитивно влијаела врз неколку резултати од мерењето, додека обуката на работното место позитивно влијаела врз уште поголем број резултати. Овие податоци се потврдуваат и со податоците добиени во однос на карактеристиките на обуката, според кои специфичните или вештините поврзани со работата пренесени на работното место ги подобруваат деловните резултати. Специфичните активности на обука не влијаат врз материјалните резултати, барем во период од една година откако ќе бидат земени предвид, но сепак тие влијаат врз ефективноста, но ефектите се различни во зависност од обуката. (Aragon-Sanchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle, 2003).

Остроф и Боуен сметаат дека практиките на човечки ресурси може да имаат влијание врз колективното знаење и вештини (човечки капитал) на фирмата. Овој ефект може да се постигне со осврт на регрутирањето и селекцијата на работниците со високи способности. Знаењата и вештините на вработените може да се развијат преку формална и неформална активности на обука и развој. Проценките на перформансите, придружени со повратни информации за развојот, можат да помогнат во стекнување ина развојни вештини. Проширувањето на работните одговорности преку тимските структури и/или збогатувањето на работните места бара од работниците да развијат нови групи технички и интерперсонални вештини. Програмите за плата засновани врз

вештини, наградувањето на вработените за вештините што ги поседуваат, сето тоа директно влијае врз стекнувањето на вештините. Ваквите програми, како и споделувањето на профитот и акциите со вработените, може да ја зголемат идентификацијата со организацијата и посветеноста. Конечно, фирмите со силни внатрешни пазари на труд обезбедуваат можности за развој и напредок во кариерата. Внатрешниот пазар на труд може да ја зголеми посветеноста бидејќи вработените во компанијата го гледаат потенцијалот за сопствен напредок. Организациите кои нудат сигурност на работното место и се обидуваат да ја намалат можноста за отпуштање, ќе развијат чувство на припадност кај своите вработени. Задоволството на вработените може да биде под влијание на различни практики. Општо земено, практиките за управување со човечки ресурси кои на вработените им обезбедуваат позитивна работна средина и можности за гласање, учество, автономија и моќ на одлучување имаат позитивен ефект врз задоволството на вработените. (Ostroff& Bowen,2000, стр.221).

На внатрешната мотивација влијае можноста за задоволство и исполнетоста на работа, како и стекнувањето чувство за самореализација преку работата. Практиките, како што се: обука, развој и платежните системи засновани врз вештини, збогатување на работните места, зајакнување на вработените, како и учество на вработените, може директно да влијаат врз внатрешната мотивација и личните достигнувања.Дополнителна мотивација се поттикнува, пред сè, преку системите за наградување, како што се: плаќањето засновано врз заслуги, можностите за напредување достапни во рамките на компанијата, а сето тоа може да влијае врз исходите од очекувањата на вработените.Остроф и Боуен сметаат дека, покрај влијанието врз особините, ставовите, мотивацијата и однесувањето на вработените, некои практики на човечки ресурси можат да ги подобрат структурните и оперативните аспекти на работата, како што се приспособливоста на работната сила и контролата на однесувањето на вработените. Овие процеси можат да ја подобрат оперативната ефикасност.

Системот за човечки ресурси е многу сложен збир од практики кои влијаат врз: вештините, однесувањето, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените. Овие атрибути на вработените можат да бидат посреднички механизам кој ги поврзува практиките на човечките ресурси и организациските перформанси.Иако истражувањата покажаа дека обуката влијае врз перформансите на организацијата, таа не може да дејствува независно како една од практиките на човечки ресурси без

поддршка од други практики бидејќи само во меѓусебно поврзаните односи, практиките на човечки ресурси можат да придонесат за конкурентна предност на компанијата.

Затоа, за обуката да влијае врз перформансите на организацијата и задоволството на вработените, за да се смета за инвестиција, а не за трошок, таа треба да се интегрира во функцијата на управување со човечките ресурси, да е усогласена со стратешките цели и да ги спроведува своите активности поврзани со образовните програми во согласност со потребите на организацијата и вработените.

7. Стекнување конкурентска предност на организацијата преку обука и развој на вработените

Потребата за учење и развој станува се поизразена во глобалниот свет на брзите технолошки промени, во кој знаењето е услов за опстанок, а не само конкурентна предност на поединецот и организацијата. Порано, обуката и развојот не се гледале како активности кои би можеле да им помогнат на компаниите да создадат „додадена вредност“ и успешно да одговорат на конкурентните предизвици. Меѓутоа, денес компаниите ја користат обуката како оружје за да стекнат конкурентска предност. Организациите се соочуваат со големи промени поради новите технологии, брзиот развој на знаењето, глобализацијата, новите деловни услови и мора да преземат чекори за да имаат квалитетен човечки капитал кој може да одговори на ваквата нова ситуација. Инвестирањето во вработените преку обука, за да се зголеми нивното знаење, способности и вештини, има влијание врз самите вработени преку зголемување на нивната мотивација и задоволство, како и организациските резултати преку: повисока продуктивност, финансиска добивка, иновации, подобри производи и услуги, намален обрт на вработените, отсуство, посветеност, клима итн.

Образованието се смета за еликсир на долговечноста на организацијата бидејќи и овозможува да се приспособи, да биде пофлексибилна, способна да се спротивстави на новите и сè покомплексни сценарија во околината. Луѓето го претставуваат големиот потенцијал на секоја компанија, додека начинот на кој тие се раководат станува одлучувачки фактор за конкурентската предност и понатамошниот развој на компанијата. Доколку основата за постигнување и одржување на конкурентската предност е економијата на знаење и знаењата на работникот, неопходно е да се промени функцијата на управувањето со човечките ресурси во насока на формулирање деловна стратегија која во центарот на интересот ги става

талентираниите, иновативните и креативните луѓе, односно вистинските луѓе и реалното знаење во вистинското време ина вистинското место.

Доколку луѓето се најважниот ресурс за постигнување конкурентска предност и доколку вработените се клучен фактор за успех или неуспех на организацијата, тогаш потребно е да се инвестира во нивното знаење, вештини и способности, односно организациите треба да имаат развиена стратегија за учење и развој со помош на која ќе ги исполнуваат своите деловни цели. Обуката и развојот ја поддржуваат организациската визија, мисија и стратешки цели преку овозможување позитивни промени во знаењето, вештините, однесувањето и ставовите на вработените, кои ќе се одразат врз перформансите на работа, кои на тој начин се подобруваат, придонесуваат за севкупните организациски перформанси и создаваат позитивна организациска климата. Во организациите каде што процесите на обука се внимателно истражувани и усогласени со нејзините цели, доаѓа до прифаќање на концептот „организација што учи“, каде што вработените континуирано учат нови работи, го применуваат наученото за да ги подобрат производите и услугите, разменуваат знаења, брзо реагираат на промените и имаат способност да го зачуваат тоа што го научиле.

Современото општество укажува дека парите се движат таму каде што е концентриран умот, таму каде што е највисокото образование. Знаењето е стока што не се троши, но може да донесе профит. Знаењето станува моќ, конкурентна предност. Една организација треба да ја гради својата конкурентност преку активно и континуирано учење. Сите членови на организацијата мора да се усовршуваат и да се развиваат бидејќи со нивното образование се развива и самата организација.

Денес, се повеќе компании заинтересирани се за нематеријални инвестиции и инвестирање во човечки капитал како начин да добијат предност во однос на конкуренцијата. Обуката и развојот можат да помогнат во конкурентноста на компанијата бидејќи тие директно можат да ја зголемат вредноста на компанијата преку придонес кон нематеријалните средства. Нематеријалните инвестиции покажаа дека можат да влијаат врз конкурентската предност на компанијата бидејќи тешко се копираат или имитираат.

Работникот кој е задоволен од својата работа, задачите што ги извршува, меѓучовечките односи, гледа можност да ги подобри своите вештини, знаења и способности, како и напредувањата во кариерата. Тој е мотивиран, задоволен и соодветно придонесува за постигнување конкурентска предност и остварување на

деловните цели. Кога вработениот е мотивиран, задоволен и има одлични перформанси, како резултат на обуката, организацијата не само што ја добива конкурентната битка на пазарот и ги зголемува приходите преку инвестирање во обука, туку добива и подобра работна клима и го подобрува својот имиџ во деловното опкружување.

Конкурентната предност се постигнува со создавање „вредност“, односно диференцијација во производот или услугата што ја обезбедува организацијата. Компанијата може да постигне конкурентност предност ако спроведува стратегија за создавање вредност што не се спроведува од страна на нејзините конкуренти и таа не е дуплицирана од конкурентите. Терминот конкурентска предност се однесува на диференцирачкиот квалитет меѓу компаниите на одреден пазар. Конкурентскиот успех постигнат преку луѓето поврзан е со создавање и градење работна сила која не може лесно да се дуплицира.

Затоа, за обуката да влијае врз перформансите на организацијата и задоволството на вработените, да се смета за инвестиција, а не за трошок, таа треба да се интегрира во функција на управување со човечки ресурси, усогласена со стратешките цели и да ги спроведува своите активности поврзани со реализација на образовните програми во согласност со потребите на организацијата и вработените.

Обуката и развојот играат витална улога во ефективноста 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 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.

Обуката и развојот на вработените е стратешка определба за олеснување на учењето, вештините, способностите и однесувањето поврзани со работата, кои се клучни за ефикасни перформанси на вработените, способни за подобрување на организациските перформанси и остварување 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.

Бекер дава систематско објаснување за тоа како инвестирањето во човечки капитал има врска со продуктивноста, платите и мобилноста на вработените. Ваквата инвестиција не само што создава конкурентски предности за организацијата, туку дава можност за иновации, подобрување на вештините на вработените, зголемување на знаењето што влијае врз перформансите на организацијата. Всушност, постои растечка свест во организациите дека инвестирањето во обука може да ги подобри организациските перформанси во смисла на зголемување на продажбата и продуктивноста, подобрување на квалитетот на производите и услугите, зголемување на задоволството на вработените, задржување на вработените особено талентираниите итн.

8. Релевантни истражувања

Во последниве години, сведоци сме на сè поголемиот научен интерес за обуката во организациски контекст.

Cambell во 1970 година го напишал првиот напис за организациската обука во магазинот *Annual Review of Psychology*, анализирајќи ја литературата која ја опишал како „обемна, неемпириска, нетеоретска, слабо напишана и досадна“. (Campbell, 1971).

Тој посочил дека треба да се посвети поголемо внимание на проценката на потребите, на идентификување на содржината за обука (што да се научи) и редоследот на содржината. Истакнал дека треба да се развијат теоретски модели кои ќе предвидат, кога и зошто, одредени видови активности за обука ќе доведат до подобри вештини, стекнување знаења и трансфер на знаењата. Заклучил дека областа за обука бара емпириско истражување кое со систематски пристап ќе ја доведе обуката во интеракција со другите организациски системи.

По овој напис, истражувањата поврзани со обуката се зголемиле генерирајќи емпириски ориентирани принципи и давајќи значителен придонес во практиката.

Tannenbaum и Yuk во својата работа покажале дека многу од предлозите дадени од Cambell добија целосно внимание. Во своето истражување, тие се фокусирале врз истражување на научната литература поврзана со обуката и развојот во

организациски контекст фокусирајќи се врз дизајнирањето обука, изборот на методи за обука, карактеристиките на учесниците, анализата и процената на потребите за обука. Како две важни ставки на кои им посветиле внимание се параметрите и квалификациите на учесниците на тие обуки и потребата за нив. (Tannenbaum& Yukl,1992).

Aguinis и Kraiger сметаат дека обуката може да биде најкорисна кога научените лекции од истражувањата во врска со ефикасноста на обуката ќе се применат за дизајнирање и испорака на идните програми за обука. Тие заклучиле дека постојните истражувања обезбедуваат силни докази дека добро дизајнираните и спроведуваните програми за обука имаат позитивно влијание врз поединците, тимовите, организациите и општеството. (Aguinis& Kraiger, 2009).

Delaney и Huselid, откриле дека ефикасните и ефективните обуки на вработените на ниво на 1000 организациите биле тесно поврзани со квалитетот на перформансите на самите организации. Тие имаат документирано дека склопот од квалитетна селекција, регрутација и обука на кадрите резултира со подобрени перформанси на организациите и корпоративен финансиски приказ. (Delaney& Huselid, 1996). Тие кои се обучувачи, своите тренинзи ги базираат врз научни докази и се трудат да ги преточат во теорија која ќе помогне во стекнувањето вештини, знаење, мотивација, трансфер на знаење и слично. Сето ова повторно укажува дека процесот на креирање тренинзи е доста комплициран и бара многу време и познавање на теренот со кој ќе се справат самите обучувачи.

Истражување за влијанието на обуката и образованието на перформансите на организациите и задоволството на вработените

Истражувањето спроведено е од страна на Оливера Станишич, во 2016 година, на територијата на Република Србија. Целта на ова истражување е да утврди дали самиот факт дека организацијата инвестира во образованието и обуката придонесува за успехот на организацијата и да се посочи дека оваа инвестиција треба да биде интегрирана во стратегијата на организацијата и концептот за развој на вработените. Во исто време, истражувањето има за цел да ја утврди ефикасноста на образованието и обуката за трајни промени во однесувањето на вработените, како и влијанието на оваа инвестиција врз мотивацијата на вработените.

Во своето истражување, Оливера Станишич, јасно ги поставува хипотезите, кои се основа на разработката на темата и тоа: “Обуката и образованието влијаат

врз перформансите на организациите ако се усогласени со целите на организацијата” при што тргнува од следниве поединечни хипотези: “Развиеноста на функцијата на менаџментот во организацијата има огромно влијание врз позитивниот став на вработените наспрема обуката”; “Обуката позитивно влијае врз мотивацијата на вработените”; “Обуката и развојот на вработените е инвестиција за организацијата”. Со цел да ги докаже своите поставени заклучоци за огромното влијание на обуката и развојот врз работењето на организациите своето истражување го дели на неколку поглавја – најзначајни аспекти за дефинирање на влијанието на обуката и образованието.

Со цел докажување на своите хипотези, таа користи анкети со 43 прашања, распределувајќи ги на петостепената Ликертова скала, со цел процена на ставовите на вработените, а кои се неопходни за испитување на влијанието на тренингот/обуката на перформансите на организацијата.

Од добиените податоци преку спроведеното емпириско истражување, следуваат следниве согледувања:

Имено, резултатите од истражувањето покажуваат значителна позитивна корелација помеѓу односот кон целите на организација и односот кон обуката, како и развојот на функцијата човечки ресурси и односот кон обуката. Постои малку послаба корелација помеѓу развојот на функцијата човечки ресурси и односот кон целите на организацијата.

Така, може да се каже дека образованието и обуката влијаат врз перформансите на организацијата ако вработените веруваат дека постои усогласеност на обуката со стратешките цели на организацијата и интеграција со функцијата за управување со човечки ресурси. Во организациите каде вработените се јасно претставени со основните стратешки цели и имаат услуги што се занимаваат со развој на вработените и негуваат клима за обука и образование, вработените ќе имаат позитивен став кон обуката и ќе сметаат дека обуката и образованието можат да ја подобрат продуктивноста и перформансите на нивната организација.

Повеќето од испитаниците потврдиле дека има оддел за човечки ресурси во нивните организации, дека придонесува за подобри деловни резултати, дека учествува во планирање на целите на организацијата и дека обуката се реализира во согласност со стратегијата и визијата. Сепак, помалку од половина од испитаниците сметаат дека редовната процена на потребите за обука ја спроведува докторската дисертација на

Оливер З. Станичиќ Вјештица 232 функции / услуги за човечки ресурси, што е алармантно ако се знае дека процената на образовните потреби е еден од клучните предуслови за ефективност и ефикасност на процесот на обука. Исто така, недоволен процент на испитаници сметаат дека нивната организација го следи и поттикнува развојот на кариерата, што укажува на тоа дека вработените не можат да ги видат придобивките од обуката за нивната сопствена професионална кариера. (Stanišić Vještica, 2016.)

***Истражување за значењето на обуката и развојот на вработените –
Сетех, Хрватска***

Истражувањето спроведено е од страна на Кристина Маркулин, во 2016 година, на територијата на Република Хрватска. Главната цел на ова истражување е да се проучат и да се истражат пристапите до методите, начините, програмите за обука и развојот на вработените во организацијата Сетех Хрватска .

Како и на кој начин Сетех Хрватска привлекува ефективна работна сила, ги развива вработените според нивниот потенцијал и на кој начин долгорочно ја одржува работната сила.

Исто така, како ги утврдува, планира, спроведува и проценува резултатите од обуката на сите вработени и зошто обуката е исклучително важна за нив и е поврзана со работното место, но и со професионалниот развој на поединецот. Како примерок за ова истражување се вработените во организацијата кои веќе ги поминале спроведените обуки со цел да се прикажат нивните ставови, забелешки и задоволство.

Текот на истражувањето започнува со поставување хипотези (*процесот на обука е во склад со очекувањата на вработените, резултатот од спроведените обуки е во согласност со очекувањата на вработените, а вработените се задоволни со начинот на спроведување на обуката...*) и нивно докажување преку квантитативна обработка на податоците од анкетни прашалници и квалитативна обработка на интервјуа.

Преку користење индуктивна метода, дедуктивна метода, метод на анализа, метод на синтеза, метод на класификација и методот на дескрипција се пристапува кон докажување на поставените хипотези.

Истражувањето било спроведено на 16 испитаници на возраст од 21 год. до 30 год., со различни хиерархиски позиции. Сите поставени хипотези испитувани се врз основа на одговорот на испитаниците кои на поставените прашања одговарале на скала од 1-

5, при што заклучокот е поставен врз основа на аритметичка средина на вредностите од одговорите и процентуалната структура.

Врз основа на ова истражување, во организацијата Семех Хрватска и нумеричката обработка на податоците, констатирано е дека поставените хипотези за истражувањето генерално се потврдени при што:

- 90% од вработените потврдиле дека процесот на обука е во склад со очекувањата на вработените,
- 72% од вработените потврдуваат дека резултатите од спроведената обука е во склад со очекувањата на вработените,
- 95% од испитаниците се задоволни од спроведената обука.

Согласно спроведеното емпириско истражување може да се заклучи дека доколку спроведувањето на обуките е во склад со очекувањата на вработените и интегрирано во целите на организацијата, обуките претставуваат добивка, а не трошок за организацијата. Клучот за успехот на организацијата е корпоративната политика која примарно е насочена кон вработените и кон постојан напредок, постојано обучување, зголемување на професионалноста и мотивацијата на вработените, а со тоа и стекнување огромна конкурентска предност во светот на глобализацијата.

Резултатите од истражувањата посочуваат на тоа дека со вложувањето и инвестирањето во човечкиот капитал односно во процесите на обука и развој на вработените, ги издвојуваат организациите како лидери во својата област и ја истакнува важноста на потребата од постојано усовршување, обука и развој на вработените во организациите. (Markulin, 2016.)

Истражување за обуката и развојот на вработените и работењето на организациите

Истражувањето спроведено е од страна на Елена Спасова, во 2018 година, на територијата на Република Македонија. Целта на истражувањето е да се утврди дали менаџментот на човечки ресурси во организациите вложува во обуки и развој на вработените и како тоа влијае врз квалитетот на услугата што ја даваат вработените, на организацискиот раст и успешното работење на организацијата.

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). Преку стручната литература и спроведеното 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.

Во своето истражување, Елена Спасова, јасно ги поставува хипотезите, кои се основа на разработката на темата и тоа: “Обука и развој на вработените и работењето на организацијата”, при што тргнува од следниве поединечни хипотези: “Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата кој ја пружаат”; “Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае врз организацискиот раст”; “Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа ќе има значително влијание врз организациската конкурентност”.

Со цел докажување на своите хипотези, таа користи анкетен прашалник од 26 прашања за процена на ставовите кои се однесуваат на обука и развој на вработените и работењето на организацијата, распределувајќи ги на петостепената Ликертова скала. Исто така, користи и метод на интервју, се интервјуираа менаџерите и се анализираа нивните ставови во однос на предметот на истражување.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да придонесе кон успешното работење на организацијата. Обуката има влијание на организацијата во целина и нејзините предности се огледуваат во подобрувањето на организациските перформанси: профитабилност, ефикасност, продуктивност, намалување на трошоците, подобрување на квалитетот и квантитетот, намалување на флукуацијата на вработените итн. (Спасова, 2018)

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Предмет на истражувањето

Обуката и развојот на вработените како едни од најзначајните функции од менаџментот на човечки ресурси, претставуваат само еден од факторите кои влијаат врз ефикасноста на извршувањето низа работни активности во институциите и организациите.

Предмет на оваа истражување е анализата на улогата на функцијата на човечките ресурси во организацијата, спроведувањето на обуката и развојот како една од нејзините практики во ИТ организациите во Р. Македонија. Појдовна точка е фактот дека знаењето е моќ и дека тоа е основен капитал и генератор на развојот, односно клучен развоен ресурс, но истовремено човечка потреба и значаен мотивирачки фактор. Во рамките на оваа анализа, основната цел е да се утврди влијанието на обуката и развојот врз организациските перформанси и задоволството на вработените, но и дали тие се усогласени со стратешките цели и се интегрирани во функцијата на управување со човечките ресурси. За тоа има потврда и од теоретичарите и од практичарите кои се занимаваат со оваа тема, а тоа е теоретската анализа во рамките на овој труд.

Во пристапот кон темата и проблемот, се тргнува од фактот дека денес сè повеќе се зборува за вработените како највредниот капитал и средства на една организација, како и за конкурентската предност со помош на луѓето. Истовремено, често се занемарува вистината дека човечкиот потенцијал може да биде извор на напредок на организацијата, но и нејзина најголема пречка. Доколку потенцијалот на вработените не е соодветен, организацијата не може да се развива. Залудно има оригинална мисија и визија, ако нема кој да ја следи. Оттука и потребата менаџментот на организацијата да инвестира во потенцијалот на вработените, да го насочува и да го поттикнува стекнувањето на потребните знаења и вештини, да ја мотивира и поттикнува посветеноста на вработените. Ова бара значителни инвестиции, како и многу знаења и вештини за водење на процесот. Токму овој труд има за цел да придонесе за проширување на знаењата од оваа област.

2. Цел на истражувањето

Примарна цел на ова истражувањето е да се проучат и да се истражат методите, начините, програмите за обука и развој на вработените во ИТ организациите. Целта на овој труд е да се анализира и да се обиде да се разбере улогата што човечките ресурси ја заземаат во рамките на една организација и дали планирањето и реализацијата на обуките за вработените го даваат очекуваниот придонес.

Да се утврди дали самиот факт дека организацијата инвестира во образование и обуки придонесува за успехот на организацијата и да се посочи дека таквото вложување треба да биде интегрирано со стратегијата на организацијата и концептот за развој на вработените.

Истовремено, истражувањето има за цел да ја утврди ефективноста на образованието и обуката врз трајните промени во однесувањето на вработените како и влијанието на тоа вложување врз мотивацијата на вработените.

Преку истражувањето ќе се утврдат ставовите на менаџерите и на вработените во поглед на спроведување на обуките, нивното значење како за индивидуален така и за организациски развој, задоволството и мотивацијата на вработените од програмите за обука и развој.

3. Задачи на истражувањето

Во овој труд, согласно поставената цел на истражување, поставени се следниве задачи на истражување:

- ✓ да се направи преглед и анализа на релевантната литература како и преглед на релевантните истражувања во кои истражувани се обуката и развојот на вработените како значајна функции во развојот на човечките ресурси,
- ✓ да се утврди дали вложувањето/инвестирањето на организациите од ИТ секторот во обуки на вработените влијае врз успешноста на организацијата и подобрувањето на перформансите на вработените,
- ✓ да се испита дали вложувањето во обуките и развојот на вработените треба да биде интегрирано со стратегијата на организацијата,

- ✓ да се испита пристапот кон обуките и развојот на вработените како и изборот на програми за обука во организациите од ИТ секторот,
- ✓ да се утврди во кои случаи обуката претставува инвестиција, а не трошок на организацијата,
- ✓ да се провери врската помеѓу обуката на вработените и успешноста на организацијата,
- ✓ да се испита на кој начин работата на менаџментот на организацијата влијае врз успешноста на спроведување на обуката,
- ✓ дали успехот на спроведената обука зависи од вработените и дали тие се заинтересирани за учење, развој и трансфер на знаењето,
- ✓ да се утврди на кој начин вложувањето во обуката може да придонесе стекнување на конкурентска предност на организацијата на пазарот.

4. Хипотези

Врз основа на дефинираниот предмет и цели на истражувањето, како и наведените почетни претпоставки и достапните информации, прикажана е главната хипотеза:

Обуките влијаат врз подобрување на перформансите на вработените ако се усогласени со стратешките цели на организацијата и интегрирани во функција на управување со човечките ресурси.

Хипотеза 1.1. Поставеноста на менаџментот на човечки ресурси како и начинот на работа влијае врз планирањето и реализацијата на обуките;

Хипотеза 1.2. Изборот на добра програма за обука позитивно влијае врз вработените и успехот во работењето на организациите од ИТ секторот;

Хипотеза 1.3. Обуката и развојот на вработените позитивно влијае врз мотивацијата на вработените и задоволството од работата;

Хипотеза 1.4. Ако обуките не се во насока на остварување на конкретните цели на организацијата тогаш таа претставува неповратен трошок;

Хипотеза 1.5. Доколку деловната политика на организацијата е во склад со потребите за обука и развој на вработените тогаш тие ќе имаат позитивен став кон обуките;

Хипотеза 1.6. Обуката и развојот на вработените влијаат врз однесувањето на вработените и постигнувањето на организациските цели.

5. Варијабли на истражувањето

Поставувањето на варијаблите во ова истражување направено е врз основа на претходно поставените цели, задачи како и основите хипотези на истражувањето, засновани врз направени истражувања во доменот на обука и развој на вработените во организации од ИТ сектор.

а.) Независни варијабли:

1) Социодемографска варијабла:

- а) пол,
- б) возраст,
- в) образование,
- г) работна позиција во организацијата,
- д) стаж во организацијата;

2) Структура на организацијата:

- а) големина на организацијата (мала, средна, голема),
- б) структура на сопственост;

3) Ставови на вработените кон целите на организацијата.

б.) Зависни варијабли:1) Ставови на вработените кон обуката:

- адекватност на обуката (став на испитаниците за тоа во која мера добиваат неопходна обука и колку се задоволни),
- влијанието на обуките врз мотивацијата (ставот на испитаниците за тоа колку обуките влијаат врз нивната мотивација, сигурноста, подобрата заработка и разбирањето на сопствениот придонес кон успехот на организацијата),
- влијанието на обуките врз перформансите на работење (прашања за тоа како влијаат обуките врз нивниот личен и кариерен развој и колку се подобриле нивните перформанси при работење),
- целта на обуките,
- можностите за обука.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Согласно со методологијата на научно-истражувачката работа, во ова истражување беа применети следниве методи и техники: објективност, веродостојност, генералност и систематичност.

Основните методи кои се користат во истражувањето се **аналитички** (метод за анализа) и **синтетички** методи.

Аналитички основни методи:

- **метод на анализа** - анализирање на сите селектирани материјали од домашната и странската литература, 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 конкретизација** – претставува детерминација во смисла на определување на општото со додавање една или повеќе ознаки, посебни определби кои можат да се искушат со сетилата,
- **метод на дедукција** - метод со кој врз основа на општите ставови се изведуваат поединечни и се доаѓа до конкретни и поединечни

заклучоци, извадоци од општи констатации кон посебни и поединечни констатации во однос на потребите на трудот.

Синтетички основни методи вклучуваат:

- **метод на конкретизација** - во кој од апстрактното се создава конкретен став со определена сигурност за негова изјава,
- **метод на генерализација** - од конкретните ставови се создаваат генерални ставови на пошироко поле на делување,
- **метод на индукција** - од посебните и поединечни констатации веќе се преминува кон создавање општи констатации.

Општонаучни методи кои се користени во ова истражување се хипотетичко - дедуктивните и компаративните.

Спроведувајќи ги основните техники и методи на истражување, резултатите се анализираат квантитативно и квалитативно. Како основа на ова истражување, конструиран е еден анкетен прашалник и структурирано е интервју и врз основа на добиените резултати, направено е потврдување/оспорување на поставените специфични хипотези.

- **Анкетниот прашалник** конструиран е за вработените во ИТ организациите, составен е од 25 карактеристични прашања кои ги опфаќаат специфичните хипотези претставени во овој труд. Се одговара на 5-то степен Ликертова скала, каде 1 означува воопшто не се согласувам, додека 5 означува дека целосно се согласувам. Прашалникот е од затворен тип, на заокружување, т.е. избор на еден можен одговор. Овој прашалник конструиран е за потребите на ова истражување, а резултатот од неговата примена се квантитативните податоци на кои се базира тестирањето на поставените хипотези. Притоа резултатите од анализата на анкетниот прашалник графички се прикажани со помош на графикони. Прашалникот е даден во прилог.
- **Структурирано интервју** - интервју од 10 отворени прашања, со кои главна цел е да се истражат хипотезите претставени во овој труд. Се интервјуираат менаџерите и се анализираат нивните ставови во однос на предметот на истражување.

Хронолошки, квантитативната обработка на податоците се однесува на анкетниот прашалник (прикажан во прилог), додека квалитативната анализа на податоците го вклучува и структурираното интервју, преку кои се докажуваат и/или негираат хипотезите од рамката на истражување кои опфаќаат неколку елементи: *Мотивација и задоволство во организацијата; Начинот на работа на менаџментот на човечки ресурси и планирањето и реализацијата на обуките; Влијанието на типот на спроведената обука врз професионалното расположение на вработените; Успехот на работењето на организацијата; Интегрираноста на обуката во конкретните цели на организацијата; Остварување на организациските цели на организацијата/претпријатието; Конкурентноста на организацијата/претпријатието.*

6.1. Инструменти на истражувањето

За целите на истражувањето беше спроведен анкетен прашалник.

Комплетниот примерок на истражувањето се состоеше од вкупно 97 учесници. Анкетните прашалници беа анонимни и спроведени по електронски пат, а испитаниците беа информирани за целите на истражувањето.

Од вкупно 97 испитаници, повеќето се жени (52,6%% (n=51)) на возраст од 20 до 35 години (79,4%-, претежно со високо образование (66%), со работен стаж од 1 до 5 години (50,5%) во приватна организација со странски капитал (64,9%) со над 100 вработени (67%), (табела 2).

Табела 13 дава информации за демографските карактеристики на испитаниците (N=97).

Табела 2: Карактеристики на испитаниците (n=97)

	КАРАКТЕРИСТИКИ	N	%
пол	мажи	46	47,4
	жени	51	52,6
возраст	20-35	77	79,4
	36-50	17	17,5
	51-65	3	3,1
Степен	средно	19	19,6

	високо	64	66,0
	магистер	14	14,4
Работен стаж	помалку од 1 година	31	32,0
	1-5 години	6	50,5
	6-10 години	14	14,4
	подолго од 10 години	3	3,1
Големина на организација	до 20 вработени	10	10,3
	21-99 вработени	22	22,7
	над 100 вработени	65	67,0
Сопственичка структура	приватна – домашен капитал	12	12,4
	приватна - мешан домашен и странски капитал	22	22,7
	приватна со странски капитал	63	64,9
	државна / јавна организација	0	/

Односно, приближно иста беше половата застапеност на испитаниците, така што 52,6% (n = 51) беа жени и 47,4% (n = 46) беа мажи. Возраста се движеше од 20 до 35 години, при што, претежно испитаниците, 79,4%, беа на возраст од 20 до 35 год. (n=77), 17,5% беа на возраст од 36 до 50 години (n=17), додека останатите 3 беа меѓу 51-65 години (3,1%). Повеќето учесници беа со високо образование (66%; n = 64), а остатокот (19,6% и 14,4%; n=19 и n=14), го сочинуваа учесници со средно, односно магистри, а доктори на наука немаше воопшто. Половината (50,5%) беа со работен стаж од 1 до 5 години, n=49, додека висока процентуална застапеност (32%) имаа и тие со работен стаж помалку од 1 години (n=31), додека 14,4% (n=14) има работено од 6 до 10 години, а само тројца беа со над 10 години стаж во организацијата. Во поглед на структурата на организацијата во која работат, станува збор најчесто за организации со над 100 вработени (67%, n=65), додека остатокот се вработени во организации до 20 (10,3%, n=10), односно од 21 до 99 вработени (22,7%, n=22). А, според сопственичката структура, две третини (64,9%, n=63) се вработени во приватни организации со странски капитал, 22,7% во тие со мешан, 12,4% во приватна организација со домашен капитал, а вработени во јавни организации немаше.

7. Популација и примерок

Истражувањето спроведено е во петнаесет ИТ компании во Р.Македонија со различна големина. Спроведено е во период од 80 дена по пат на интернет анкета и структурирано интервју (<https://forms.gle/CQdBTfyD2daA7VG9>) (<https://forms.gle/gNx3JPLKxdQoKf6E9>). Примерокот на испитаници е по случаен избор, анкетниот прашалник беше пополнет од 97 испитаници, активно вработени.

Испитаниците кои беа вклучени во структурираното интервју и анкетниот прашалник се топ менаџери/ лидери, координатори и вработени во ИТ организациите којшто се разгледуваат како дел од ова истражување. Линковите беа испратени до 200 испитаници, на кој одговориле 97, односно 48,5% и тоа:

- 10 топ менаџери,
- 5 тим лидери,
- 82 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.

Од вкупниот број испитаници кои учествувале во истражувањето, 46% или 47,4% се од машки пол, а 51% или 52,6% од женски пол.

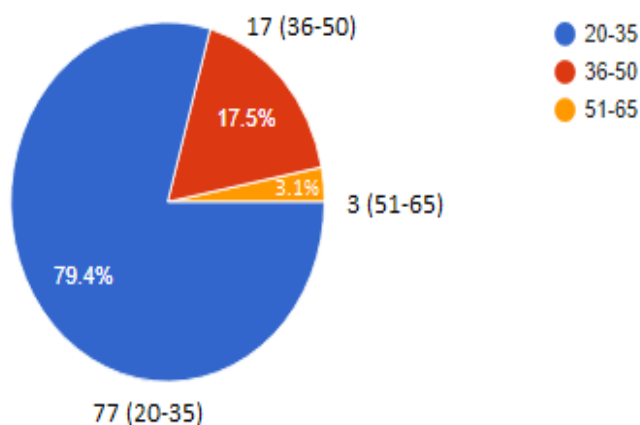


Графикон 1: Структура на примерокот според пол.

Скопје 2022

Според возраста на испитаниците, анкетираниите се:

- 20-35 год. – 77 испитаници или 79,4%,
- 36-50 год. – 17 испитаници или 17,5%,
- 51-65 год. – 3 испитаника или 3,1%.



Графикон 2: Структура на примерокот според возраста.

Според степенот на образование, од вкупниот број вработени, застапеноста е следна:

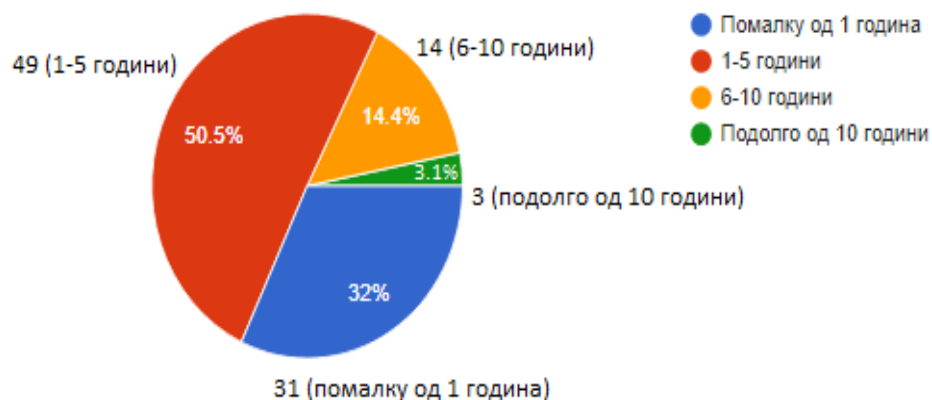
- средно образование – 19 испитаници или 19,6%,
- високо образование – 64 испитаници или 66%,
- магистер - 14 испитаници или 14,4%,
- доктор на науки – 0 испитаници или 0%.



Графикон 3: Структура според степенот на образование на примерокот.

Според стажот структурата на испитаниците е следнава:

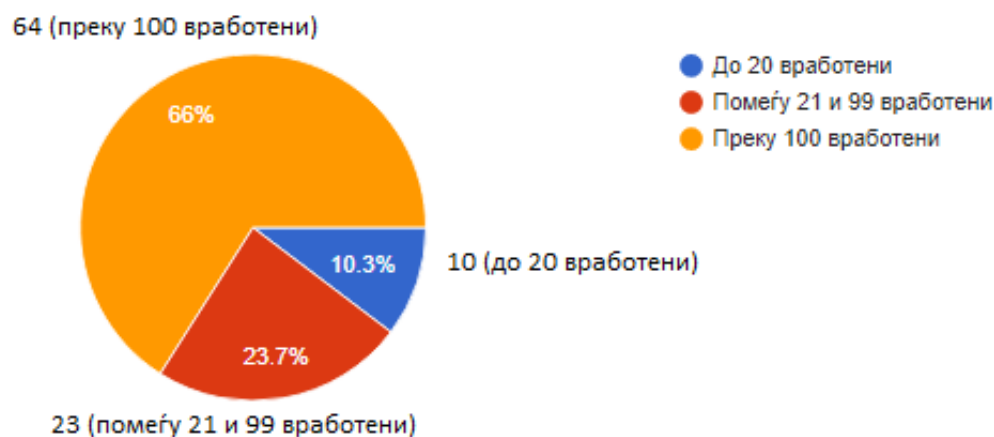
- помалку од 1 година – 31 испитаници или 32%,
- од 1 до 5 години – 49 испитаници или 50,5%,
- од 6 до 10 години – 14 испитаници или 14,4%,
- подолго од 10 години – 3 испитаника или 3,1%.



Графикон 4: Структура на примерокот според стажот во организацијата

Според големината на организацијата имаме:

- до 20 вработени – 10 испитаници или 10,3%,
- помеѓу 21 и 99 вработени – 23 испитаници или 23,7%,
- преку 100 вработени – 64 испитаници или 66%.

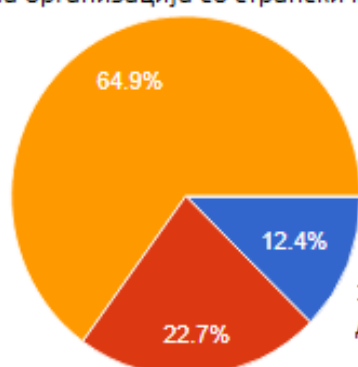


Графикон 5: Структура на примерокот според големината на организацијата.

Според сопственичката структура на организацијата, испитаниците се:

- приватна организација – домашен капитал – 12 испитаници или 12,4%,
- приватна организација со мешан домашен и странски капитал – 22 испитаници или 22,7%,
- приватна организација со странски капитал – 63 испитаници или 64,9%,
- државна/ јавна организација – 0 испитаници или 0%.

63 (приватна организација со странски капитал)



- Приватна организација - домашен капитал
- Приватна организација со мешан домашен и странски капитал
- Приватна организација со странски капитал
- Државна/јавна организација

12 (приватна организација - домашен капитал)

22 (приватна организација со мешан домашен и странски капитал)

Графикон 6: Структура на примерокот според сопственичката структура на организацијата

8. Анализа и статистичка обработка на податоци

Анализата и обработката на добиените податоци беше спроведено согласно сите важни индикатори кои конретно го истакнуваат влијанието на обуките врз перформансите на вработените т.е. работењето на организацијата.

Горенаведеното истражување односно потврдување и/или негирање на поставените хипотези е спроведено по пат на интернет при што анкетниот прашалник наменет за вработените (топ менаџментот и вработените) и структурираното интервју наменети за топ менаџментот беа доставени преку e-mail во организациите. Откако тестирањето на вработените беше спроведено и материјалите собрани како доказ, се пристапи кон систематска разработка на резултатите, нивна анализа и статистичка обработка.

Со цел потврдување и/или негирање на поставените хипотези обработката на

податоците подлежи на консекутивно користење на квантитативен и квалитативен метод – анализа на резултатите од спроведените анкети и интервјуа. Со нумеричка обработка, добиените податоци, квантитативниот пристап ќе го надолжни квалитативниот метод (анализа на спроведените интервјуа) при што се доби потребна комплементарност.

Врз основа на спроведената анкета преку процентуалниот сооднос најпрво се анализираа социодемографските варијабли (соодносот на машки и женски пол, големина и сопственост на организацијата, постоењето оддел за човечки ресурси...) преку графички прилози – графикони, а притоа врз нумеричка основа и процентуалниот сооднос се потврдуваат или негираат поставените хипотези преку изнесување заклучоци.

Податоците од истражувањето беа внесени во форма на дата база во Microsoft Excel, додека податоците добиени од интервјуата беа анализирани со квалитативна анализа на податоци.

Сите собрани податоци беа организирани во форма на дата база во Microsoft Excel, а обработени со помош на пакетот SPSS.

Искористени беа Т-тестови и АНОВА тест за да се испитаат односите меѓу независните варијабли (демографските карактеристики –пол и возраст соодветно) и зависните варијабли (ставовите на вработените кон обуката во кои беа категоризирани 25-те ставки).

8.1. Обработка и интерпретација на резултатите од SPSS

Податоците од истражувањето беа рачно внесени, кодирани и статистички анализирани со користење на Статистички пакет за социјални науки, IBM SPSS Statistics (SPSS Inc., 1988).

Беа изведени фреквенции со цел да се утврди демографијата на популацијата на примерокот и средните одговори на 25 прашања за обука и развој на вработените и работењето на организацијата. Притоа, спроведени беа едноваријатни анализи за да се опише примерокот и како учесниците одговорија во однос на поставените прашања за ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата. Искористени беа Т-тестови и АНОВА тест за да се испитаат односите меѓу независните варијабли (демографските карактеристики - пол и возраст соодветно) и зависните варијабли (ставовите на вработените кон обуката во кои беа категоризирани 25-те ставки).

Односно, за споредување на средните вредности засновани според групата - пол (бидејќи се две групи), спроведовме т-тест на независна компонента (Independent Samples T-Test) и еднонасочна (one-way) ANOVA за групите возраст (3+ групи). Нивото на значење на статистичката анализа беше поставено на $p < 0,05$.

Беа пресметани и средните вредности за секој од 25-те ставови на вработените кон обуката. Повисоките оценки рефлектираа посилна/ повисока согласност со одреден став што е одговорен.

Податоците беа презентирани со употреба на табели.

8.1.1. Прифатливост на одговорите на ставовите

Алфа коефициентот на ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата е 0.937 (табела 15) што покажува дека ставките имаат прифатлива внатрешна конзистентност. (имајте предвид дека факторот сигурност под 0,70 се смета за „прифатлив“, додека 0,8 и повеќе се смета за пожелен во повеќето ситуации од општествените науки.) (Cortina, 1993).

Табела 15: Скала за прифатливост на статистиката за ставовите

Алфа коефициент (Cronbach's Alpha)	Алфа коефициент на стандардизирани ставки	N (број на ставки)
0,934	0,937	25

9. Организација и тек на истражувањето

Целокупното истражување се одвиваше етапно, со разработка во неколку фази:

Првата фаза од истражувањето вклучува детален преглед и анализа на литературата од овој домен, како и направените соодветни, релевантни истражувања. Преку анализа на соодветната литература се поставуваат рамките и границите на понатамошното емпириско истражување.

Теоретскиот дел е разработен и селиктиран со акцентирање на сферата на истражување – обука и развој на вработените односно разработка на: Проблемот и основните поими; Обуката и развојот во контекст на развој на човечките ресурси;

Процесите на обука на вработените; Методите на обука на вработените; Видовите обука на вработените итн.

Како главна тема и задача на разработката беше разработено влијанието на обуката и развојот на целокупното функционирање на организациите од ИТ секторот, влијанието врз нивното ефективно работење, однесувањето, продуктивноста, мотивацијата на вработените во организациите како и меѓусебната корелација на зависните и независните варијабли во овие процеси и во исходот на целокупното работење.

Во контекст на **втората фаза**, откако беа поставени основните проблеми за разработка, најголемо внимание беше насочено кон селекцијата на организацијата која се анализира, односно секторот во кој следењето на обуката и развојот на вработените се нужни за функционирање на дадената организација, одржување на нејзината конкуретност и продуктивност. Како вид на организација избран е ИТ секторот за бази на податоци и развој на апликации, каде овој процес на обука и развој на вработените е неопходен дури и за нормално функционирање на организацијата.

Оваа гранка, која се дефинира како двигател на економијата, директно зависи од процесите на обука и развојот на вработените како и нивната организација. Процесите на обука и развој се од нужно значење за оваа гранка, каде правилното спроведување на овој процес и особено интегрирањето во целите на организацијата, директно, без компромис влијаат врз обезбедувањето на ефективноста, продуктивноста, мотивацијата, реализацијата, а со тоа и конкуретноста на пазарот.

Во следната **фаза 3**, по извршената анализа за потребните информации за разработка на посочената тема и врз основа на потребата за разработка на овие процеси, составен е анкетен прашалник во координација со предметот на истражување, целите и хипотезите на трудот, кои ги опфаќа социодемографските варијабли и податоците за компанијата во која е спроведено истражувањето. Како и структурното интервју за вработените и топ менаџментот од организации во ИТ секторот. Тие беа дистрибуирани за пополнување во секоја организација одделно, по пат на интернет со инструкции што и како треба да се пополни, при што истражувањето ќе биде спроведено почнувајќи од менаџерскиот тим на вработени, лидери, завршувајќи до најнискиот дел од пирамидалната поставеност, со цел да се споредат резултатите и да се добие пореална слика за влијанието на процесите на обука и развој во стратешкото менаџирање на човечките ресурси, остварувањето на целите на организацијата, зголемувањето на продуктивноста на вработените и

одржувањето на конкурентноста на фирмата на пазарот.

Откако беа добиени резултатите од истражувањето, спроведено во организациите од ИТ секторот, во следната **четврта фаза** предвидена е анализа на добиените податоци, при што интервјуата се анализираат квалитативно, додека анкетните прашалници подлежат на квантитативна анализа и обработка на податоците во форма на дата база во: Microsoft Excel, Google Forms и SPSS. Добиените податоци се анализирани, квантитативно и квалитативно, соодветно обработени и статистички/графички прикажани, со цел потврдување/отфрлање на поставената општа хипотеза и помошните хипотези.

Фаза 5 од ова истражување вклучува носење и дефинирање заклучоци од спроведената анализа на податоците, како и изготвување препораки.

10. Анализа и интерпретација на податоците од истражувањето

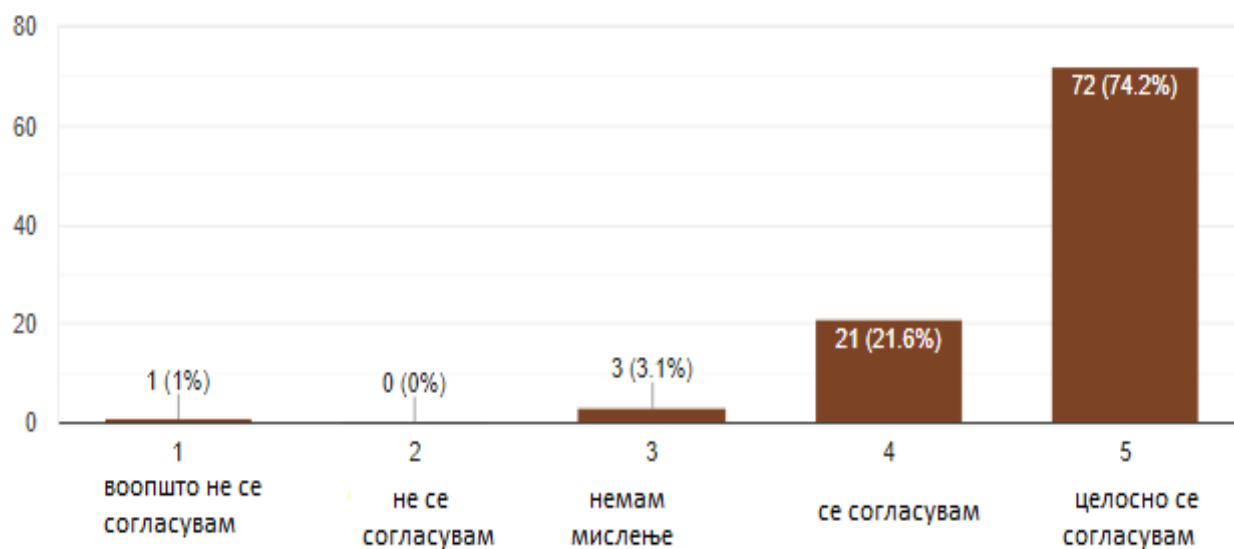
10.1. Анализа на добиените резултати од анкетниот лист наменет за вработените во ИТ организациите.

Истражувањето се состоеше од анкетен лист кој беше наменет за вработените во ИТ организациите. Анкетниот лист беше испратен до 200 вработени и беше потполнет од 97 испитаници односно 48,5%. Собраните и обработените податоци се презентирани во табели и графикони.

Во продолжение дадени се резултатите (и прикажани се и графички) кои се однесуваат на прашањата поврзани со обуките и развојот на вработените во ИТ организациите. Од испитаниците побарано е да го наведат степенот на согласност за секое од тврдењата поединечно, односно да дадат свое мислење на скалата од 1 до 5 со кое ќе го изразат својот степен на согласност. (1- воопшто не се согласувам, 2 - не се согласувам, 3 –немам мислење, 4 - се согласувам и 5 – целосно се согласувам).

За исказот: „**Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата**“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 0 испитаници (0%), немам мислење - 3 испитаници (3,1%), се согласувам –21 испитаник (21,6%) и целосно се

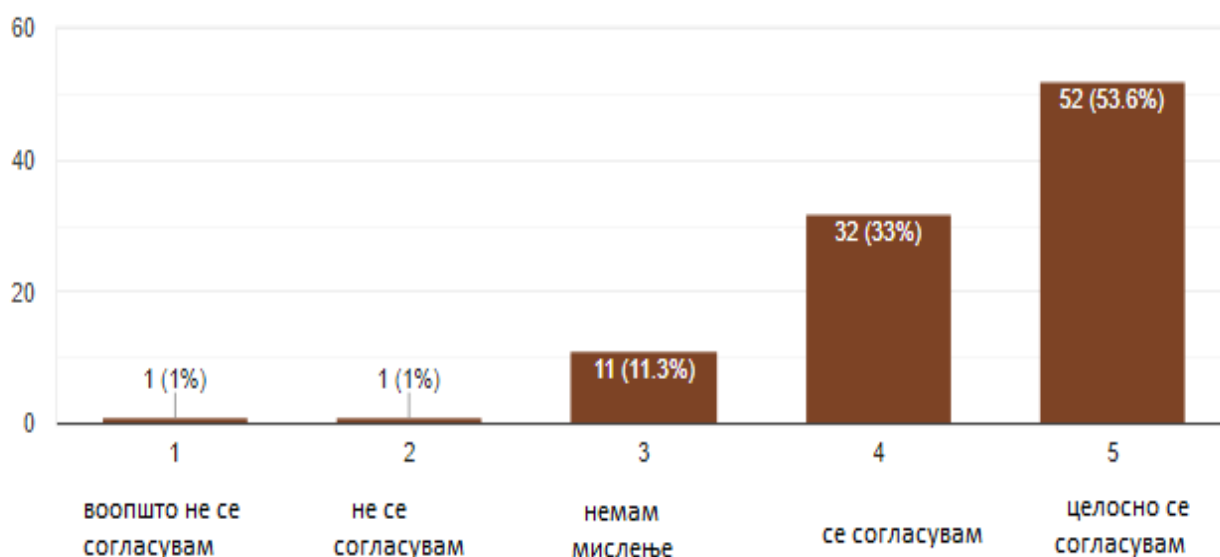
согласувам - 72 испитаници (74,2%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците односно 74,2% од испитаниците.



Графикон 7: Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата

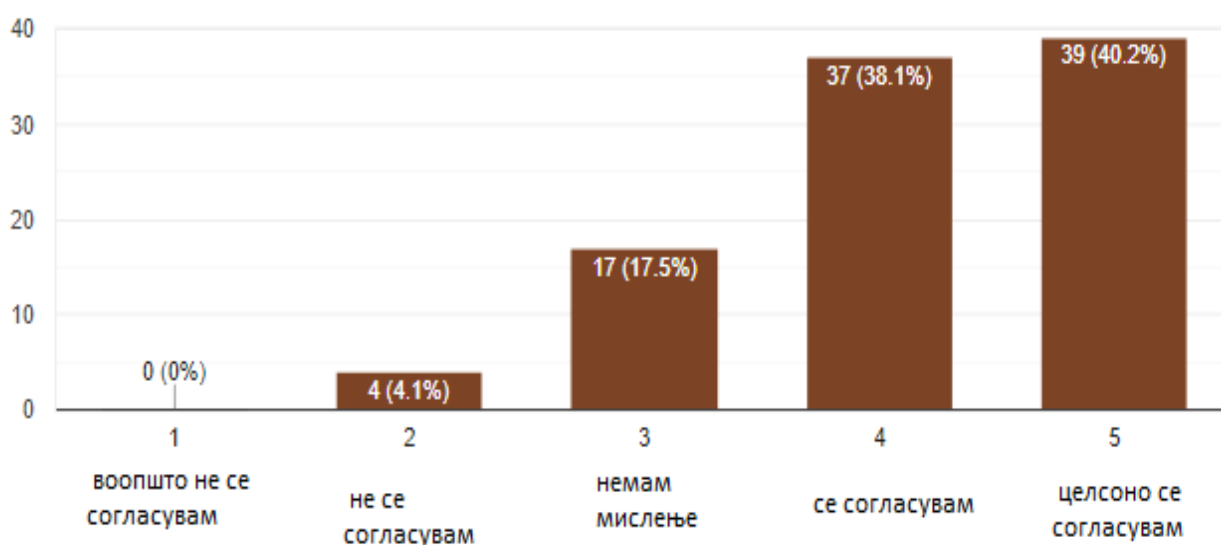
За исказот: „**Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените.**“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 11 испитаници (11,3%), се согласувам – 32 испитаници (33%) и целосно се согласувам - 52 испитаници (53,6%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 53,6% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



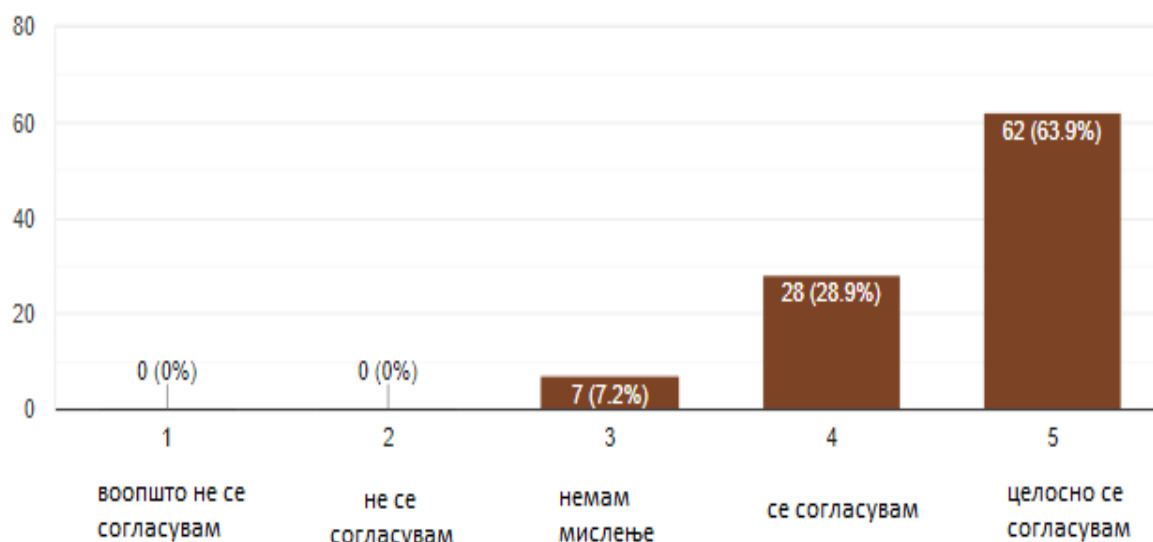
Графикон 8: Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените

За исказот: „**Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој.**“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 4 испитаници (4,1%), немам мислење - 17 испитаници (17,5%), се согласувам - 37 испитаници (38,1%) и целосно се согласувам - 39 испитаници (40,2%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 40,2% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 9: Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој

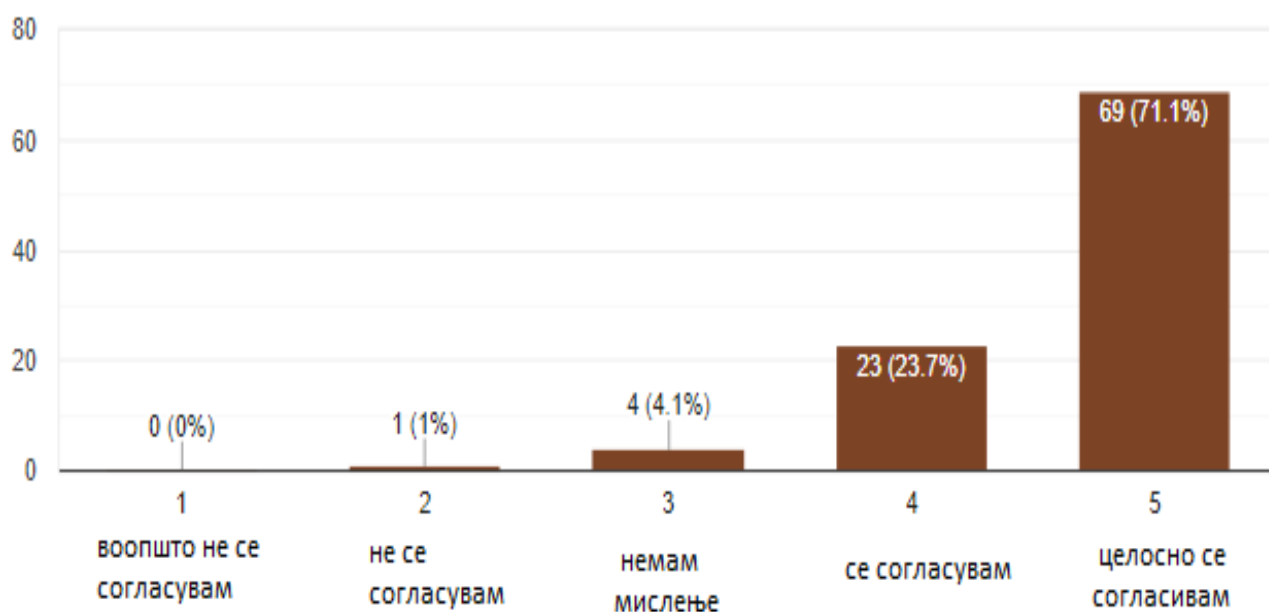
За исказот: „Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 0 испитаници (0%), немам мислење - 7 испитаници (7,2%), се согласувам - 28 испитаници (28,9%) и целосно се согласувам - 62 испитаници (63,9%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 63,9% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 10: Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените

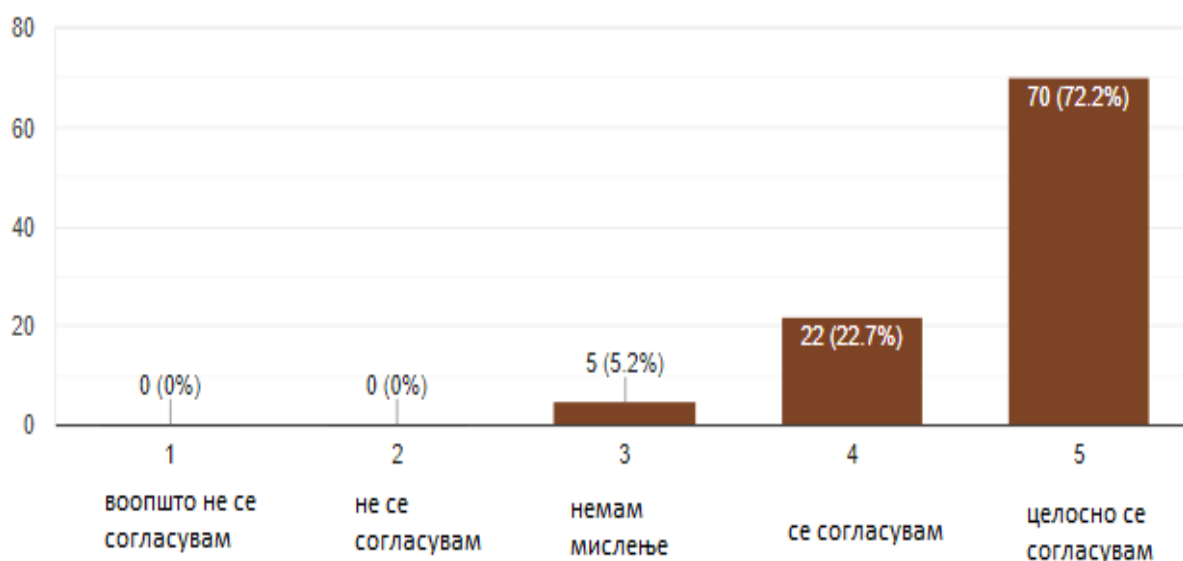
За исказот: „Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 4 испитаници (4,1%), се согласувам - 23 испитаници (23,7%) и целосно се согласувам - 69 испитаници (71,1%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 71,1% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



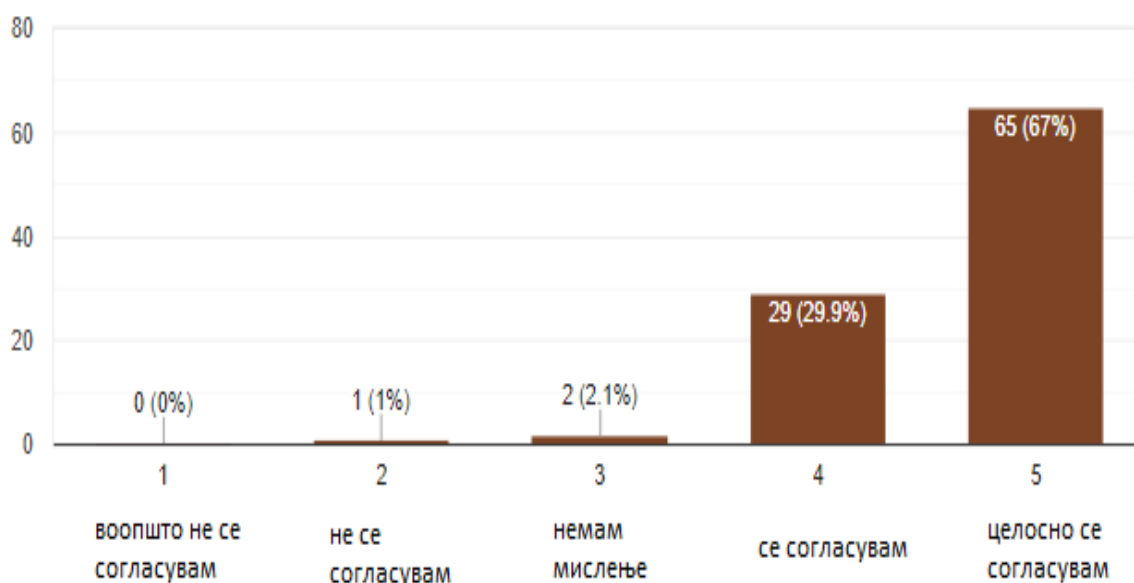
Графикон 11: Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата

За исказот: „**Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст.**“ ,дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 0 испитаници (0%), немам мислење - 5 испитаници (5,2%), се согласувам - 22 испитаници (22,7%) и целосно се согласувам - 70 испитаници (72,2%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 72,2% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 12: Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст

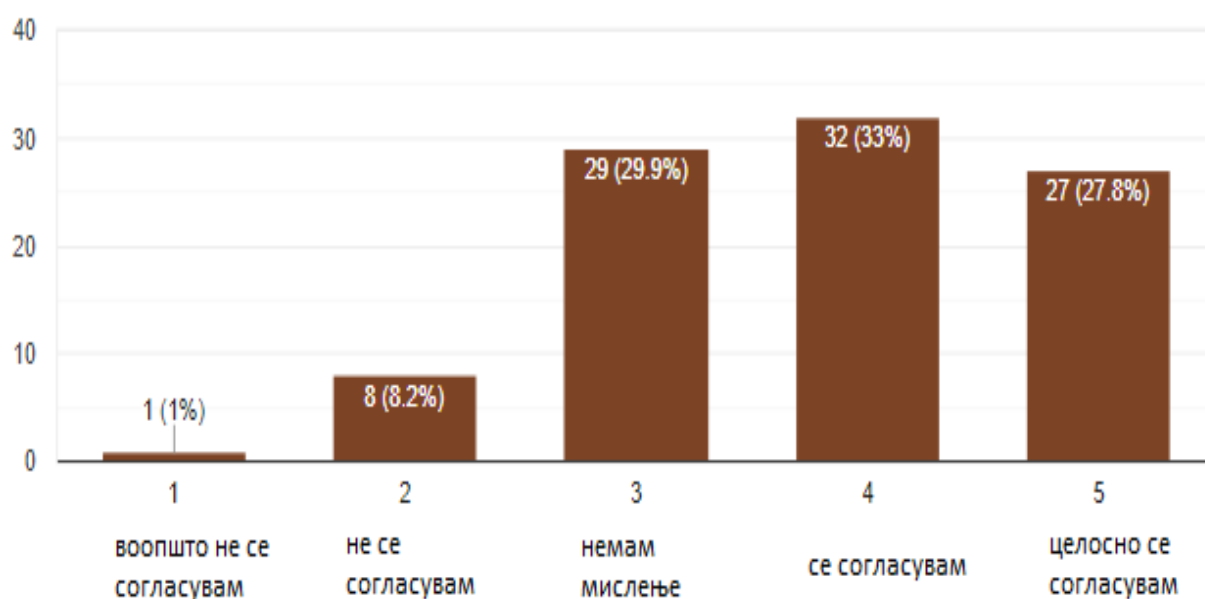
За исказот: „**Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели.**” ,дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 2 испитаници (2,1%), се согласувам - 29 испитаници (29,9%) и целосно се согласувам – 65 испитаници (67%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 67% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 13: Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели

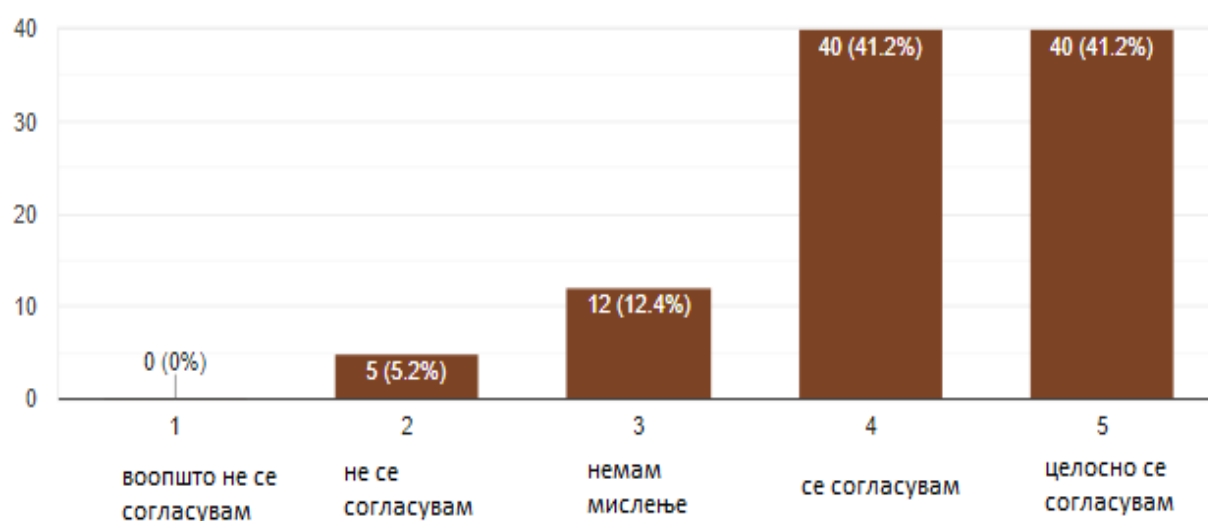
За исказот: „**Програмите за обука кои се спроведуваат се доволни за постојан развој на вработените.**” ,дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник(1%), не се согласувам - 8 испитаници (8,2%), немам мислење - 29 испитаници (29,9%), се согласувам - 32 испитаници (33%) и целосно се согласувам - 27 испитаници (27,8%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 33% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



Графикон 14: Програмите за обука кои се спроведуваат се доволни за постојан развој на вработените

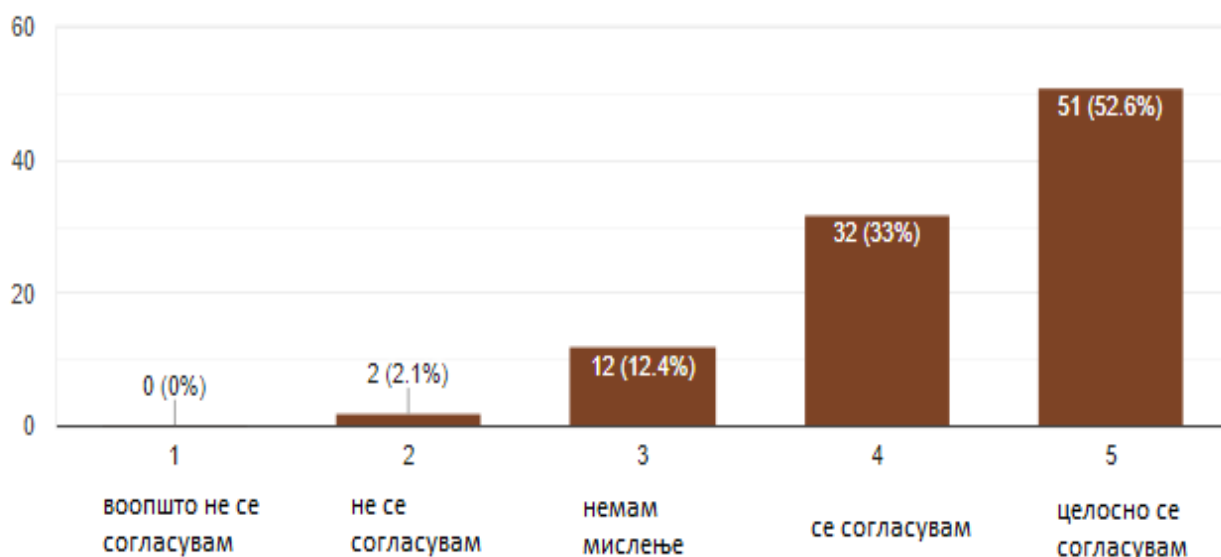
За исказот: „Типот на спроведената обука е во согласност со потребите за подобрување на перформансите во мојата работа.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 5 испитаници (5,2%), немам мислење - 12 испитаници (12,4%), се согласувам - 40 испитаници (41,2%) и целосно се согласувам - 40 испитаници (41,2%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 42,2% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Скопје 2022

Графикон 15: Типот на спроведената обука е во согласност со потребите за подобрување на перформансите во мојата работа

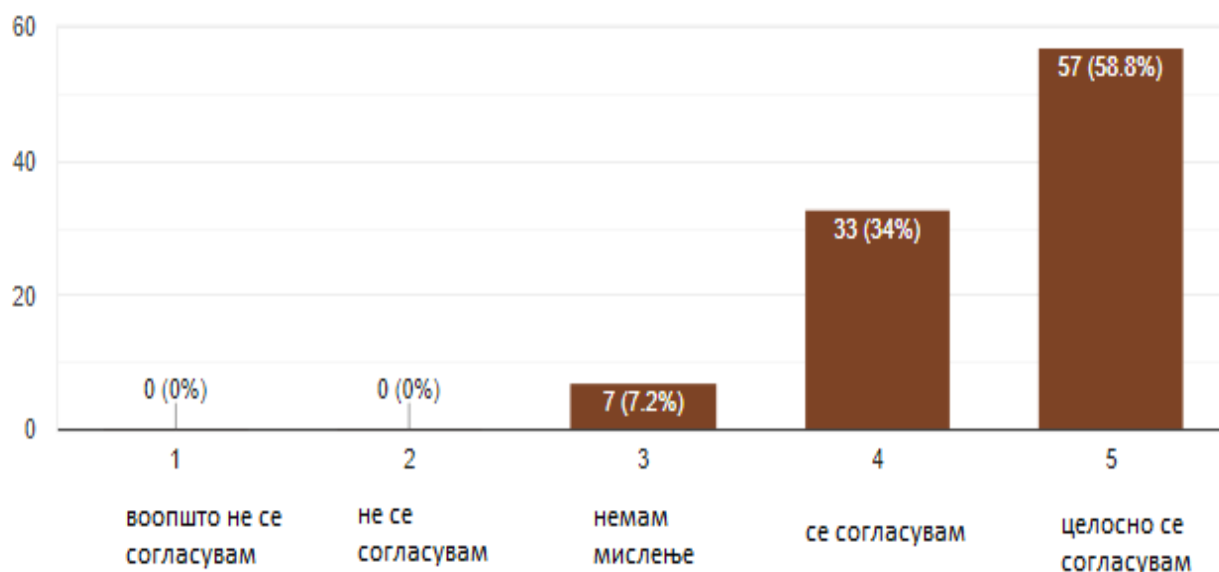
За исказот: „**Обуките кои се спроведуваат се во насока на остварување на заедничките стратешки цели на организацијата.**”, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 2 испитаници (2,1%), немам мислење - 12 испитаници (12,4%), се согласувам - 32 испитаници (33%) и целосно се согласувам - 51 испитаници (52,6%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 52,6% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 16: Обуките кои се спроведуваат се во насока на остварување на заедничките стратешки цели на организацијата

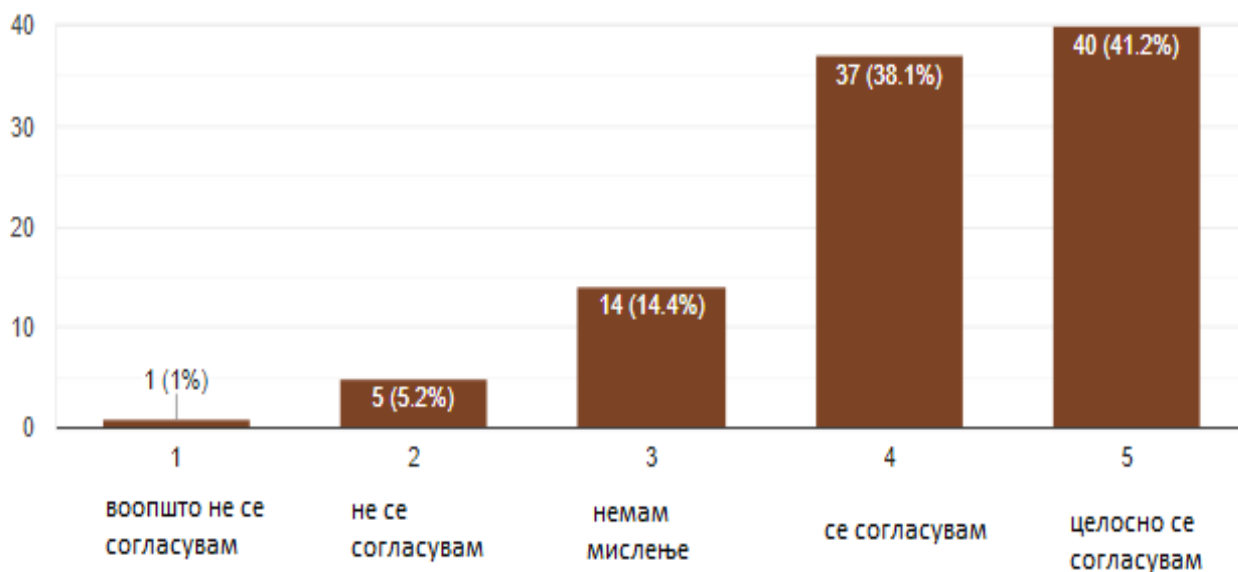
За исказот: „**Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата.**”, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 0 испитаници (0%), немам мислење - 7 испитаници (7,2%), се согласувам - 33 испитаници (34%) и целосно се согласувам - 57 испитаници (58,8%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 58,8% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



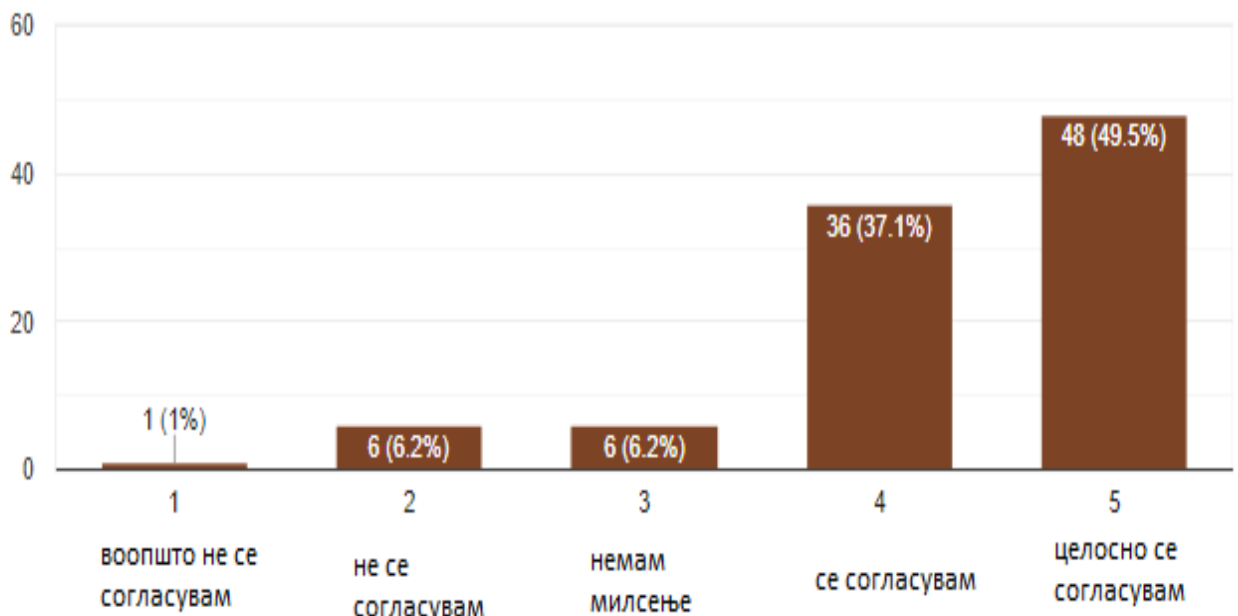
Графикон 17: Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата

За исказот: „Програмите за обука дизајнирани се во согласност со вештините на вработените.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 5 испитаници (5,2%), немам мислење - 14 испитаници (14,2%), се согласувам - 37 испитаници (38,1%) и целосно се согласувам - 40 испитаници (41,2%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 41,2% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 18: Програмите за обука дизајнирани се во согласност со вештините на вработените

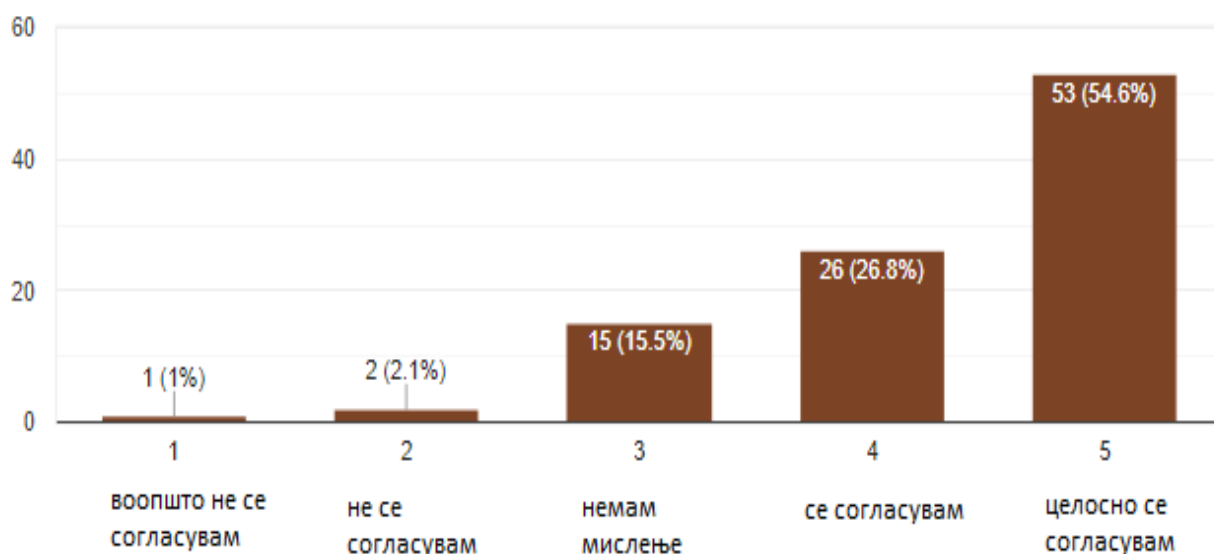
За исказот: „**Обуките се спроведуваат во согласност со потребите на работното место.**”, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 6 испитаници (6,2%), немам мислење - 6 испитаници (6,2%), се согласувам - 36 испитаници (37,1%) и целосно се согласувам – 48 испитаници (49,5%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 49,5% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 19: Обуките се спроведуваат во согласност со потребите на работното место

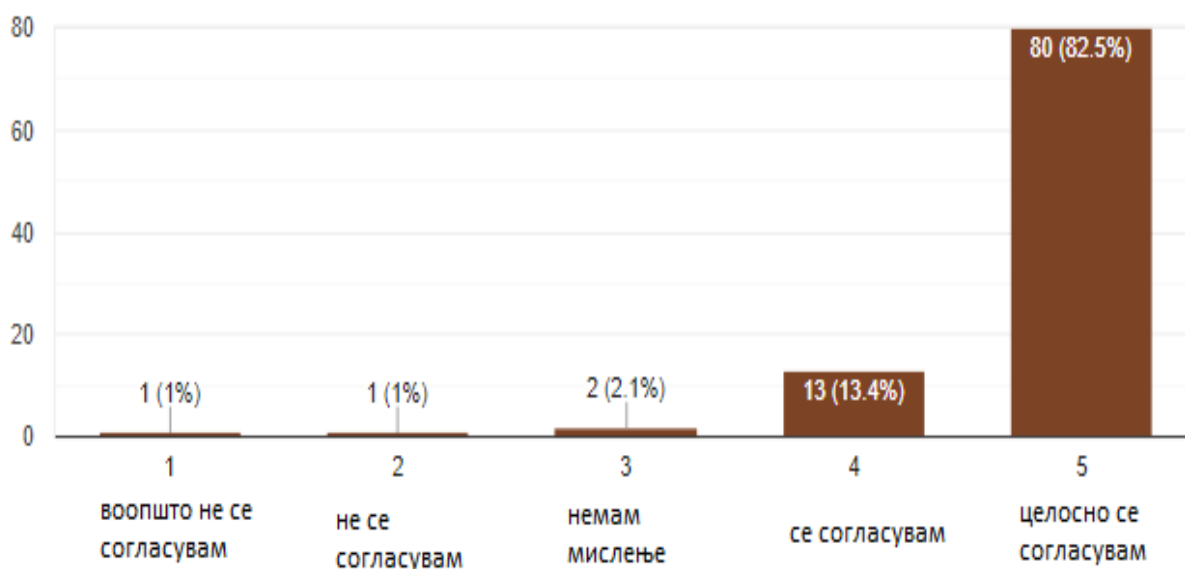
За исказот: „**Менаџментот на организацијата го поддржува индивидуалниот развој на секој од вработените.**”, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 2 испитаници (2,1%), немам мислење - 15 испитаници (15,5%), се согласувам - 26 испитаници (26,8%) и целосно се согласувам - 53 испитаници (54,6%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 54,6% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



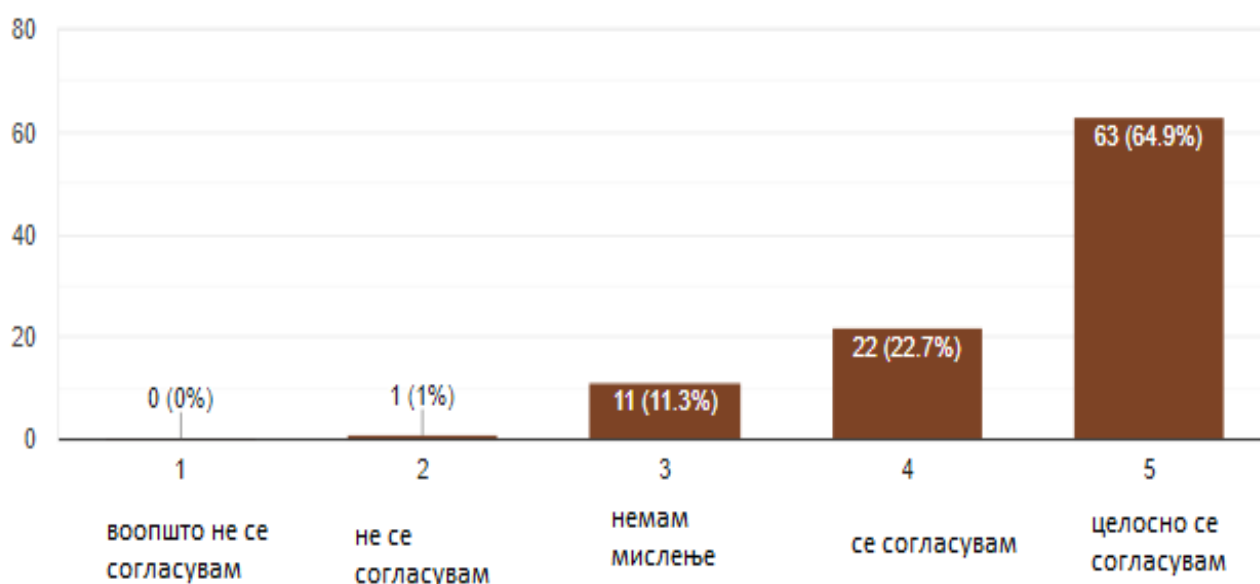
Графикон 20: Менаџментот на организацијата го поддржува индивидуалниот развој на секој од вработените

За исказот: „Обуките и развојот се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 2 испитаници (2,1%), се согласувам - 13 испитаници (13,1%) и целосно се согласувам - 80 испитаници (82,5%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 82,5% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 21: Обуките и развојот се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност

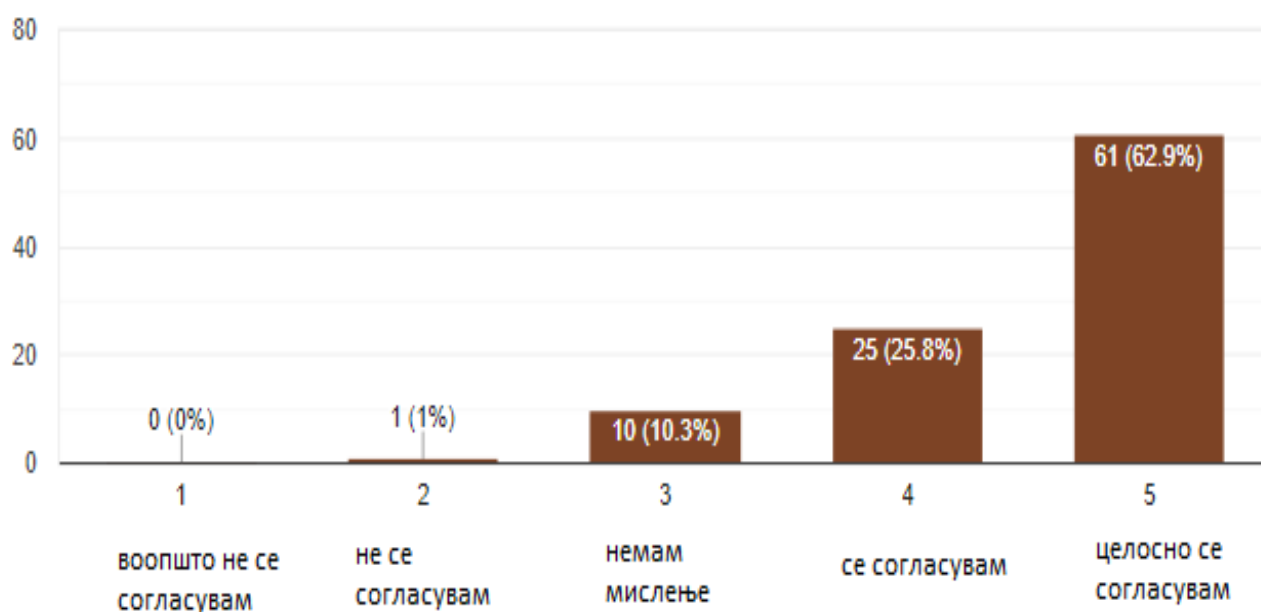
За исказот: „**Недостатокот од соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст.**“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 11 испитаници (11,3%), се согласувам - 22 испитаници (22,7%) и целосно се согласувам - 63 испитаници (64,9%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 64,9% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 22: Недостатокот од соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст

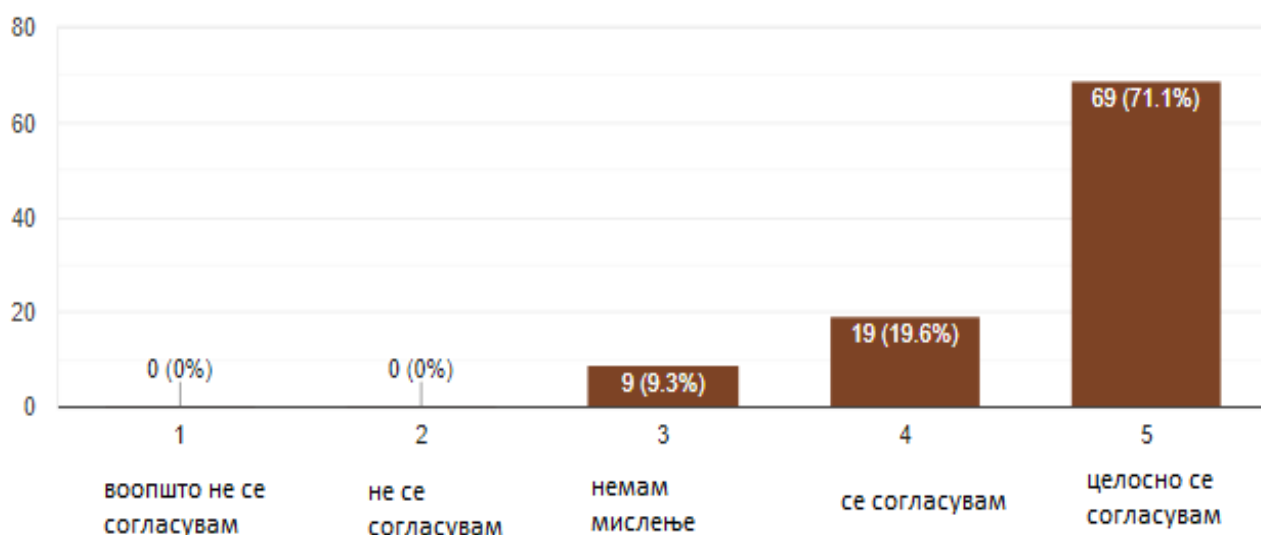
За исказот: „**Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност.**“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 10 испитаници (10,3%), се согласувам - 25 испитаници (25,8%) и целосно се согласувам - 61 испитаници (62,9%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 62,9% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



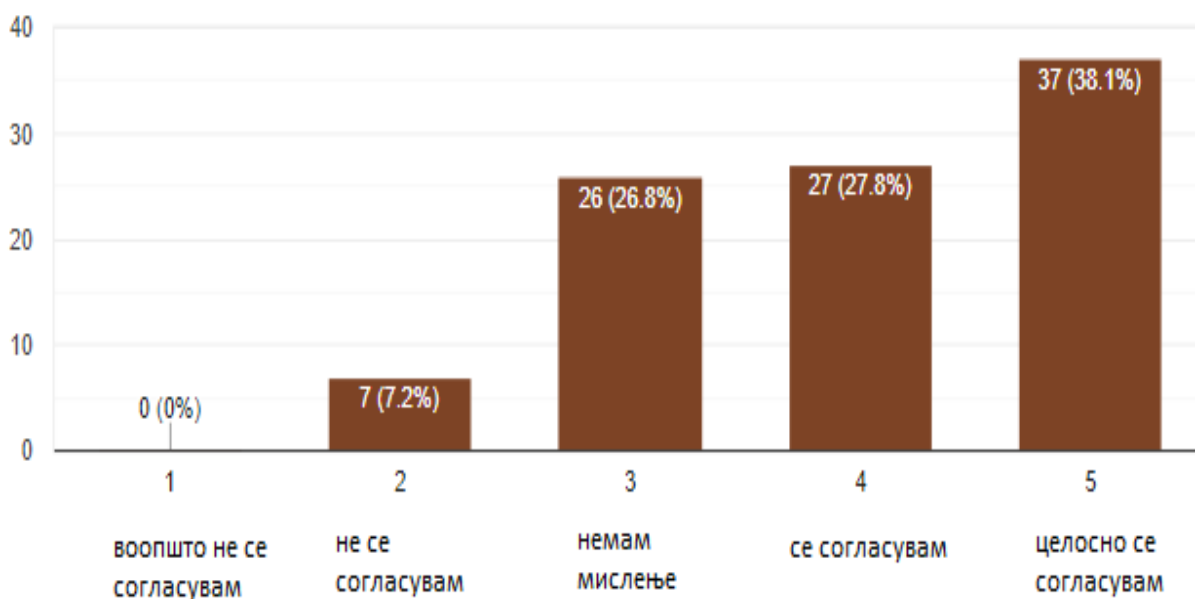
Графикон 23: Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност

За исказот: „**Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува врз квалитетот на производите/услугите.**“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 0 испитаници (0%), немам мислење - 9 испитаници (9,3%), се согласувам - 19 испитаници (19,6%) и целосно се согласувам - 69 испитаници (71,1%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 71,1% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 24: Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува врз квалитетот на производите/услугите

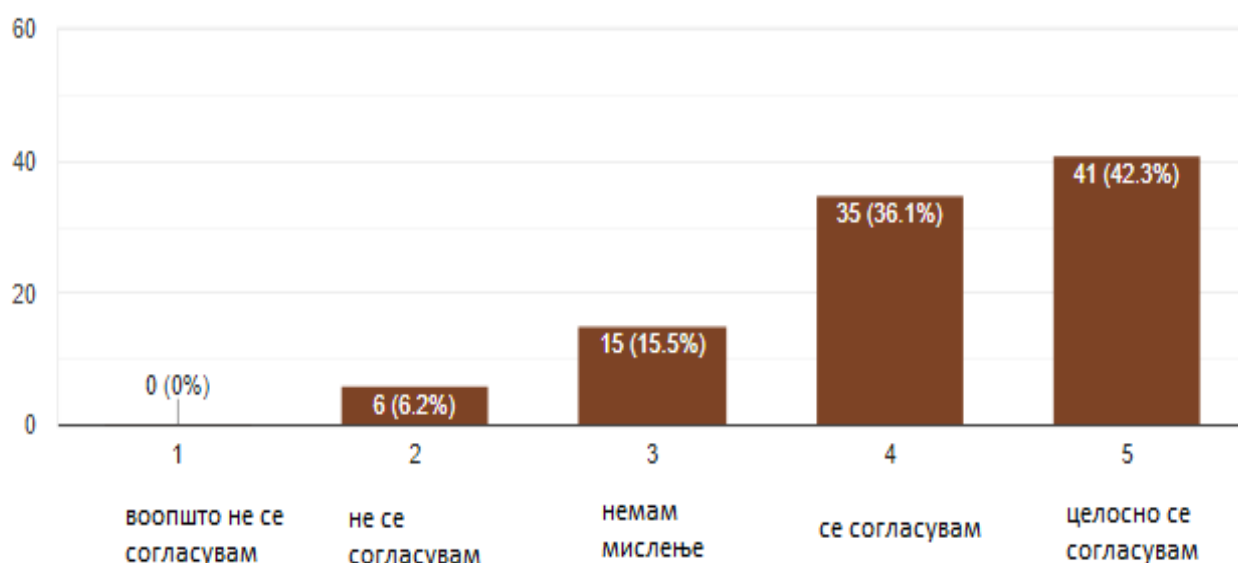
За исказот: „Слабите перформанси на работниците се резултат од несоодветната ориентација од страна на организацијата.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 7 испитаници (7,2%), немам мислење - 26 испитаници (26,8%), се согласувам - 27 испитаници (27,8%) и целосно се согласувам - 37 испитаници (38,1%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 38,1% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 25: Слабите перформанси на работниците се резултат од несоодветната ориентација од страна на организацијата

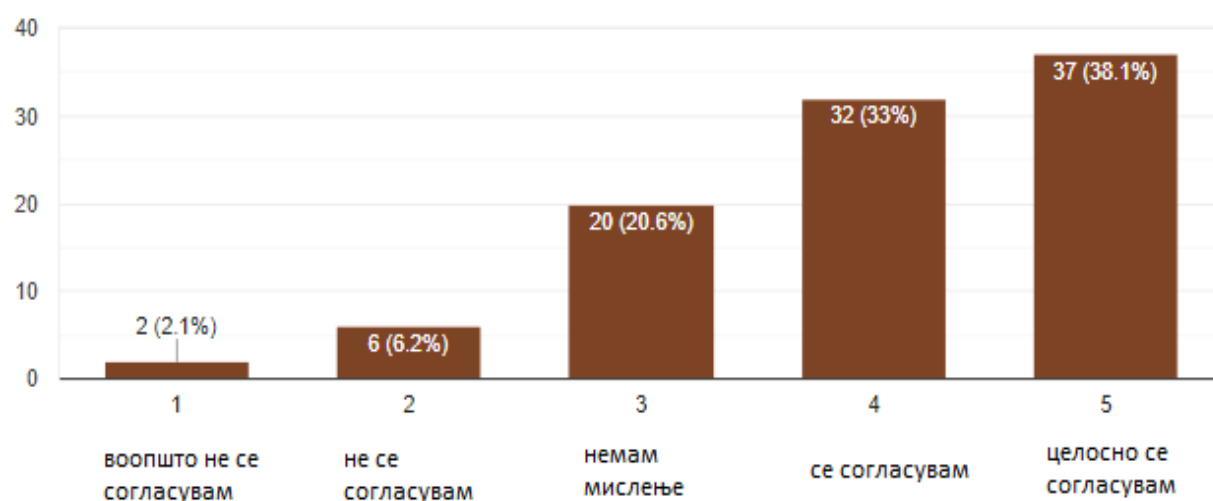
За исказот: „Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 6 испитаници (6,2%), немам мислење - 15 испитаници (15,5%), се согласувам - 35 испитаници (36,1%) и целосно се согласувам - 41 испитаници (42,3%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 42,3% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



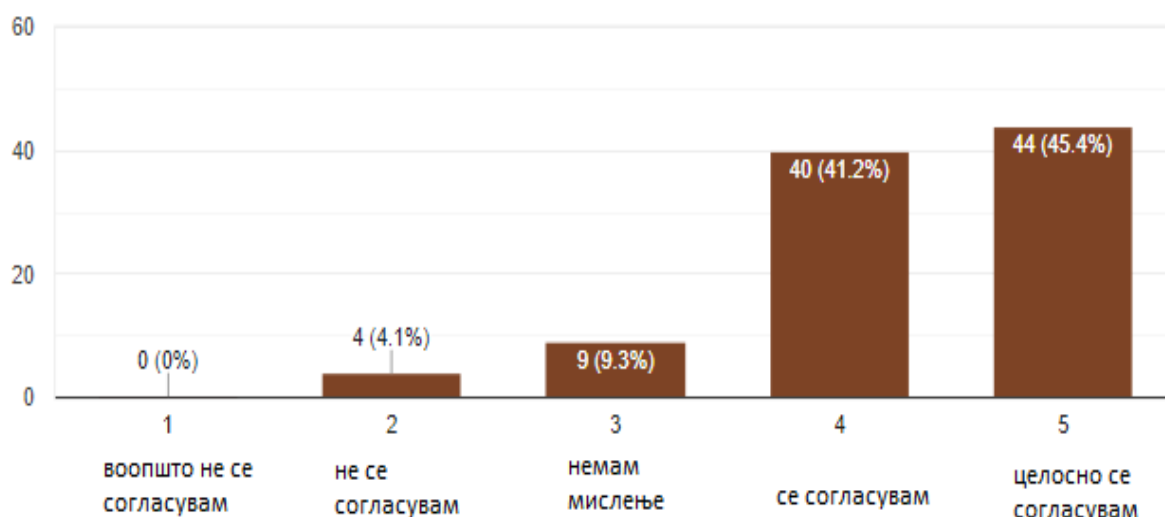
Графикон 26: Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања

За исказот: „Компанијата обезбедува финансии за континуирано образование на вработените.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам – 2 испитаници (2,1%), не се согласувам - 6 испитаници (6,2%), немам мислење - 20 испитаници (20,6%), се согласувам - 32 испитаници (33%) и целосно се согласувам - 37 испитаници (38,1%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 38,1% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 27: Компанијата обезбедува финансии за континуирано образование на вработените

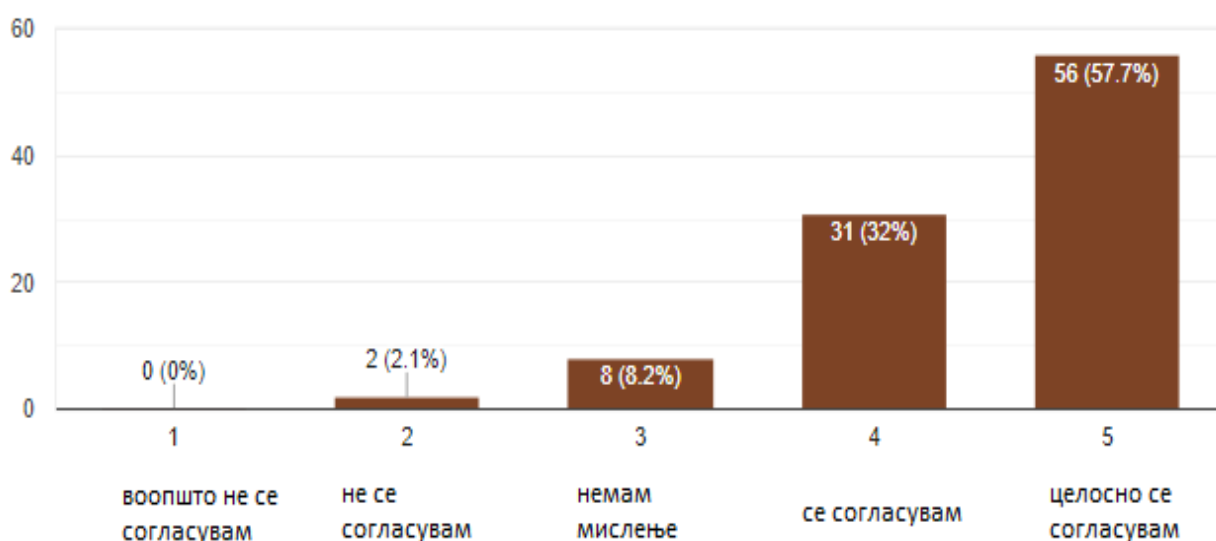
За исказот: „**Во компанијата постојат реални можности вработените да ги развиваат своите квалитети и знаења низ обука.**“ дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 4 испитаници (4,1%), немам мислење - 9 испитаници (9,3%), се согласувам - 40 испитаници (41,2%) и целосно се согласувам - 44 испитаници (45,4%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 45,4% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 28: Во компанијата постојат реални можности вработените да ги развиваат своите квалитети и знаења низ обука

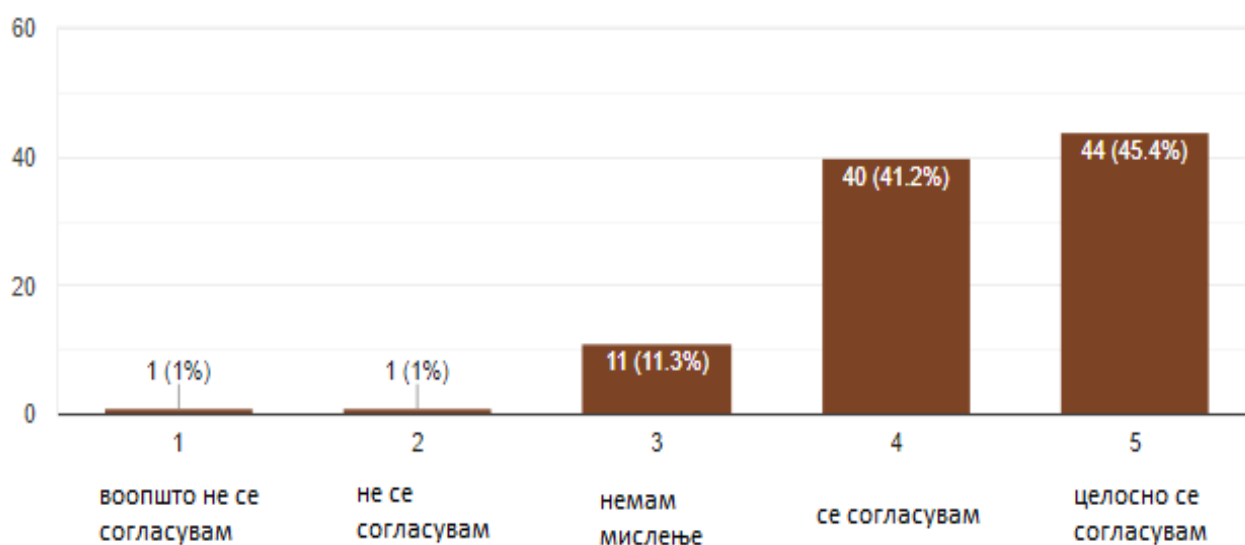
За исказот: „**Програмите за обука и развој позитивно влијаат врз мојата мотивација.**“ дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 2 испитаници (2,1%), немам мислење - 8 испитаници (8,2%), се согласувам - 31 испитаник (32%) и целосно се согласувам - 56 испитаници (57,7%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 57,7% дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Скопје 2022



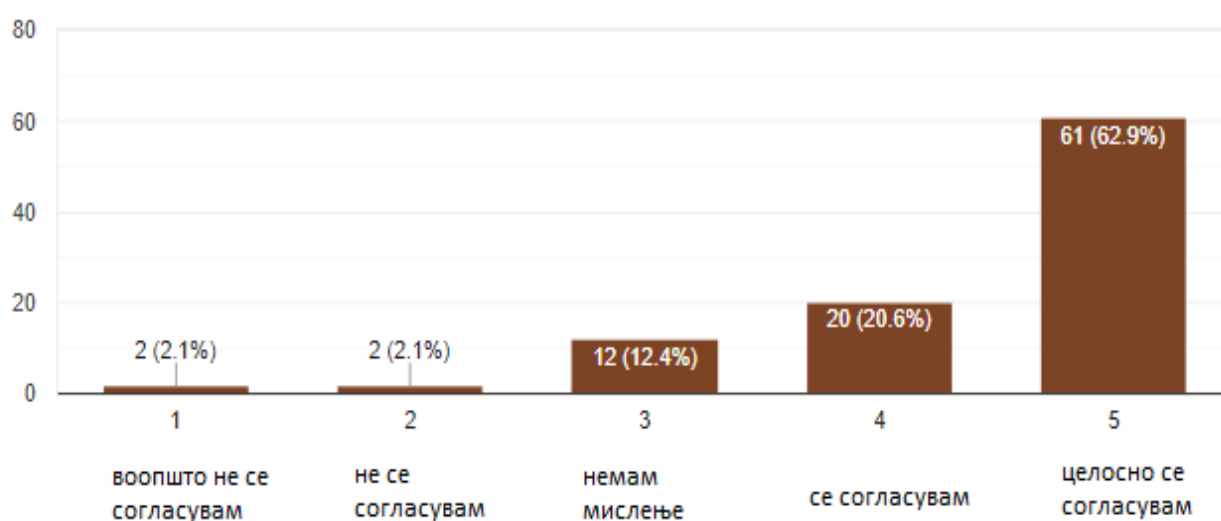
Графикон 29: Програмите за обука и развој позитивно влијаат врз мојата мотивација

За исказот: „Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат од ефикасните обуки и развојот на вработените во организацијата.“, дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење - 11 испитаници (11,3%), се согласувам - 40 испитаници (41,2%) и целосно се согласувам - 44 испитаници (45,4%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 45,4% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 30: Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат од ефикасните обуки и развојот на вработените во организацијата

За исказот: „**Организацијата на процесот на обука гледа како на инвестиција, а не како на трошок.**“ дадени се следниве одговори: воопшто не се согласувам - 2 испитаници (2,1%), не се согласувам - 2 испитаници (2,1%), немам мислење - 12 испитаници (12,4%), се согласувам - 20 испитаници (20,6%) и целосно се согласувам - 61 испитаник (62,9%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 62,9% дале позитивен одговор на дадениот исказ.



Графикон 31: Организацијата на процесот на обука гледа како на инвестиција, а не како на трошок

Во делот што следува презентирани се резултатите од структурираното интервју наменето за менаџерите во ИТ организациите, потоа следува делот кој се однесува на наодите од тестирањето на истражувачките хипотези.

10.1.1. Анализа на средни резултати на ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата

Потоа, од испитаниците беше побарано да ги оценат исказите за развој на обуката во организациите на следниов начин:

- 1 -воопшто не се согласувам,**
- 2 - не се согласувам,**
- 3 - немам мислење,**
- 4 - се согласувам,**
- 5 - целосно се согласувам.**

Според резултатите, испитаниците имаат тенденција да се согласуваат со ставките (колку повисока оценка, толку повеќе испитаниците се согласуваат). Ваквите добиени средни вредности, според „mean“ вредностите, покажуваат дека нашите испитаници при одговорањето на прашањата за ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата претежно се согласуваат (табела 3).

Табела 3: Средна вредност на ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата

Став	Средна вредност
И1:Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата	4,68
И2: Организацијата се грижи за обуки и развој на вработените	4,37
И3:Организацијата перманентно ги следи афинитетите и потребите на секој вработен за обука и развој	4,14
И4:Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените	4,57
И5:Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата	4,65
И6: Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст	4,67
И7:Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели	4,63
И8:Програмите за обука кои се спроведуваат се доволни за постојан развој на вработените	3,77
И9:Типот на спроведената обука е во согласност со потребите за подобрување на перформансите во мојата работа	4,20
И10:Обуките кои се спроведуваат се во насока на остварување на заедничките стратешки цели на организацијата	4,36
И11:Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата	4,52

И12: Програмите за обука дизајнирани се во согласност со вештините на вработените	4,13
И13: Обуките се спроведуваат во согласност со потребите на работното место	4,28
И14: Менаџментот на организацијата го поддржува индивидуалниот развој на секој од вработените.	4,32
И15: Обуките и развојот потребни се за секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност	4,75
И16: Недостатокот од соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст	4,52
И17: Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност	4,51
И18: Недостатокот од адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените	4,62
И19: Слабите перформанси на работниците се резултат од несоодветната ориентација од страна на организацијата	3,97
И20: Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците	4,14
И21: Компанијата обезбедува финансии за континуирано образование на вработените.	4,00
И22: Во компанијата постојат реални можности вработените да ги развиваат своите квалитети и знаења низ обука.	4,28
И23: Програмите за обука и развој позитивно влијаат врз мојата мотивација.	4,45
И24: Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат од ефикасните обуки и развојот на вработените во организацијата.	4,29
И25: Организацијата на процесот на обука гледа како на инвестиција, а не како на трошок.	4,40

10.2. Анализа на добиените резултати од структурираното интервју наменето за топ менаџерите во ИТ организациите.

Во продолжение, накратко, ќе бидат анализирани резултатите добиени од интервју прашалникот кој се однесуваше само за топ менаџерите во ИТ организациите. Во истражувањето беа вклучени 15 топ менаџери од 15 различни ИТ компании и на нив им беше даден прашалник составен од 10 прашања, на кои требаше да дадат соодветни мислења, ставови, односно одговори. Следува приказот од добиените резултати од овој истражувачки дел.

1. Во процесот на вработување нови работници, на што најмногу посветувате внимание, знаење, искуство, личност ... ?

Во однос на првото прашање 6 од испитаниците одговориле дека најмногу внимание при процесот на вработување нови кадри посветуваат на знаењата што ги поседуваат кандидатите. Потоа следува личноста односно 4 од испитаниците ја навеле оваа карактеристика како една од најважните. Двајца од испитаниците на прво место го навеле претходното искуство, потоа карактерот на кандидатот и 1 испитаник го навел логичкото размислување.

Табела 4: Ставот на менаџерите за тоа на што најмногу внимание посветуваат во процесот на вработување нови работници

Во процесот на вработување нови работници, на што најмногу посветувате внимание, знаење, искуство, личност ... ?	
знаење	6
личност	4
искуство	2
логично размислување	1
карактер	2

Дел од одговорите на менаџерите во однос на првото прашање:

- Едни од најважните работи при вработување се кандидатот да поседуваат и владеат знаења што се бараат, да се адаптираат во средината и да ги негуваат вредностите како и останатите. – менаџер од Метерграм.

- Претходно работно искуство, познавање одредени системи/платформи или програмски јазици кои се потребни за позицијата, како и карактер (дали би се адаптирал во самата организација). – менаџер од ВитаМедиаГроуп.

- Во зависност од позицијата, посветувам внимание на знаењето и искуството што го има кандидатот. За секоја позиција внимавам на карактерот, посветеноста на кандидатот и неговата желба за учење. – анонимно.

- Сите од наведените три, но секогаш знаењето е пресудно. – менаџер од Sopro.

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

На прашањето дали обуката и развојот е многу важна, сите 15 анкетирани менаџери се изјасниле позитивно, односно одговориле дека тие се клучни елементи како за вработените така и за организацијата.

Табела 5: Став на менаџерите за тоа дали обуката и развојот се многу важни

Дали мислите дека обуката и развојот на вработените е многу важна?	
да	15
не	0

За тоа како работат на развојот на вработените, дадени се разновидни одговори, односно дека работат преку: интерни курсеви, надворешни соработници, состаноци за споделување на знаењата, различни платформи, различни програми за менторство, преку сопствена интерна академија итн.

Дел од одговорите на менаџерите во однос на првото прашање:

- Секако дека да. Работиме преку интерни курсеви, надворешни соработници и секако секој вработен си има свој годишен буџет наменет за посета на обуки, конференции, семинари итн. – менаџер од Netcetra.

- Да. Постојано организираме состаноци за споделување знаење помеѓу вработените. Се поддржуваат разни сертифицирања во технологиите што се работат. – менаџер од Metergram.

- Обуката и те како е важна, бидејќи поквалитетни вработени може да остварат подобри резултати. Во нашата компанија имаме неколку платформи кои вработените може да ги користат за стекнување дополнителни знаења и вештини во делот на ИТ, но и други области како дигитален маркетинг, графички дизајн и слично. – менаџер од VitaMediaGroup.

- Обуката и развојот на вработените се важни сегменти за подобрување на вработениот (лично и за фирмата). Секој вработен во текот на решавањето на проблемите или изработката на решенијата има време да истражува и да

научи. Дополнително доколку е потребно се посветува посебно време за изучување на нешто ново.—анонимно.

- Да, развојот на вработените е клучен за развојот на компанијата! - Преку различни програми за менторство, преку сопствена интерна академија и соодветна сертификација за вработените, 100% спонзорирано од компанијата, без обврзувачки договори со вработените. – менаџер од Valtech.

- Еден од основните услови за успешен тим е обука на вработените. Како тим-лидер секојдневно пробувам да го пренесам моето лично знаење од индустријата, но исто така и активно го насочувам тимот спрема релевантните извори што би им помогнале да ги подобрат своите вештини. Користиме интерни ресурси, но и достапни екстерни ресурси. – менаџер од Sopro.

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

На ова прашање сите од анкетираниите испитаници односно 100% од нив одговориле дека во таква улога би одбрале да работата во организација која нуди пониски примања односно плата, но каде што постои можност стекнување нови знаења, развој, учење и напредок.

Табелаб: Ставот на менаџерите во однос на добро платена работа или пониска плата со поголеми можности за стекнување нови знаења

Кога би можеле да одберете (од перспектива на штотуку дипломиран студент) помеѓу добро платена работа каде немате можност да развиете и да стекнете нови знаења и да работите за пониска плата, но со поголема можност за стекнување нови знаења, што би избрале?	
добро платена работа	15
пониска плата, но со поголеми можности за стекнување нови знаења	0

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- Платата на почеток не би играла улога. Најважно е средината во која би се работело, можностите за учење и напредок. – менаџер од Метерграм.

- Пониска плата со изобилни можности за растење, учење и стекнување нови вештини. – менаџер од Sopro.

- Пониска плата во компанија каде што може да се расте и да се стекне со нови знаења. Првите работни позиции се од голема важност за идниот развој секако и платата што би ја достигнал еден вработен во иднина. - менаџер од ВитаМедиаГроуп.

- Да работам за пониска плата со поголема можност за стекнување знаења. – менаџер од Интертек.

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

Во однос на ова прашање 12 од испитаниците се изјасниле позитивно, односно одговориле дека во нивните организации планираат средства за обука и тренинзи на вработените, додека 3 од нив дале негативен одговор.

Табела 7: Став на менаџерите за планирање средства за обука и тренинзи на вработените

Дали на почетокот од годината планирате средства за обуки и тренинзи на вработените?	
да	12
не	3

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- Секако дека планираме ама најчесто една година однапред. – менаџер од Netsetra.

- Тие се веќе испланирани и се префрлаат од година за година соодветно потребите се намалува/зголемува тој буџет. – менаџер од VitaMediaGroup.

- Во нашата организација планирањата на средствата се прават кон крајот на тековната годината, за наредната година. – менаџер од Intertec.

- Како тим-лидер и согласно со организацијата во фирмата каде што работам, не располагам со буџет. Обуките што ги имаме се генерално in-house, фасилитирани од L&D менаџерот. – менаџер од Sopro.

5. Дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место, и колку таа влијае врз оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија?

Дека изборот на програма за обука е соодветна на потребите на работното место, согласни се 13 испитаници, а 2 од менаџерите не се согласни.

Табела 8: Став на менаџерите за тоа дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место

Дали изборот на програма за обука одговара на потребите на работното место?	
да	13
не	2

За прашањето дали изборот на програмата влијае врз оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија согласни се 10 од испитаниците, а само 5 од нив не се согласуваат. Според нив, изборот на програмата за обука секогаш се одлучува врз основа на потребите на работното место. Влијанието кое ќе го има обуката врз долгорочните цели и организациската стратегија ќе зависи од залагањето на самите вработени и нивните тековни работни ангажмани.

Табела 9: Став на менаџерите за тоа дали вработените придонесуваат за остварување на долгорочните цели на организацијата

Дали изборот на програмата влијае врз оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија?

да	10
не	5

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- Обуките, најпрво, зависат од интересите на вработените. Доколу некој има желба да ги продлабочи знаењата во одреден дел, добива целосна поддршка од организацијата. Колку повеќе познавања од различни технологии имаме, толку ни е поуспешна и поконкурентна организацијата. – менаџер од Metergram.

- Програмите за обука се тесно усогласени со профилот/позицијата на вработениот, како и со стратегијата на одделот/организацијата. – менаџер од Sopro.

- Програмите се базираат врз основа на потребите на работното место, но и желбата за учење на вработените. Крајната цел секогаш е подобрување на знаењата, но и на посветувањето време на тоа што го сакаат. Придонесот е во корелација со поставеноста на вработените и нивната мотивација за учење. – анонимно.

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

Во однос на ова прашање сите испитаници дале позитивен одговор. Тие се согласни дека ваквиот вид инвестирање претставува повратна инвестиција, односно тоа се средства што придонесуваат за подобрување на квалитетот на работа, а со тоа и постигнување подобри резултати за организацијата.

Табела 10: Став на менаџерите за тоа дали средствата кои се вложуваат во развојот на вработените (обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата

Дали сметате дека средствата кои се вложуваат во развојот на вработените(обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата?	
да	15
не	0

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- Доколку луѓето не си заминат од компанијата во меѓувреме тогаш дефинитивно да. – менаџер од Netcetra.

- Дефинитивно да! Инвестицијата во образованието е инвестиција. - менаџер од Metergram.

- Тие се средства кои придонесуваат во подобрување на квалитетот на работата, а со тоа и подобри резултати на самата организација. – менаџер од VitaMediaGroup.

- Да, доколку се вложени во нешто што вработените сметаат дека е подобрување и за нив. – анонимно.

- Дефинитивно обуките се повратна инвестиција, што од аспект на зголемување на продуктивноста, но и од аспект на задржување на талентот. – менаџер од Sorpro.

7. Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?

Повеќето од испитаниците, односно 12 менаџери сметаат дека обуките имаат голем придонес во ефикасноста во работењето на вработените односно, дека обуките се клучни за следење на трендовите во работењето и дека на вработените ќе им овозможи да си го обноват своето дотогашно знаење, а воедно да научат и нешто ново. Само неколку од нив велат дека тие имаат многу мал придонес бидејќи на обуките се само пасивни слушатели без интеракција.

Табела 11: Став на менаџерите за тоа колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените

Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?	
многу	12
делумно	1
малку	2

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- Релативно многу. Вработените побрзо ги завршуваат зададените задачи, со што се поефикасни во работењето. - менаџер од Metergram.

- Кај нас се покажало дека обуките резултираат во нови иницијативи и активности преземани од вработените па со тоа и поефикасно работење. – менаџер од VitaMediaGroup.

- Доста, особено ако се пренесуваат преку споделување знаење со другите. – менаџер од Интертек.

- Многу, поголемо знаење = поголема ефикасност! – менаџер од Valtech.

- Зависи од обуката, генерално не многу, но претставува база за понатамошен напредок на способноста на вработениот. – анонимно.

- Обуките придонесуваат за поефикасно работење бидејќи ни ги даваат вистинските алатки за подобро менаџирање со времето, разбирање подобро на процесите, а со тоа и можноста да се придонесе во процесите со свои идеи. – менаџер од Sorpro.

- Делумно. Обуките се само брз вовед во основите на некој процес, пракса и технологија. Ефикасноста од обука се добива само за механички процеси (кои денес се најчесто автоматизирани). Ефикасноста од искуството стекнато по обуката се вредност која се гледа во следните години. – анонимно.

8. Како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените?

Во однос ова прашање сите менаџери го делат истото мислење односно сите 15 анкетирани дале позитивен одговор. Имено, сите испитаници се согласуваат дека

спроведувањето и учеството на обуките позитивно влијае како врз интересот и мотивацијата, така и врз однесувањето на вработените. Сметаат дека обуките имаат влијание врз мотивацијата и интересот на вработените вклучувајќи го и самиот факт што компанијата придонесува за нивна професионална надградба.

Табела 12: Став на менаџерите за тоа како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените

Како влијаат обуките врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените?	
ПОЗИТИВНО	15
НЕГАТИВНО	0

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- *Влијаат позитивно, особено кај вработените без претходно искуство. – менаџер од Valtech.*

- *Вработените се повеќе мотивирани кога знаат дека имаат поддршка во надоградување на нивните знаења. Сето тоа позитивно резултира врз нивниот интерес и однесување. - менаџер од Метерграм.*

- *Ја подобруваат мотивацијата и ја зголемуваат одговорноста на вработените кон задачите. – анонимно.*

- *Обуките се можност секој вработен да се почувствува како да е дел од една организација, организација која го вреднува трудот на тој поединец. Секој вработен кој има амбиции за својот професионален пат, би бил мотивиран преку посетување квалитетни и релевантни обуки. – менаџер од Sopro.*

9. Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука во Вашата организација? (Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови обука?).

На ова прашање, кое се однесува на ставот на испитаниците во врска со потребата од спроведувањето обуките, испитаниците се изјасниле дека нивниот став во врска со потребите од обука е позитивен. Единасет менаџери одговориле дека многу редовно

се организираат разни видови обуки во нивните организации, додека 4 од нив одговориле дека поретко организираат обуки, односно зависно потребите и желбите на вработените. Во однос на вклученоста на вработените во обуките, 10 менаџери одговориле дека во нивната организација се вклучуваат сите вработени, додека 5 менаџери одговориле дека вработените се вклучуваат во зависност од потребите и желбата на вработените, не сите сакаат да бидат вклучени во обуките.

Табела 13: Став на менаџерите во врска со потребите за обука

Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука во Вашата организација? (Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови обука).		
Став	Да	Не
организирање обуки	11	4
вклученост на вработените	10	5

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- Сите вработени се вклучени во различен тип вакви обуки. Најчесто ова е во форма на состаноци, каде што одреден вработен презентира дадена тема.– менаџер од Metergram.

- Сметаме дека со достапноста на постоечката програма се задоволуваат потребите.

- Ние сме компанија која сака и инвестира во обуки.

- Се организираат различни обуки, вработените имаат можност да побараат да учат нешто што сакаат.

- Во оваа ера на дигитализација, потребата за надоградба на знаењето е секојдневна и клучна за успех на пазарот. Во програмата за обука вклучени се сите вработени и секој има определено време за обука и надоградба на знаењето. – менаџер од Valtech.

- Имаме интерен тим кој е задолжен за спроведување обуки. Зависно од самите потреби на вработените се организираат соодветни тренинзи. – менаџер од Sopro.

10. Дали во Вашата организација се случува да имате притисок од конкуренцијата да ви ги преземе обучените и креативни работници?

Во однос на последното прашање ставовите на анкетираниите менаџери се поделени. Дестет од испитаниците дале одговор дека во нивната организација постои притисок од конкуренцијата да им ги преземат добро обучените и креативни работници, додека пак пет од нив се изјасниле дека во нивните организации немаат таков притисок.

Табела 14: Став на менаџерите за тоа дали во нивните организации постои притисок од конкуренцијата да ги преземе обучените и креативни работници

Дали во Вашата организација се случува да имате притисок од конкуренцијата да ви ги преземе обучените и креативни работници?	
да	10
не	5

Дел од одговорите на менаџерите во однос на ова прашање:

- *Секако, тоа е веќе случај во секоја можна индустрија. – менаџер од Netcetra.*
- *Немаме таков притисок затоа што сметаме дека вработените се лојални и среќни во организацијата. – менаџер од Metergram.*
- *Тоа е нешто нормално би рекол во денешно време и ќе остане така во иднина, но не е причина за да не се пружи можност за обука без разлика дали вработениот ќе си замине во блиска иднина.– менаџер од VitaMediaGroup.*
- *Сме биле во неколку ситуации каде што на вработените им пристапиле од други фирми. – менаџер од Sopro.*
- *Не, но верувам дека ова е многу присутно на нашиот пазар. – менаџер од Valtech.*

11. НАОДИ ОД ТЕСТИРАЊЕТО НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ ХИПОТЕЗИ

- *Демографските карактеристики - пол, возраст, степен на образование, стаж во организацијата, структура и големина на организацијата - независна, квалитативна варијабла;*
- *Ставовите за обука и развој на вработените и работењето на организацијата – зависна, квантитативна варијабла.*

Карактеристиките на примерокот претставени се со описна статистика на независни променливи, врз основа на кои утврдени се карактеристиките на примерокот и тоа:

- Пол – машки и женски;
- Возраст на испитаниците - заради јасност на податоците, интервалите се поделени:
 - од 20 до 35 години,
 - од 36 до 50 години,
 - од 51 до 65 години;
- Степенот на образование е поделен на:
 - средно образование,
 - високо образование,
 - магистер на науки,
 - доктор на науки;
- Години стаж во организацијата - заради јасност на податоците за години стаж, земени се следниве интервали:
 - помалку од 1 година,
 - од 1 до 5 години,
 - од 6 до 10 години,
 - подолго од 10 години.

Во поглед на структурата земени се предвид два фактори: големина и сопственичка структура.

- Големина на организацијата - заради јасност на податоците за големината, земени се следниве интервали:
 - до 20 вработени,
 - помеѓу 21 и 99 вработени,
 - над 100 вработени;
- Сопственичка структура - земени се следниве интервали:

- приватна организација – домашен капитал,
- приватна организација со мешан домашен и странски капитал,
- приватна организација со странски капитал,
- државна / јавна организација.

11.1. Разлики во ставовите кон обуките на вработени од различен пол и возраст

За да се споредат групите испитаници за исполнување на втората цел од нашето истражување, користен е Т-тест за независни примероци (Independent Samples T-Test) за половите групи (бидејќи се две групи) и еднонасочна (one-way) ANOVA за групите возраст (3 групи).

11.1.1. Разлики во ставовите кон обуките меѓу вработени од различен пол

Во поглед на демографските карактеристики, за споредување на средните вредности засновани според групата пол, спроведовме Т-тест на независна компонента. Притоа, нултата хипотеза за независниот примерок на т-тестот е дека средните вредности на двете групи на пол (машки и женски) за секој од ставовите се еднакви. Тоа што нас не интересира е Левертскиот тест за еднаквост, односно вредностите за F и p , како и вредностите на t и p , така што $p > 0,05$ за да немаме значајни разлики. Односно, ако средните вредности за двата пола се навистина еднакви, тогаш средните вредности за примероците веројатно ќе се разликуваат малку, но не премногу.

Така, со помош на t -тестот за утврдување значајност при споредување на средните вредности, утврдено е дека не постојат разлики во однос на ставовите за обуките кај жените и машките, освен за 4 искази. И едните и другите во најголема мера се согласуваат со ставовите за обуките на организацијата во која се вработени (табела 16).

Табела 16: Т-тест на независна компонента – пол и ставови за обука

Т-тест за пол и ставови	F	t	p
И1	5,998	-1,376	0,172
И2	1.029	-.269	0.789
И3	3,643	-,389	0,698

Скопје 2022

И4	6,938	-0,999	0,320
И5	11,452	-1,978	0,051
И6	24,641	-2,490	0,015
И7	10,108	-2,480	0,015
И8	0,047	-1,378	0,171
И9	0,317	-0,719	0,474
И10	0,047	-1,469	0,145
И11	0,025	-0,873	0,385
И12	0,428	-1,369	0,174
И13	0,937	-0,849	0,389
И14	0,000	-0,619	0,537
И15	0,397	-0,194	0,847
И16	0,001	-0,195	0,846
И17	4,108	-1,481	0,142
И18	1,251	-1,077	0,284
И19	0,224	-1,168	0,246
И20	0,614	1,508	0,135
И21	2,536	-1,607	0,111
И22	1,291	-1,484	0,141
И23	12,300	-2,822	0,006
И24	0,005	-2,449	0,016
И25	2,953	-1,202	0,232

Всушност, со помош на т-тестот, при споредување на средните вредности засновани врз пол, вредностите на p за секој од исказите во споредба со полот е поголема од 0.05, освен за исказите со реден број 6, 7, 23 и 24 (види табела 16 и табела 17). На пр., вредноста на т-тестот за „И23: Програмите за обука и развој позитивно влијаат врз мојата мотивација“ во споредба со полот, е $t(95) = -2,822$, $p = 0,007$, што значи бидејќи $p < 0,05$, покажува значителна поврзаност со полот (табела 17).

Табела 17: Значајност на разликите меѓу вработените од различен пол и сите ставови за обуки

Ставови	пол	N	M	F	T	Df	P
И1	мажи	46	4,59	5.998	-1,376	95	0,172
	жени	51	4,76				
И2	мажи	46	4,35	1.029	-0,269	95	0,789
	жени	51	4,39				
И3	мажи	46	4,11	3.643	-0,389	95	0,698
	жени	51	4,18				
И4	мажи	46	4,50	6.938	-0,999	95	0,320
	жени	51	4,63				
И5	мажи	46	4,52	11.452	-1,978	95	0,051
	жени	51	4,76				
И6	мажи	46	4,52	24.641	-2,490	95	0,015
	жени	51	4,80				
И7	мажи	46	4,48	10.108	-2,480	95	0,015

	жени	51	4,76				
И8	мажи	46	3,63	0.047	-1,378	95	0,171
	жени	51	3,90				
И9	мажи	46	4,13	0.317	-0,719	95	0,474
	жени	51	4,25				
И10	мажи	46	4,24	0.047	-1,469	95	0,145
	жени	51	4,47				
И11	мажи	46	4,46	0.025	-0,873	95	0,385
	жени	51	4,57				
И12	мажи	46	4,00	0.428	-1,369	95	0,174
	жени	51	4,25				
И13	мажи	46	4,20	0.937	-0,849	95	0,398
	жени	51	4,35				
И14	мажи	46	4,26	0.000	0,619	95	0,537
	жени	51	4,37				
И15	мажи	46	4,74	0.397	-0,194	95	0,847
	жени	51	4,76				
И16	мажи	46	4,50	0.001	-0,195	95	0,846
	жени	51	4,53				
И17	мажи	46	4,39	4.108	-1,481	95	0,142
	жени	51	4,61				
И18	мажи	46	4,54	1.251	-1,077	95	0,284
	жени	51	4,69				
И19	мажи	46	3,85	0.224	-1,168	95	0,246
	жени	51	4,08				
И20	мажи	46	4,00	0.614	-1508	95	0,135
	жени	51	4,27				
И21	мажи	46	3,83	2.536	1,607	95	0,111
	жени	51	4,16				
И22	мажи	46	4,15	1.291	-1,484	95	0,141
	жени	51	4,39				
И23	мажи	46	4,24	12.300	-2,822	95	0,006
	жени	51	4,65				
И24	мажи	46	4,09	0.005	-2,449	95	0,016
	жени	51	4,47				
И25	мажи	46	4,28	2.953	-1,202	95	0,232
	жени	51	4,51				

Со оглед на тоа што во повеќето искази (освен за исказите 6,7,23 и 24), $p > 0.05$ нултата хипотеза се отфрла. Односно, резултатите од просечните оценки за ставовите за развој на обуки, не покажаа статистички значајна поврзаност помеѓу резултатите од машки и женски испитаници ($p > 0,05$) (табела 17), освен за четири од вкупно 25 искази (табела 16). Со други зборови, т-тестовите во оваа студија покажаа дека машките учесници статистички значително помалку се согласувале:

- $(4,52 \pm 0,69)$ дека „И6:Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст“ во споредба со женските испитаници $(4,80 \pm 0,40)$, $t(95) = -2,426$, $p = 0,018$, со разлика од 0,32 (табела 18);

- (4,48± 0,66) дека „И7:Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели“ во споредба со женските испитаници (4,76 ± 0,47), $t(95)=-2.480$, $p=0.015$, со разлика од 0,28(табела 18).

- (4,24± 0,84) дека „И23:Програмите за обука и развој позитивно влијаат врз мојата мотивација“, во споредба со женските испитаници (4,65 ±0,52), $t(95)=-2,822$, $p=0,006$, со разлика од 0,41 (табела 18).

- (4,09± 0,87) дека „И24:Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на ефикасните обуки и развојот на вработените во организацијата“ во споредба со женските испитаници (4,47 ± 0,67), $t(95)=-2,449$, $p=0,016$, со разлика од 0,36 (табела 18).

Табела 18: Значајност на разлики меѓу вработени од различен пол во однос на исказите 6,7, 23 и 24 за обуки во организацијата

Ставови	пол	N	M	F	t	Df	P
И6	мажи	46	4,52	24.641	-2,490	95	0,015
	жени	51	4,80				
И7	мажи	46	4,48	10.108	-2,480	95	0,015
	жени	51	4,76				
И23	мажи	46	4,24	12.300	-2,822	95	0,006
	жени	51	4,65				
И24	мажи	46	4,09	0.005	-2,449	95	0,016
	жени	51	4,47				

11.1.2. Разлики во ставовите кон обуките меѓу вработени од различна возраст

Од спроведената анализа на варијансата, може да се забележи дека не постои статистички значајна разлика меѓу вработените од различна возраст во поглед на хипотезата H_0 : „Средните вредности на трите групи возрасти (20-35, 36-50 и 51-65) за секој од ставовите се еднакви.“, при $p>0.05$ (табела 19), освен за исказите 4, 5,10, 11, 15, при $p <0.05$ (табела 20).

Табела 19. Анализа на варијансата (ANOVA) за варијаблата возраст и сите 25 ставови за обуки

ANOVA тест									
Ста в	Возрас т	N	M	Извор на варирањ е	Збир од квадрат и	df	MS ¹	F	p

¹MS - Mean Square, средна вредност на квадрат.

И1	20-35	77	4,73	меѓу групите	450,8	1.702	2	.851	2.140
	36-50	17	4,59	во групите	1337,2	37.390	94	.398	
	51-65	3	4,00	вкупно	1788	39.093	96		
И2	20-35	77	4,42	меѓу групите	3.389	2	1.694	2.688	.073
	36-50	17	4,35	во групите	59.250	94	.630		
	51-65	3	3,33	вкупно	62.639	96			
И3	20-35	77	4,21	меѓу групите	4.363	2	2.181	3.125	.049
	36-50	17	4,06	во групите	65.617	94	.698		
	51-65	3	3,00	вкупно	69.979	96			
И4	20-35	77	4,66	меѓу групите	3.456	2	1.728	4.728	.011
	36-50	17	4,18	во групите	34.358	94	.366		
	51-65	3	4,33	вкупно	37.814	96			
И5	20-35	77	4,74	меѓу групите	3.395	2	1.697	4.881	.010
	36-50	17	4,35	во групите	32.688	94	.348		
	51-65	3	4,00	вкупно	36.082	96			
И6	20-35	77	4,73	меѓу групите	1.269	2	.634	1.976	.144
	36-50	17	4,47	во групите	30.175	94	.321		
	51-65	3	4,33	вкупно	31.443	96			
И7	20-35	77	4,69	меѓу групите	1.884	2	.942	2.880	.061
	36-50	17	4,47	во групите	30.755	94	.327		
	51-65	3	4,00	вкупно	32.639	96			
И8	20-35	77	4,73	меѓу групите	.159	2	.080	.082	.921
	36-50	17	4,59	во групите	90.851	94	.967		
	51-65	3	4,00	вкупно	91.010	96			
И9	20-35	77	4,42	меѓу групите	.132	2	.066	.090	.914
	36-50	17	4,35	во групите	69.146	94	.736		
	51-65	3	3,33	вкупно	69.278	96			

Скопје 2022

И10	20-35	77	4,21	меѓу групите	4.849	2	2.424	4.258	.017
	36-50	17	4,06	во групите	53.522	94	.569		
	51-65	3	3,00	вкупно	58.371	96			
И11	20-35	77	4,73	меѓу групите	4.468	2	2.234	6.220	.003
	36-50	17	4,59	во групите	33.759	94	.359		
	51-65	3	4,00	вкупно	38.227	96			
И12	20-35	77	4,42	меѓу групите	.845	2	.422	.494	.612
	36-50	17	4,35	во групите	80.413	94	.855		
	51-65	3	3,33	вкупно	81.258	96			
И13	20-35	77	4,21	меѓу групите	.494	2	.247	.294	.746
	36-50	17	4,06	во групите	78.990	94	.840		
	51-65	3	3,00	вкупно	79.485	96			
И14	20-35	77	4,73	меѓу групите	1.323	2	.661	.843	.434
	36-50	17	4,59	во групите	73.770	94	.785		
	51-65	3	4,00	вкупно	75.093	96			
И15	20-35	77	4,42	меѓу групите	6.411	2	3.206	8.955	.000
	36-50	17	4,35	во групите	33.651	94	.358		
	51-65	3	3,33	вкупно	40.062	96			
И16	20-35	77	4,21	меѓу групите	2.585	2	1.293	2.448	.092
	36-50	17	4,06	во групите	49.641	94	.528		
	51-65	3	3,00	вкупно	52.227	96			
И17	20-35	77	4,73	меѓу групите	.883	2	.442	.841	.435
	36-50	17	4,59	во групите	49.364	94	.525		
	51-65	3	4,00	вкупно	50.247	96			
И18	20-35	77	4,42	меѓу групите	1.768	2	.884	2.124	.125
	36-50	17	4,35	во групите	39.118	94	.416		
	51-65	3	3,33	вкупно	40.887	96			

I19	20-35	77	4,21	меѓу групите	.783	2	.391	.408	.666
	36-50	17	4,06	во групите	90.124	94	.959		
	51-65	3	3,00	вкупно	90.907	96			
I20	20-35	77	4,73	меѓу групите	1.235	2	.617	.756	.472
	36-50	17	4,59	во групите	76.745	94	.816		
	51-65	3	4,00	вкупно	77.979	96			
I21	20-35	77	4,42	меѓу групите	3.117	2	1.558	1.512	.226
	36-50	17	4,35	во групите	96.883	94	1.031		
	51-65	3	3,33	вкупно	100.000	96			
I22	20-35	77	4,21	меѓу групите	1.952	2	.976	1.541	.220
	36-50	17	4,06	во групите	59.532	94	.633		
	51-65	3	3,00	вкупно	61.485	96			
I23	20-35	77	4,73	меѓу групите	.703	2	.351	.643	.528
	36-50	17	4,59	во групите	51.338	94	.546		
	51-65	3	4,00	вкупно	52.041	96			
I24	20-35	77	4,42	меѓу групите	.527	2	.264	.417	.660
	36-50	17	4,35	во групите	59.390	94	.632		
	51-65	3	3,33	вкупно	59.918	96			
I25	20-35	77	4,21	меѓу групите	1.784	2	.892	1.028	.362
	36-50	17	4,06	во групите	81.536	94	.867		
	51-65	3	3,00	вкупно	83.320	96			

Од спроведената анализа на варијансата и добиените вредности $p < 0.05$, може да се забележи дека постои статистички значајна разлика меѓу вработените со различна возраст само во поглед на ставовите (табела 20):

- ✓ И4:Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените, со оглед дека вредноста на соодносот $f=4.728$, достигнува значење со вредноста $p=0.011$ што е помало од нивото $0,05$ на алфа коефициентот;

✓ И5:Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата, вредноста на соодносот $f = 4.881$, $p=0.010$. Резултатот е значаен при $p < 0.05$;

✓ И10:Обуките кои се спроведуваат се во насока на остварување на заедничките стратешки цели на организацијата, вредноста на соодносот $f=4.258$. $p=0.017$. Резултатот е значаен при $p < 0.05$;

✓ И11:Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата, вредноста на соодносот $f = 6.220$. $p=0.003$. Резултатот е значаен при $p < 0.05$;

✓ И15: Обуките и развојот се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност, вредноста на соодносот $f = 8.955$. $p=0.000$. Резултатот е значаен при $p < 0.05$

Табела20. Анализа на варијанса (ANOVA) за варијаблата возраст и исказите 4,5,10,11, 15 за обуките

Став	Возраст	N	M	Извор на варирање	Збир од квадрати	df	MS	F	p
И4	20-35	77	4,66	меѓу групите	3.456	2	1.728	4.728	.011
	36-50	17	4,18	во групите	34.358	94	.366		
	51-65	3	4,33	вкупно	37.814	96			
И5	20-35	77	4,74	меѓу групите	3.395	2	1.697	4.881	.010
	36-50	17	4,35	во групите	32.688	94	.348		
	51-65	3	4,00	вкупно	36.082	96			
И10	20-35	77	4,21	меѓу групите	4.849	2	2.424	4.258	.017
	36-50	17	4,06	во групите	53.522	94	.569		
	51-65	3	3,00	вкупно	58.371	96			
И11	20-35	77	4,73	меѓу групите	4.468	2	2.234	6.220	.003
	36-50	17	4,59	во групите	33.759	94	.359		
	51-65	3	4,00	вкупно	38.227	96			
И15	20-35	77	4,42	меѓу групите	6.411	2	3.206	8.955	.000
	36-50	17	4,35	во групите	33.651	94	.358		
	51-65	3	3,33	вкупно	40.062	96			

За да се утврди точната разлика меѓу возрасните групи, дополнително беше спроведен Tukey post hoc тест.

Имаше статистички значајна разлика помеѓу групите како што е докажано со еднонасочна ANOVA ($F(2,94) = 4,73$, $p = .011$) (табела 20). Пост хок Tukey тестот покажа дека испитаниците на возраст од 20 до 35 значително повеќе се согласуваат дека „Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените“ отколку испитаниците на возраст од 36 до 50 години ($p=0.010$). Немаше статистички значајна разлика помеѓу останатите возрасни групи ($p>0.05$) (табела 21).

Табела 21: Значајност на разлики меѓу вработени од различна возраст во однос на ставот за И5

Зависна варијабла	Возраст (I)	Возраст (J)	Разлика	p
Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените	20-35	36-50	.387	.010
		51-65	.740	.626
	36-50	20-35	-0.387	.010
		51-65	0.353	.910
	51-65	20-35	-0.740	.626
		36-50	-0.353	.910

Имаше статистички значајна разлика помеѓу групите како што е докажано со еднонасочна ANOVA ($F(2,94) = 4,88$, $p = 0.010$) (табела 20). Пост хок Tukey тестот покажа дека испитаниците на возраст од 20 до 35 значително повеќе се согласуваат дека „Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата “ отколку испитаниците на возраст од 36 до 50 години ($p=0.042$). Немаше статистички значајна разлика помеѓу останатите возрасни групи ($p>0.05$) (табела 22).

Табела 22: Значајност на разлики меѓу вработени од различна возраст во однос на ставот за И6

Зависна варијабла	Возраст (I)	Возраст (J)	Разлика	p
Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата	20-35	36-50	.387	.042
		51-65	.740	.089
	36-50	20-35	-.387	.042
		51-65	.353	.607
	51-65	20-35	-.740	.089
		36-50	-.353	.607

Имаше статистички значајна разлика помеѓу групите како што е докажано со еднонасочна АНОВА ($F(2,94) = 4,26$, $p = 0.017$). Пост хок Tukey тестот покажа дека испитаниците на возраст од 20 до 35 значително повеќе се согласуваат дека „Обуките кои се спроведуваат се во насока кон остварување на заедничките стратешки цели на организацијата“ отколку испитаниците на возраст од 51 до 65 години ($p=0.035$). Немаше статистички значајна разлика помеѓу останатите возрасни групи ($p>0.05$) (табела 23).

Табела 23: Значајност на разлики меѓу вработени од различна возраст во однос на ставот за И10

Зависна варијабла	Возраст (I)	Возраст (J)	Разлика	p
Обуките кои се спроведуваат се во насока кон остварување на заедничките стратешки цели на организацијата.	20-35	36-50	.387	.010
		51-65	.740	.626
	36-50	20-35	-0.387	.010
		51-65	0.353	.910
	51-65	20-35	-0.740	.626
		36-50	-0.353	.910

Имаше статистички значајна разлика помеѓу групите како што е докажано со еднонасочна ANOVA ($F(2,94) = 6,22$, $p = 0.003$ (табела 20). Пост хок Tukey тестот покажа дека испитаниците на возраст од 51 до 65 значително повеќе се согласуваат дека „Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата“ отколку испитаниците на возраст од 20 до 35 години ($p=0.002$) и тие на возраст од 36 до 50 ($p=0.009$) Немаше статистички значајна разлика помеѓу останатите возрасни групи ($p>0.05$) (табела 24).

Табела 24: Значајност на разлики меѓу вработени од различна возраст во однос на ставот за И11

Зависна варијабла	Возраст (I)	Возраст (J)	Разлика	p
Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата	20-35	36-50	.101	.805
		51-65	1.238	.002
	36-50	20-35	-.101	.805
		51-65	1.137	.009
	51-65	20-35	-1.238	.002
		36-50	-1.137	.009

Имаше статистички значајна разлика помеѓу групите како што е докажано со еднонасочна АНОВА ($F(2,94) = 8,96$, $p = 0.000$ (табела 20). Пост хок Tukey тестот покажа дека испитаниците на возраст од 51 до 65 значително повеќе се согласуваат дека „Обуките и развојот се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиската

поставеност“ отколку испитаниците на возраст од 20 до 35 години ($p=0.000$) и тие на возраст од 36 до 50 ($p=0.001$) Немаше статистички значајна разлика помеѓу останатите возрасни групи ($p>0.05$) (табела 25).

Табела 25: Значајност на разлики меѓу вработени од различна возраст во однос на ставот за И15

Зависна варијабла	Возраст (I)	Возраст (J)	Разлика	p
Обуките и развојот се потребни за секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност	20-35	36-50	.112	.764
		51-65	1.485	.000
	36-50	20-35	-.112	.764
		51-65	1.373	.001
	51-65	20-35	-1.485	.000
		36-50	-1.373	.001

12. Дискусија по однос на хипотезите

Обуката и развојот претставуваат суштински елементи на организациите кои целат кон континуиран раст, развој и подобрување во работењето. Тие се важни за опстанокот на секоја организација и компанија. Обуката и развојот се од огромно значење, како за ефикасните перформанси на вработените и менаџерите така и за подобрувањето на способноста да се приспособат на променливата и предизвикувачка средина. Според голем број истражувања обукатаи развојот се значајни за ефикасни перформанси:

-обуката има позитивни ефекти врз посветеноста на вработените и оперативната ефикасност (Ahmad & Schroeder, 2003),

-обуката ја подобрува вештината на една личност за некоја задача. Обуката помага во социјалниот, интелектуалниот и менталниот развој на вработениот, што е многу важно за да се олесни не само нивото на продуктивност, туку и развојот на персоналот во која било организација(Oatey, 1970),

-обуката е еден вид активност која е планирана, систематска и резултира со засилено ниво на вештина, знаење и компетентност кои се неопходни за ефикасно работење (Gordon, 1992),

-обуката и развојот се дефинирани како процес на систематско развивање знаење и експертиза поврзано со работата кај луѓето со цел подобрување на перформансите (Swanson & Holton, 2001),

-перформансите на вработените можат да се зголемат со ефикасно управување затоа што човечкиот ресурс е од витално значење за одржливо работење (Pfeffer, 1998).

По спроведените прашалници за вработените и менаџерите во ИТ организациите во однос на добиените резултати од истражувањето, може да се утврди дека се потврдува главната хипотеза која гласи: *„Обуките влијаат врз подобрување на перформансите на вработените ако се усогласени со стратешките цели на организацијата и интегрирани во функција на управување со човечките ресурси“.*

Како потпора на главната хипотеза се и споредните хипотези кои се објаснети во продолжение, а се фокусирани на обуките и програмите за обуки и развој на вработените, нивното влијание врз мотивацијата и посветеноста на вработените, како и постигнувањето на конкурента предност на компаниите.

Хипотезата 1 која гласи дека: „Поставеноста на менаџментот на човечки ресурси како и начинот на работа влијае врз планирањето и реализацијата на обуките“, целосно е потврдена. Резултатите покажуваат дека вработените се согласни дека поставеноста и начинот на МЧР влијае врз планирањето и реализација на обуките. Овие податоци се надоврзуваат на **хипотезата 2** која гласи: „Изборот на добра програма за обука позитивно влијае врз вработените и успехот во работењето на организациите од ИТ секторот“, целосно е потврдена. Резултатите покажуваат дека вработените постигнуваат подобри резултати во работењето кога изборот на програмите за обуки е усогласен со нивните потреби и желби за усовршување. Исто така, овие заклучоци се совпаѓаат со тие од истражувањето спроведено од страна на Бисера Шопова што се однесува на „Обуките во функција на развој на вработените во организациите од јавен и приватен сектор“. Во нејзиното истражување таа доаѓа до заклучок дека содржината на обуката треба да биде адаптирана според можностите на учесниците во неа за подобар ефект во нејзината примена.

Хипотезата 3 која гласи дека: „Обуката и развојот на вработените позитивно влијае врз мотивацијата на вработените и задоволството од работата“, целосно е потврдена. Тоа го докажуваат резултатите според кои вработените целосно се изјасниле дека програмите и за обука и за развој на вработените ја зголемуваат нивната мотивација, а со тоа расте и задоволството од целокупната работа.

Хипотезата 4 која гласи: „Ако обуките не се во насока на остварување на конкретните цели на организацијата, тогаш таа претставува неповратен трошок“, целосно е потврдена. Резултатите покажуваат дека ако обуките се соодветно спроведени и се усоглаени со конкретните цели на организацијата тогаш нивниот ефект носи само позитивни резултати и не претставува неповратен трошок за организациите. Овие заклучоци се совпаѓаат со тие од истражувањето спроведено од страна на Емилија Георгиева Ѓошевски на тема: “Обуките на човечките ресурси во функција на подобрување на перформансите на организацијата”. Во нејзиното истражување добиените резултати покажуваат значајна корелација помеѓу начинот на кој менаџментот гледа на обуката, ставот спрема обуката и нејзината улога, која спаѓа во низата позитивни и јаки корелации, како и ставот спрема целите на компанијата. Според резултатите добиени од истражувањето, поголем дел од испитаниците сметаат дека менаџментот врз обуката гледа како на инвестиција, а не како на трошок, а многу мал дел од испитаниците сметаат дека организацијата на обуката гледа како на трошок.

Хипотезата 5 која гласи: „Доколку деловната политика на организацијата е во склад со потребите за обука и развој на вработените, тогаш тие ќе имаат позитивен став кон обуките“, целосно е потврдена, односно резултатите посочуваат дека потребите за обука и развој во ИТ организациите се ускладени со деловната политика на организациите. Овие наоди се во склад и со истражувањето на Оливер З. Станичиќ Вјештица на тема: “Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih” каде деловната политика на менаџментот на компанијата, која е во согласност со потребите на вработените обезбедува услови за едукација на вработените, влијае врз позитивниот однос на вработените кон обуката и нејзината улога, односно дека испитаниците кои имаат попозитивен однос кон менаџментот ќе имаат и попозитивен однос кон тренинзите. Резултатите од нејзиното истражување покажуваат значајна корелација која е позитивна и силна помеѓу овие два ставови. На оваа хипотеза се надоврзува **хипотезата 6** која гласи дека: „Обуката и развојот на вработените влијаат врз однесувањето на вработените и постигнувањето на организациските цели“ која целосно е потврдена. Резултатите посочуваат дека вработените кои посетувале соодветни и добро дизајнирани програми за обука и развој имаат значително позитивно однесување кон работните задачи и придонесуваат во постигнувањето на организациските цели. Овие заклучоци се совпаѓаат со тие од истражувањето на Оливер З. Станичиќ Вјештица на тема: “Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih”. Резултатите од истражувањето покажуваат значајна корелација која е позитивна и силна помеѓу

односот на вработените кон целите на компанијата и кон обуката и развојот на вработените.

Сите споредни хипотези се во прилог на главната хипотеза и според тоа, може да се каже дека обуките и развојот влијаат врз перформансите на организацијата доколку вработените сметаат дека постои усогласување на обуката со стратешките цели на организацијата и интеграција со функцијата за управување со човечки ресурси. Во компаниите каде што основните стратешки цели јасно им се претставени на вработените и каде постои сектор кој се занимава со развој на вработените и практикуваат програми за обука и едукација, вработените ќе развијат позитивен став кон обуката и ќе сметаат дека обуката и развојот можат да ги подобрат продуктивноста и перформансите на нивната организација.

ЗАКЛУЧОК

Основната цел на обуката и развојот на вработените, како функции на менаџментот за човечки ресурси е остварувањето успех преку луѓето. Обуката на кадри претставува напор, организацијата да им овозможи на вработените полесно да ги научат техничките детали, а развојот се однесува на учењето на вработените на вештини коишто им се потребни за работа.

Многу студии потврдуваат дека обуката и развојот има влијание врз организацијата како целина и нејзините придобивки се рефлектираат во подобрувањето на организациските перформанси: профитабилност, ефикасност, продуктивност, намалување на трошоците, подобрување на квалитетот и квантитетот, намалување на обртот на вработените, организациската репутација итн.

Анализата и истражувањето во рамките на овој труд покажуваат дека во процесот на организирање на развојот и обуката во организациите мора да се исполнат одредени услови за обуката да се сфати како инвестиција, а не како трошок. Особено неопходно е организацијата да го стори следново:

- да се направи процена на потребите за обука на организациско ниво, на ниво на работните места и на индивидуално ниво користејќи ги сите расположливи ресурси и искусни експерти со цел да се осигура дека проценката е успешно

спроведена. Потребите за обука треба да бидат усогласени со стратегијата и целите на компанијата,

- внимателно да се изберат учесниците во обуката и да се мотивираат пред, за време и по обуката се со цел да се максимизираат ефектите од обуката,
- во однос на дизајнот на обуката, организацијата треба да применува теории на кои се засноваат принципите на учење; да ги мотивира учениците пред, за време и по образовниот процес да го усвојат и имплементираат наученото во работната средина. Да се развие организациска култура која ќе го поттикнува знаењето и соодветно ќе го наградува,
- во однос на перформансите, треба да користи соодветни методи и технологии за да ја зголеми ефективноста на обуката и за учесниците и за организацијата,
- да се овозможат сите релевантни фактори кои ќе го подобрат трансферот на учењето на работното место,
- да се направи евалуација која ќе го мери успехот или неуспехот на обуката во согласност со идентификуваните потреби на почетокот на процесот. И да се направат корекции по евалуацијата за идните ефекти од обуката да бидат уште подобри во однос на организациските перформанси.

Самата обука ќе има најголемо влијание кога ќе биде заедно во пакет со другите практики за управување со човечки ресурси, а функцијата за управување со човечки ресурси треба да биде дел од менаџментот и да биде вклучена од самиот почеток во креирањето стратегија и поставувањето на целите на компанијата. Вработените и обуката ќе се третираат како трошок се додека јасно не се утврди нивната поврзаност со деловните резултати.

Целта на истражувањето на овој магистерски труд е да се утврди дали самиот факт дека организацијата инвестира во образование и обуки придонесува за успехот на организацијата и да се посочи дека таквото вложување треба да биде интегрирано со стратегијата на организацијата и концептот за развој на вработените. Поради тоа се тргнува од основната хипотеза на овој труд: *„Обуките влијаат врз подобрување на перформансите на вработените ако се усогласени со стратешките цели на организацијата и интегрирани во функција на управување со човечките ресурси“* која се докажува со помош на 6 поединечни хипотези: X1: „Поставеноста на менаџментот на човечки ресурси како и начинот на работа влијае врз планирањето и реализацијата на обуките“; X2: „Изборот на добра програма за обука позитивно влијае врз вработените и успехот во работењето на организациите од ИТ секторот“; X3: „Обуката и развојот на вработените позитивно влијае врз мотивацијата на

вработените и задоволството од работата“; Х4: „Ако обуките не се во насока на остварување на конкретните цели на организацијата, тогаш таа претставува неповратен трошок“; Х5: „Доколку деловната политика на организацијата е во склад со потребите за обука и развој на вработените, тогаш тие ќе имаат позитивен став кон обуките“; Х6: „Обуката и развојот на вработените влијаат врз однесувањето на вработените и постигнувањето на организациските цели“.

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.

Преку истражувањето може да се увиди дека применувањето на обуките во ИТ организациите, придонесуваат за поефективно и поефикасно работење кај вработените, а исто така и за повисок кариерен развој на сите вработени. Обуката претставува една од најважните функции во организацијата за поттикнување и учење на сите вработени за постигнување ефективност и ефикасност во работењето, а исто така, придонесува и за повисок кариерен развој на вработените. Значењето на ова истражување, е да го докаже и да го покаже влијанието на обуката и развојот врз перформансите и задоволството на вработените во ИТ компаниите во Македонија и дека обуката ќе влијае врз ефикасноста и задоволството на вработените ако е усогласена со стратешките цели и ако е интегрирана во функцијата за управување со човечките ресурси.

Препораки:

Врз основа на согледувањата забележани во анализата на истражувањето спроведено во ИТ компаниите, може да се дадат следниве препораки:

- потребно е да се едуцираат менаџерите со цел да се разбере важноста на обуките и професионалниот развој на вработените бидејќи отсуството на оваа иницијатива може негативно да влијае врз конкурентноста на организацијата,
- не само вработените туку, исто така, и менаџерите треба да добијат обука во согласност со нивните компетенции и се препорачува обуката да се

имплементира во процесите на МЧР доколку се посакуваат позитивни резултати за индивидуалните и организациските перформанси,

- на учесниците да им обезбеди соодветна обука во согласност со нивните потреби и да им се објасни целисходноста од посетувањето на образовните програми, што влијае врз мотивацијата, а со тоа и врз задоволството од работата,
- менаџерите на ЧР треба темелно да го анализираат, организираат и имплементираат секој чекор на образовниот процес за да има резултати.

Според тоа, овие препораки произлезени од истражувањето, можат да биде чекор напред за ИТ организациите во РСМ, кон изнаоѓање начини за подобро искористување и развој на човечкиот капитал преку обука и практикување на функционирањето на човечките ресурси, со што би се зголемила нивната конкурентност во тешки економски услови. Треба да се нагласи, дека важно е обуките да ги има во секој тип на претпријатие, од мало до големо, од приватен до јавен сектор, затоа што човечкиот капитал, каде и да работи, има потреба од мотивација и надградување.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- Ahmad, O. & Schroeder, R.G. (2003), *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*, journal of operation management. str. 19-43.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009), *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society*.
- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003), *Effects of training on business results*. The International Journal of Human Resource Management.
- Argote, L. (2012), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
- Armstrong, M. (1999), *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2003), *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aswathapa, K. (2008), *Human Resource Management*, 5th ed., Tata McGraw Hill.
- Babic, I. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizacijama*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Barney, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management.
- Baruch, Y. (2004), *Managing careers theory and practice*, presentice hall.
- Bogičević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Boljanovic J. & Pavic Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Бојациоски, Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007), *Human resource management-theory and practice*, second edition, London: Macmillian press LTD.
- Bruscaaglioni M. (1998), *Sfide aperte al mondo della formazione*, in AIF, Professione Formazione. Milano. (p. 397.)
- Campbell, J. P. (1971), *Personnel Training and Development*. Annual Review of Psychology.
- Деслер, Г. (2007), *Основи на менаџмент на човечки ресурси*. Белград: Датастатус.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996), *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management

Journal.

- DeLong, D., Fahey, L., (2000), *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*, Academy of Management Executive.
- Vesić, D. D. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd.
- Djordjevic Boljanovic J, Pavich Z.,(2005), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Fritz, D. (1993), *Handbook Personal marketing*, Gabler, Wiesbaden, str. 716.
- Gordon, B. (1992), *Canadian Business Economics* 1,1, 25–33.
- Harbison, F. H. (1973), *Human Resources as the Wealth of Nations*. Oxford: University Press, New York.
- Hodgetts, R.&M. & Kuratko, D. F. (199X), *Management*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Houger V. P (2006), *Trends of employee performance. Collaborative effort between managers and employees*. International Society for performance im-provement.
- Ichniowski, C. S. K. & Prennushi, G. (1997), *The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines*. American Economic Review 87,291–313.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., (2005), *Organizational Behavior and Management*, Boston.
- Кацарски, А. (2015), *Советување и коучинг за развој на кариерата на вработените во организацијата*, Скопје: Магор доо.
- Kirkpatrick, D. (1996), *Great ideas revisited. Training and Development*.
- Knowles, M.S. Holton E.F. & Swanson R.A., (2005), *The adult learner*, 6th edition. New York: Elsevier.
- Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2000), *A multilevel approach to training effectiveness*. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi level theory, research, and methods in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Man, N., Dyke L. & Duxbury L., (1999), *Career development in best practice organizations: Critical success factors, optimum*, the journal of public sector management, str. 19-30.
- Markulin K, (2016), *Obuka i razvoj zaposlenih u poduzecu Cemex*. Split.
- Martinovic, M. & Tanaskovic, Z. (2014), *Menadzment ljudskih resursa*. Uzice: Visoka poslovno-tehnicka skola strukovnih studija.
- Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G. & Veslinović, S. (2010), *Menadzment: Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Mladost Group Loznica.

- Мицески, Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*. Авторизиран материјал, Штип: Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989), *Developing human resources*. (3rd edition) San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str.217.
- Olivera. Z.S.V. (2016), *Uticaj obuke i obrazovanja na performance organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*. Beograd, str.162.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000), *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- P. Shank u delu Noe, R. A. (2010), *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Petz, B., ur. (1992), *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of workforce*, Harvard Business School Press.
- Pržulj Ž. (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janičije i Danica Karić”.
- Петковски К. & Стоилковска А. (2010), *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.
- Rahimić. Z. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Rizov, M., & Croucher, R. (2008), *Human resource management and performance in European firms*. Camb. J. Econ.
- Salopek, J. J. (2000), *Digital collaboration. Training & Development*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), *Linking competitive strategies with human resource management practices*. The Academy of Management Executive.
- Senge P. (2003), *Peta Disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči*.
- Summers, L.(1994), *A Logical Approach to Development Planning*, Training and Development.
- СпасоваЕ, (2018), *Обука и развој на вработените и работењето на организацијата*. Универзитет “Св. Кирил и Методиј” – Филозофски факултет - Скопје.
- Stangal - Susnjar, G. & Zimanji V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski Fakultet.
- Stewart, G. L.& Brown, K. G. (2009), *Human Resource Management; linking Strategy to Practise*. New York: John Wiley&Sons, Inc.

- Stredwick, J. (2001), *An introduction to human resource management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992), *Training and development in work organizations*. Annual review of psychology.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*. Novi Sad.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*. England: Prentice Hall.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007), *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*. Human Resource Management Review.
- Tyson S. (2006), *Essentials of Human Resource Management*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Џонс Р. Гарет, Џорџ М. Џенифер, (2008), *Современ менаџмент*. Скопје: Глобал комуникации.
- Williams, S.D., Graham, T.S. & Baker, B. (2003), *Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building*. The Journal of Management Development.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992), *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of management.
- Šiber-Bahtijarević, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Ж. Пржуљ. (2002) *Менаџмент људских ресурса*, Београд: Институт за развој малих и средњих предузећа.
- www.trainingmag.com. (2016). Retrieved from https://trainingmag.com/sites/default/files/images/Training_Industry_Report_2016.
- GeekTonight. (October 2021, *Types of Training in HRM & Objectives*). <https://www.geektonight.com/types-of-training/> посетено на 05.03.2022 год.
- WikiHow. (April 2021, *How to Develop a Training Program on the Job* <https://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job> посетено на 26.02.2022г.

Прилози

Прилог 1 – Анкетен прашалник

Почитувани, пред Вас се наоѓа анкетен прашалник за процена 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.

Податоци за испитаниците

1. Пол

- машки
- женски

2. Возраст

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

3. Степен на образование

- средно образование
- високо образование
- магистер
- доктор на науки

4. Стаж во организацијата

- помалку од 1 година
- 1-5 години
- 6-10 години
- подолго од 10 години

Структура на организацијата

5. Големина на организацијата

- до 20 вработени
- помеѓу 21 и 99 вработени
- преку 100 вработени

6. Сопственичка структура

- приватана организација – домашен капитал
- приватна организација со мешан домашен и странски капитал
- приватна организација со странски капитал
- државна/јавна организација

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 се грижи за обуки и развој 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.	Обуките и развојот на вработените водат кон зголемување на посветеноста на вработените.	1 2 3 4 5
5.	Обуките и развојот на вработените овозможуваат создавање квалификуван кадар во организацијата.	1 2 3 4 5
6.	Обуката и развојот на вработените водат кон организациски раст.	1 2 3 4 5
7.	Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели.	1 2 3 4 5
8.	Програмите за обука кои се спроведуваат се доволни за постојан развој на вработените.	1 2 3 4 5
9.	Типот на спроведената обука е во согласност со потребите за подобрување на перформансите во мојата	1 2 3 4 5

	работа.	
10.	Обуките кои се спроведуваат се во насока кон остварување на заедничките стратешки цели на организацијата.	1 2 3 4 5
11.	Правилно избраните содржини на обуките, се во интерес на потребите на организацијата.	1 2 3 4 5
12.	Програмите за обука дизајнирани се во согласност со вештините на вработените.	1 2 3 4 5
13.	Обуките се спроведуваат во согласност со потребите на работното место.	1 2 3 4 5
14.	Менаџментот на организацијата го поддржува индивидуалниот развој на секој од вработените.	1 2 3 4 5
15.	Обуките и развојот потребни се за секој вработен, без разлика на хиерархиската поставеност.	1 2 3 4 5
16.	Недостатокот од соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст.	1 2 3 4 5
17.	Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност.	1 2 3 4 5
18.	Недостатокот од адекватно обучени вработени води кон слаби и неквалитетни перформанси на вработените што се одразува врз квалитетот на производите/услугите.	1 2 3 4 5
19.	Слабите перформанси на работниците се резултат од несоодветната ориентација од страна на организацијата.	1 2 3 4 5
20.	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
21.	Компанијата обезбедува финансии за континуирано образование на вработените.	1 2 3 4 5
22.	Во компанијата постојат реални можности вработените да ги развиваат своите квалитети и знаења низ обука.	1 2 3 4 5
23.	Програмите за обука и развој позитивно влијаат врз мојата мотивација.	1 2 3 4 5
24.	Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат од ефикасните обуки и развој на вработените во организацијата.	1 2 3 4 5
25.	Организацијата на процесот на обука гледа како на	1 2 3 4 5

	инвестиција, а не како на трошок.	
--	-----------------------------------	--

Ви Благодарам на соработката!

Прилог 2 – Интервју со менаџери

1. Во процесот на вработување нови работници, на што најмногу посветувате внимание, знаење, искуство, личност ... ?
2. Дали мислите дека обуката и развојот на вработените е многу важна? Како работите за развој на вработените?
3. Кога би можеле да одберете (од перспектива на штотуку дипломиран студент) помеѓу добро платена работа каде немате можност да развиете и да стекнете нови знаења и да работите за пониска плата, но со поголема можност за стекнување нови знаења, што би избрале?
4. Дали на почетокот од годината планирате средства за обуки и тренинзи на вработените?
5. Дали изборот на програмите за обука одговараат на потребите на работното место, и колку тие влијаат врз оспособеноста на вработените да придонесат во насока на остварување на долгорочните цели и организациската стратегија?
6. Дали сметате дека средствата кои се вложуваат во развојот на вработените(обуки и тренинзи) претставуваат повратна инвестиција за организацијата?
7. Колку обуките придонесуваат за поефикасно работење на вработените?

Скопје 2022

8. Како обуките влијаат врз интересот, мотивацијата и однесувањето на вработените?
9. Каков е Вашиот став во врска со потребата од обука во Вашата организација? (Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови обука)?
10. Дали во Вашата организација се случува да имате притисок од конкуренцијата да ви ги преземе обучените и креативни работници?

Име на Вашата компанија (опционално)

Ви Благодарам на соработката!