



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



**Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествени дејности**

**Обука и развој на човечки ресурси во функција на
подобрување на перформансите на вработените**

Магистерски труд

Кандидат:

Даме Рајковски

Ментор:

Проф. д-р-Јован Пејковски

СКОПЈЕ 2019

СОДРЖИНА

Вовед	10
1.Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето.....	12
1.1 Поим и дефинирање на проблемот	12
2. Планирање на обучувањето	14
2.1 Планирање на обучувањето од аспект на факторите што влијаат врз трансферот.....	16
2.2. Фидбек.....	16
2.3. Идентични елементи.....	17
2.4. Водење.....	17
2.5.Преучување.....	17
2.6. Секвенца на сесиите на обучување.....	18
3.Карактеристики на субјектот	20
3.1 Интеграција на перформансите и обуката	21
3.2. Проценка на потребите за обука	21
4.Анализа на потребата за обука	22
4.2.Утврдување на приоритетите и целите на обуката.....	24
4.3.Креирање обука.....	25
5.Дизајнирање на методи на учење.....	26
5.1Бихејвиорален метод	28
5.2Зајакнување и непосредно потврдување.....	29
6.Методи на обука на вработените	29
6.1 Аудиовизулни инструкции.....	31
6.2 Автоинструкција.....	31
6.3 Конференција	32

6.4 предавања	32
6.5 Моделирање	33
6.6 Обучување на работно место	34
6.7Играње на улоги.....	34
6.8 Симулација	35
7. Интерна обука	35
7.1Неформална обука	36
7.2Обука низ работа	36
7.3Повеќенаменска обука	36
8.Надворешна обука.....	37
9. Оценување на обуката.....	38
9.1Нивоа на евалуација	38
9.2Реакција	38
9.3Учење	39
9.4Однесување	39
9.5Резултати.....	40
10.Трансферот научен од обуката.....	40
11. Ефектот од обуката врз перформансите.....	42
12. Обука и професионален развој.....	46
13. Развој на човечки ресурси.....	46
13.1. Дефинирање на потребата од развој на човечките ресурси.....	49
13.2. Анализи на потребите за развој на човечки ресурси.....	49
13.3.Развојот на вработените.....	50
13.4. Концептот за развој на човечките ресурси	52
13.5. Предности на развојот на човечките ресурси	52
13.6Пристапи за развој на вработени на работно место	55
13.7Пристапи за развој надвор од работното место.....	57

13.8	Работното искуство како фактор за развојот на вработените	57
13.9	Проширување на работите	58
13.10	Ротацијата	59
13.11	Преместување и унапредување на работно место.....	60
13.12	Преместувањето на пониски работни места.....	60
13.13	Привремено ангажирање во други организации	61
13.14	Меѓучовечки односи како фактор на развојот на вработените	Error! Bookmark not defined.1
14.	Теории за советување за кариера.....	62
14.1	Теоријата на Холанд.....	63
14.2	Теоријата на Доналд Е. Супер.....	65
14.3	Теоријата на Крумболц.....	66
14.4	Теоријата на Минесота за прилагодување кон работата.....	68
14.5	Дефинирање на поимот развој на кариерата	70
15.	Развој на човечки ресурси денес	72
16.	Методологија на спроведеното истражување.....	73
	Предмет на истражување.....	73
	Цел и карактер на истражувањето.....	73
	Задачи на истражувањето.....	73
	Хипотези.....	74
	Варијабли на истражувањето.....	74
	Методи техники и инструменти на истражувањето.....	75
	Популација и примерок.....	75
17.	Резултати.....	76
18.	Дискусија и заклучни согледувања од извршеното истражување.....	105

19. Заклучок.....	110
20.Користена литература.....	112
Прилог-Анкета.....	117

СОДРЖИНА НА ПРИКАЗ

Приказ бр. 1 Модел на пренос на обука.....15

СОДРЖИНА НА ТАБЕЛИ

Табела бр. 1 Методи на обучување позитивни страни **Error!
Bookmark not defined.**

Табела бр. 2 Исказ за обуката во мојата организација е добро
испланирана.....77

Табела бр. 3 Исказ за Перформансата се подобри откако посетив обука
..... 78

Табела бр. 4 Исказ за Мојата организација ги поврзува обуката и
развојот со деловната стратегија на нашата компанија 78

Табела бр. 5 Исказ за ќе се обидам да научам колку што можам од
програмата за обука 80

Табела бр. 6 Исказ за Методите кои се користат во обуката се
ефективни..... 80

Табела бр. 7 Исказ за обуката ќе ви помогне да ги подобрите вашите
перформанси..... 82

Табела бр. 8 Исказ за методите што се користат за време на обуката
влијаат на вашата вештина и перформанса..... 82

Табела бр. 9 Исказ за Мојата организација има политика за обука и
развој која важи за сите вработени 84

Табела бр. 10 Исказ за квалитетот на обуката може да допринесе за
подобрување на перформансите 84

Табела бр. 11 Исказ за групните обуки можат да придонесат кон
подобрување на перформансите на вработените 86

Табела бр. 12 Исказ за Мојата организација има одделение за обука и
развој со екипирани професионалци..... 86

Табела бр. 13	Исказ за обуката помага да се зголеми продуктивноста на вработените за да се постигнат организациски цели	88
Табела бр. 14	Исказ за Програмите за обука се добро испланирани ...	88
Табела бр. 15	Исказ за Потребите за обука се идентификуваат преку формални механизми за оценување на перформансите	90
Табела бр.16	Исказ за Организација ве поддржува во вашиот професионален развој.....	91
Табела бр. 17	Исказ за Вашиот менаџер се грижи за вашиот развој.....	91
Табела бр. 18	Исказ за Развојните практики имаат подобро знаење и вештини на вработените.....	93
Табела бр. 19	Исказ за Имам можности за професионален развој во рамките на компанијата	93
Табела бр. 20	Исказ за Професионалниот развој влијае врз мојата работна перформанса	95
Табела бр. 21	Исказ за Работното искуство влијае врз работната перформанса	95
Табела бр. 22	Исказ за Ротацијата влијае позитивно на личниот развој и кариера	97
Табела бр. 23	Исказ за Развојот ќе доведе до подобрување на перформансите	97
Табела бр. 24	Исказ за Има некој на работа кој го поттикнува мојот професионален развој.....	99
Табела бр. 25	Исказ за Развојот на перформансите ќе ви помогне да бидете успешни во вашата организација	99
Табела бр. 26	Исказ за Развојните програми се добро испланирани	101
Табела бр. 27	Исказ за Имам соодветни можности за професионален развој во организацијата	101
Табела бр. 28	Исказ за можностите за развој на работното место ме поттикнуваат да работам подобро.....	103
Табела бр. 29	Исказ за развојот резултираше со повисоки перформанси на вработените во организација.....	103

АПСТРАКТ

Обуката и развојот се области од управувањето со човечките ресурси, со кои се остварува функцијата за развој на работните кадри. Често застапено сфаќање е дека организацијата не ја сочинуваат само работните процеси, услугите или производите што ги нуди, туку дека ја прават луѓето, носителите на активности. Преку развојот на вработените, секоја организација го обезбедува и својот развој. Обуката и развојот на човечки ресурси имаат клучна улога во подобрувањето на организациските перформанси и индивидуалниот раст. Конкурентските притисоци со кои денес се сочуваат организациите бараат од членовите на персоналот актуелни знаења и идеи, како и способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Како што организациите се натпреваруваат и се менуваат за да ги подобрат резултатите на организацијата, обуката и развојот на вработените и менаџерите стануваат покритични од порано. Вработените, кои мораат да се адаптираат на многуте промени со кои се соочуваат организациите, неопходно е да се обучуваат постојано со цел да ги одржат и да ги надградат своите квалификации. Обуката и развојот на човечки ресурси е процес на зголемување на знаењето и вештините за извршување на конкретната работа, односно организирана процедура преку која луѓето учат и стекнуваат вештини. Основната намена на овој долгорочен процес е подобрување и изведуваче на работните задачи. Добрата политика за обуки и развој е потребно да се спроведе од самиот врв на организацијата со подршка на менаџмент структурата. Обуката и развојот на вработените и помагаат на организацијата да создаде пообучена работна сила способна да се справи во било какви ситуации и предизвици кои ги наметнува современото општество.

ABSTRACT

Training and development are an area of human resource management, whereby the function of developing the workforce is realized. It is often understood that the organization is not only made up of the work processes, services or products it offers, but that it is done by people who carry on the activities. Through the development of employees, each organization provides its development. Human resource training and development has a key role in improving organizational performance and individual growth. The competitive pressures that organizations today preserve require staff members to acquire current knowledge and ideas, as well as skills and skills that can deliver results. As organizations compete and change to improve the organization's results, the training and development of employees and managers becomes more critical than before. Employees, who need to adapt to the many changes that organizations face, must be trained continuously in order to maintain and upgrade their qualifications. Training and development of human resources is a process of increasing the knowledge and skills for carrying out the concrete work, that is, an organized procedure through which people learn and acquire skills. The main purpose of this long-term process is improvement and performance of the tasks. A good training and development policy needs to be implemented from the very top of the organization with the support of the management structure. Training and employee development helps the organization to create a more trained workforce capable of dealing with any situation and challenges posed by modern society.

Вовед

Обуката како посебна функција на менаџментот на човечки ресурси, привлекува се поголемо внимание во теоријата и практиката. Основните причини за тоа особено се наоѓаат во следниве карактеристики на современата економија: 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. Како резултат на тоа, активностите на организациите стануваат се посложени, а адаптирањето на организациите на променливата средина бара нови знаења и вештини, кои се обезбедуваат со помош на обуката. Средствата кои претпријатијата ги вложуваат за обука на човечките ресурси, без сомнение, зборуваат за важноста на оваа активност за нивниот развој. Најголем дел на авторите кои ја проучуваат оваа проблематика ја сметаат обуката за систематски процес, кој се остварува по иницијатива на организацијата и осигурува подобро извршување на работата. Затоа, обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното место. Перформансата може да се подобри на различни начини: така што ќе се обезбеди ново знаење и нови информации релевантни за работата, ќе се стекнат нови вештини, ќе се промени ставот на работниците кон работата, ќе се изгради мотивација за работа, ќе се променат некои карактеристики на личноста. Често, обучувањето е насочено кон оние коишто, затоа што се нови на работа или заради други причини, не се во ситуација да постигнат задоволителна перформанса. Обучувањето е систематско стекнување вештини, правила, поими или ставови кои што имаат за исход подобрена перформанса (Goldstein, 1993, p. 3). Организациите од сите големини и видови, ако сакаат да бидат успешни треба да вработуваат компетентни и мотивирани лица. Оваа потреба станува се поизразита во услови на динамични промени на средината на нивното функционирање. Организациите, образованието и развојот на вработените ги сметаат како составен дел на стратегијата за успешна конкурентска борба на пазарот. Во тие рамки, развојот се

дефинира како стекнување нови вештини и знаења потребни за во иднина и за извршување на нови работи и задачи. Но, ваквото дефинирање на развојот треба да се прошири и на оспособување на вработените за извршување на постојните работи и задачи на нов начин и воопшто за извршување на промени. Развојот на човечките ресурси, определен на овој начин се разликува од обуката на вработените. Додека обуката претставува 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, 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. При тоа акцент се става на зголемување на учеството на работниците во донесувањето на одлуките, на намалување на директната контрола, на се поголемата примена на тимската работа и на подобрување на односите со потрошувачите. Затоа, не е лесно да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси.

Основната цел на ова истражување е да се продлабочи разбирањето на влијанието на обуката и развојот врз работната перформанса на вработените и професионалниот развој на вработените во организациите и компаниите. Врз перформансата на вработените влијаат различни фактори: мотивација, работни околности, обука, развој, организација, комуникација, тимска работа, плати и други надоместоци за вложенот труд.

1. Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето

1.1 Дефинирање на проблемот

Перформансата може да се подобри на различни начини: така што ќе се обезбеди ново знаење и нови информации релевантни за работата, ќе се стекнат нови вештини, ќе се промени ставот на работниците кон работата, ќе се изгради мотивација за работа, ќе се променат некои карактеристики на личноста. Често, обучувањето е насочено кон оние, кои, затоа што се нови на работа или заради други причини, не се во ситуација да постигнат задоволителна перформанса.

Обучувањето е важна активност, посебно за големите организации. Тоа е неопходна активност, како за постојните, така и за новопримените работници. Постојните работници треба да ги научат промените во вршењето на работата, што во меѓувреме се случиле, новите работници треба да научат како да ја вршат работата. Во многу организации, неопходен услов за напредување е кандидатот да посетувал некој курс на кој се стекнати извесни вештини. Учењето е перманентен процес. Обучувањето му е потребно на секој вработен во организацијата. Повеќето програми за обучување на мануелни работници се однесуваат на стекнување на вештини за работа. Програмата за обучување на менаџментот се однесува на вербални вештини и вештини за односи со други луѓе (Трајан Гоцевски, 2015, стр. 77). Во една организација, и новите вработени и постојните вработени треба да бидат обучени. Првите треба да се обучат за да ги извршуваат своите работни задачи додека вторите треба да стекнат нови знаења, вештини и активности. Постојат многу промени кои ја прават организацијата и со тоа постојано вработените се соочуваат со ситуација која бара експлоатација на учење и знаење (Stone 2013, 357). Обуката и развојот на човечките ресурси има клучна улога во подобрувањето на двете организациски перформанси и индивидуален раст (Bhattacharya D.K.2009). Сепак, таа мора да биде усогласена со корпоративните цели. Ако организацијата сака да добие вистинска корист од расходите, стратегијата за обука и развој мора да биде дизајнирана конкретно. Организацијата е конкурентна стратегијата нема да биде поддржана доколку програмата за обука и развој не успее да се поврзе со бизнис целите (Stone 2013,

стр. 360). За подобро разбирање на суштината на оваа поврзаност, неопходно е да се направи реструктурирање на варијаблите кои го сочинуваат. Варијаблите во овој проект се: обуката и развојот на човечките ресурси, додека првата е независна варијабла во однос на развојот која е зависна варијабла.

Обуката и развој на човечките ресурси се важни активности бидејќи вработените знаат што претставува клучен извор на одржлива конкурентска предност. Покрај тоа, добро обучена и мултикултурна работна сила е од суштинско значење за економскиот опстанок (Stone 2013, 357). Обучувањето е важна активност, посебно за големите организации. Тоа е неопходна активност како за постојните така и за новопримените работници. Постојните работници треба да ги научат промените во вршењето на работата, што во меѓувреме се случиле, новите работници треба да научат како да ја вршат работата. Во многу организации, неопходен услов за напредување е кандидатот да посетувал некој курс на кој се стекнати извесни вештини. Обучувањето му е потребно на секој вработен во организацијата. Повеќето програми за обучување на мануелни работници се однесуваат на стекнување на вештини за работа. Програмата за обучување на менаџментот ќе се однесува на вербалните вештини и вештини за односи со други луѓе. Постепено, целите на обучувањето во индустријата стануваат пошироки, така што во последно време обучувањето го опфаќа терминот развој на кадарот. Но, колку да се широки целите на обучувањето, индустријата првенствено е заинтересирана за зголемување на перформансата.

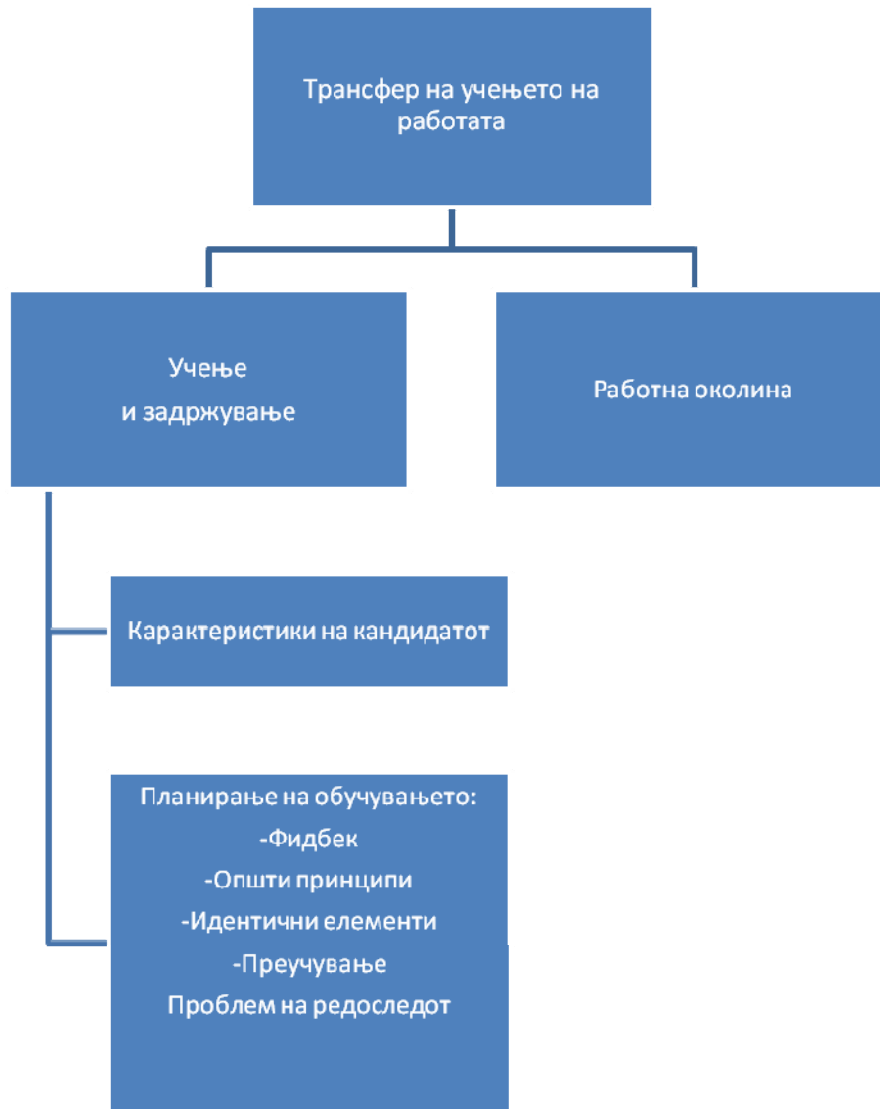
Теоретскиот дел на ова истражување го опфаќа ефектот на обуката и развојот на вработените врз перформансата, како и тоа дали обуката треба да резултира со подобрување на перформансите на вработените. Некои компании, со цел да се осигураат дека подобрувањето навистина ќе се случи, користат пристап на „советување за перформансите“. Консултации за перформансите е постапка со која обучувачот (било од организацијата или надвор од неа) и корисник од организацијата работат заедно за да одлучат како да ги подобрат резултатите на организацијата и на поединците. Тоа може, но не мора да вклучува обука. Консултирањето на перформансите бара поширок пристап преку :

- Фокус врз утврдување и решавање на главните причинители на проблеми во однос на перформансите.
- Увидување дека интеракцијата на факторите на поединците и организацијата влијае врз перформансите на вработените.
- Документирање на активностите и постигнувањата на вработените со добри перформанси и нивно споредување со активностите на вообичаени вработени.

2. Планирање на обучувањето

Планирањето на обучувањето се надоврзува на анализата на задачите што треба да се научат. Имено, откако содржината на обучувањето ќе се идентифицира, таа треба да се преведе во успешна програма за обучување. За жал, постои широко верување дека откако содржината на обучувањето ќе се идентифицира, на кандидатот треба да му се даде непосредно (Николовски Т. 2000, 264-295). Со оглед на фактот дека човекот има ограничувања како преработувач на информации, мошне важно е како содржината, што треба да се предаде е структурирана и презентирана. Обучување се врши затоа што се очекува работниците да го применат на работа тоа што го научиле. Ова се вика трансфер на обучувањето. Оттука, обучувањето треба да се планира така што трансферот да биде голем. На трансферот влијаат повеќе фактори и тоа фактори на работна околина, така и фактори во самото обучување. Индивидуалните разлики помеѓу работниците, исто така, влијаат врз тоа дали ќе постои трансфер.

Еден модел на трансфер предложен од Болдвин и Форд. (Baldwin, 1988).



Слика 1) Модел на пренос на обука(Baldwin, 1988).

Од нивниот модел произлегува дека карактеристиките на планирањето на обучувањето влијаат врз учењето и дека обучувањето, потоа, се пренесува на работа. Исто така, може да се забележи дека индивидуалните разлики помеѓу кандидатите и карактеристиките на работната околина имаат важна улога во обучувањето.

2.1. Планирање на обучувањето од аспект на факторите што влијаат врз трансферот.

Спомнатиот модел специфицира 5 фактори што влијаат врз трансферот на учењето врз работата. На секој треба да се посвети внимание. Соодветната употреба на факторите ќе ја доведе до максимум веројатноста од трансфер. Нивното игнорирање ќе има за исход програма за обучување којшто ќе биде ефикасна и не ќе влијае врз однесувањето на работа.

2.2. Фидбек. Фидбекот е важна компонента при учењето. Без фидбекот ќе нема учење. Фидбекот треба да се вгради во обучувањето на соодветен начин, така што кандидатот треба да знае да го учи тоа што треба (Patrick 1992, стр. 325), смета дека најчест и најснажен метод на обучување е на кандидатот да му се дозволи да ја врши задачата и потоа да му се даде информација за точноста на неговата акција. Оваа информација е наречена знаење на резултатите или фидбек може да се користи за учење на широк опсег на задачи: учење на факти, поими, постапки, психомоторни вештини или когнитивни стратегии. Знаење на резултатите може да се даде на различни начини, на пример од инструктор во текот на обучувањето на работното место непосредно по секој обид, но тој може да биде и одложен. Фидбекот, понатаму, може да биде интринзичен (кога информацијата потекнува од организмот, како на пример од мускулната тензија, општата телесна рамнотежа) или екстринзичен (кога потекнува од извор надвор од организмот), примарен (кога е составен дел од задачата), специфичен (којшто е прилично глобален примарен фидбек). Фидбекот може да се даде и во писмена форма, во врска со тест на знаење, работен по обучувањето. Основна карактеристика на знаењето на резултатите е да му се предочи на кандидатот разликата помеѓу реалното и очекуваното обносување. Важноста на фидбекот се согледала од експериментите што ја истражувале улогата на појачувањето (reinforcement) во учењето од кои што произлегло дека по точниот одговор треба да се даде награда за да се зацврсти врска помеѓу стимулусот и одговорот. Тогаш постепено стана евидентно дека наградувањето не само што го мотивира кандидатот туку и му дава информација којашто кандидатот ја користи за да ја подобри својата перформанса. Обучување што треба да овозможи стекнување на вештини треба на кандидатот да му овозможи да вежба и да добива фидбек, така како што учи.

2.3. Идентични елементи. Програма за обучување, за да има добар трансфер, треба да вклучи идентични елементи. Тоа значи одговорите во обучувањето да се идентични со одговорите потребни на работа. Тоа, исто така, значи дека стимулсите што кандидатот ги прима треба да бидат идентични во двете ситуации. Колку што е поголемо сложувањето помеѓу одговорите и стимулсите, толку полесно за кандидатот ќе биде да го примени она што било научено при обучувањето во работна поставеност.

2.4. Водење. Овој фактор не се спомнува во моделот на Болдвин и Форд, но е важен фактор на обучувањето. Водењето на кандидатот се разликува од фидбекот, во поглед на тоа кога информацијата му се дава на кандидатот. При водење на кандидатот информацијата се дава пред акцијата, додека при фидбекот по акцијата. Со водење на кандидатот, нему однапред му се обезбедува информација како да изврши задача или дел од задача. Методите на водење се дел од секојдневна практика на обучување. Со водење на кандидатот, наспроти експлорацијата на задачата со обиди и грешки, се смалуваат грешките во почетокот на обучувањето. Улогата на водењето ја истражувал Холдинг (Holding, 1965). Тој сметал дека водењето обезбедува обучување без грешка, а тоа е важно затоа што постои тенденција направените грешки во обучувањето да се повторат и потоа треба да се одучат (Holding, 1965). Патрик смета дека денес поинакво сфаќање за грешките при учењето на когнитивни задачи. Имено, се смета дека грешките му помагаат на кандидатот да ги разјасни поимите или менталните модели.

2.5. Преучување. Степенот на наученост, смета Патрик (Patrick J. , 1992), е една од најкомпетентните варијабли што определува колку од вештината ќе се задржи. Затоа некои психолози ја истакнале предноста на преучувањето. Преучувањето го смалува губењето на вештините. Тој сугерира непотребно додатно вежбање, коешто му се овозможува на кандидатот откако тој ја научил задачата. Во извесна смисла тоа е точно, затоа што учењето продолжува откако кандидатот задоволил некој критериум на перформансата. Но, во друга смисла продолженото учење не е преучување и затоа учењето продолжува понатаму, откако специфичниот критериум се постигнал. Фиц (Fitts, 1962) тврдел дека обучувањето треба да продолжи откако ќе се достигне некој критериум, затоа што

тоа ја зголемува отпорноста на стрес, умор и интерференција. Критериумот којшто е еквивалентен на првото демонстрирање на задоволителна перформанса, не е адекватен. Вештината стекната во текот на обучувањето треба да биде доволно добро научена за да може да се користи од еден релативно организиран контекст во помалку предвидлива работна околина (Latham G.P. & Brown T.C. 2006). Ако перформансата достигнала тукушто прифатливо ниво, ако не се обезбеди додатно учење таа нема да може биде стабилна. Преучување значи на кандидатот да му се овозможи да вежба над критериумот неопходен за успех во обучувањето. Кандидатот најнапред го учи материјалот и потоа продолжува да го учи додека не го преучи. Со преучувањето, лицето го консолидира новото знаење или новата вештина, така што кандидатот она што било научено може да го користи без многу размислување. Новото значење ќе може да се користи автоматски. Преучувањето може да се вгради во програмата за обучување и тоа така што ќе се предвиди и време за вежба и време за повторување. Кога се работи за стекнување на информации и знаење, треба, исто така, да се предвиди повторувањето на важните поими, за да бидеме сигурни дека кандидатот ја преслушува информацијата. И испитот на кандидатот е еден вид вежба, со што се помага консолидирањето на она што било научено. Кога се стекнуваат мануелни вештини, треба да се планира доволно вежба така што вештините да станат пренаучени. Не е доволно ако кандидатот вежба додека е во состојба вештината да ја изврши еднаш. Вежбата треба да се продолжи, за да се обезбеди преучување. Колку повеќе лицето вежба, толку полесно она што било научено ќе се примени во самата работа. Дрискел (Driskell et al. 1992) го проучувал преучувањето со мета анализа. Тие го анализирале подобрувањето во перформансата како функција на степенот на преучување. Преучувањето било дефинирано како вежба којашто продолжува, откако кандидатот ќе го достигне минималното ниво, за да се смета дека вештината е научена.

2.6. Секвенцата на сесиите на обучување. Прашањето за редоследот на сесиите за обучување има два аспекта: обучување на делови наспроти целина и згуснато наспроти разретчено обучување. Обучувањето по парцијална метода се состои во разделување на задачата на компоненти, при што компонентите се учат една по една. Откако компонентите ќе се научат, се учи целата задача како целина.

Обучување на целината се врши кога целата задача се учи одеднаш, а не нејзините индивидуални компоненти. Дали задачата треба да се вежба во целина или треба да се разбие на делови кои потоа се вежбаат посебно? Расправа за ова прашање во науката за психологија се води веќе 100 години. Некои задачи се толку едноставни што секој обид да се разделат во делови не е соодветен. Од друга страна, некои задачи се толку сложени, или бараат такво значење, што мора да се разбијат во делови коишто, потоа, се вежбаат посебно. Традиционално, одговорот на прашањето дали да се учат делови наспроти целина, е баран во природата на задачата. Знаењето и когнитивните стратегии на кандидатот биле занемарени. Како кандидатот ја концептуализира и ја дели комплексната задача во делови? За некои задачи може да постојат стереотипи коишто коинцидираат со поделба на задачата во поглед на структурата, функцијата, активноста и сл. Кога е можно, поделбата воведена со парцијална метода треба да коинцидира со природната поделба или со поделбата што ја прави кандидатот. За жал, тешко е да се предвиди концептуализацијата на кандидатот. Исто така концептуализацијата на кандидатот или менталните модели се менуваат и се развиваат во текот на обучувањето. При обучувањето на вештините настануваат и квалитативни промени. Другото практично прашање е како може да се организираат сесиите на програмата за обучување. Колку треба да траат сесиите за обучување? Како треба тие да се дистрибуирани? Расправата за ова прашање во науката за психологија е познато како проблемот на згуснато или дистрибуирано обучување. Многу сесии со кратко траење се неприфатливи исто така како што е неприфатливо една сесија што трае долго. Помеѓу овие крајности мора да се земат предвид практични аспекти. Колку може да се распоредат сесиите во индустријата кога се знае дека индустриското обучување предизвикува нарушување на нормалниот тек на работа? Исто така, организацијата може да има обврски за рок до коишто работниците треба да бидат компетентни. Ваквите практични проблеми ја диктираат природата на временскиот распоред на сесиите, без оглед на тоа која постапка обезбедува подобро учење. Во учењето на моторни вештини, згуснатото обучување не е толку инфериорно спрема разретченото обучување, како што се сугерира во советите за учење. Општо земено, згуснатото обучување е полошо отколку распоредено обучување, но ако перформансата се мери во текот на

обучувањето. Меѓутоа, повеќе предности може да се изгубат по обучувањето. Згуснатото обучување се врши тогаш кога сесиите за обучување се долги и периодот на обучување е краток. Разретчено обучување се врши кога сесиите за обучување се релативно кратки и временски распоредени. Згуснато и разретчено се релативни термини и можат да се користат во смисла дека некои програми за обучување се повеќе згуснати или разретчени отколку некои други програми. Ако една програма за обучување предвидува еден час вежба на ден во текот на 10 дена, таа е повеќе разретчена од програма која предвидува вежба од 10 часови во еден ден. Парцијалната метода е пожелна во однос на глобалната метода кога задачите се сложени и нема да се научат веднаш. Тешко ќе биде да се научи да се оперира сложена машина со глобалната метода. Во овој случај ќе биде подобро да се научи еден аспект од работењето на машината. Ќе биде тешко кандидатот да се сконцентрира на сите аспекти. Кандидатот обично не ги учи компонентите одвоено. Згуснатото обучување може да биде мошне успешно. Тоа често се користи од организациите, кога е полесно да се дозволи работник да отсутува од работа еден ден заради обучување, отколку да се дозволи да отсутува еден час од работа во текот на 8 дена. За многу работи потребна е замена за работникот додека тој се обучува и потешко е да се најде замена за 1 час на ден во текот на 8 дена. Работникот ќе треба да се плати за цел ден, а ќе работи само 1 час. Не треба да се заборава дека на ова време треба да се додаде времето за транспорт, а понекогаш тоа ќе биде работник од друг град. Заради овие причини згуснатото обучување често се користи. Од друга страна, разретченото обучување, за разлика од згуснатото обучување, гледано долгорочно е поефикасно. Згуснатото учење може да предизвика умор. Уморот го попречува учењето. Згуснатото учење секогаш не е најдобра постапка.

3. Карактеристики на субјектот

Луѓето се разликуваат според многу карактеристики коишто се важни при обучувањето. Најважно е тоа да луѓето се разликуваат по способноста да научат различни задачи. Едни луѓе полесно учат когнитивни вештини, други луѓе полесно учат моторни вештини. Овие разлики се важни кога ќе треба да се планира обучувањето. Секој не поседува иста способност да научи дадена задача и

при обучувањето треба да се препознаат овие разлики. Способноста не е едноставна карактеристика на кандидатите што влијае врз исходот од обучувањето. Ставовите и мотивацијата влијаат врз исходот, како од учењето така и од вршењето на работата, (Noe, 2000). Луѓето што не сакаат да научат, не ќе имаат голема корист од програмата за обучување. Еден од најважните фактори на којшто треба да се обрне внимание при обучувањето е како да се мотивира кандидатот за обучување. Тој може да се мотивира така што ќе му се дадат надворешни награди за успешно завршено обучување (на пример промоција) или така што обучувањето ќе се направи интересно за кандидатите (Jurkiewicz, 2000). Луѓето, исто така, се разликуваат и според начинот на кој што учат нов материјал. Некои луѓе учат од визуелна презентација, некои од пишан материјал. Преференциите на кандидатите за различни видови на учење треба да се земат предвид кога се планира обучувањето, колку што е можно повеќе. Работниците што не се вешти при читањето, треба да се обучуваат со слушен приод. Луѓето што сакаат да читаат и да размислуваат, подобар успех ќе постигнат со пишан материјал.

3.1. Интеграција на перформансите и обуката

Перформансите на работното место, обуката и учењето на вработените како процеси, мораат да бидат интегрирани со цел да бидат ефикасни, а одделот за човечки ресурси игра клучна улога во интеграцијата. Организациите бараат поавтентични (и оттаму, поефикасни) видови обуки за нивните вработени, преку користење на реални деловни проблеми за унапредување на знаењето на вработените. Наместо да се разделува обуката од контекстот на реалните перформанси на работното место, лицата коишто обучуваат ги внесуваат секојдневните деловни проблеми како примери за учење, на тој начин зголемувајќи ја реалноста на вежбите и сценаријата за обука (Rodriguez, R., 2005).

4. Проценка на потребите за обука

Проценувањето на потребите за обука на организацијата претставува фаза на дијагностицирање на планот за обука. Оваа проценка ги зема предвид проблемите во перформансите од работењето на вработените и организацијата во

целина, за да се утврди дали обуката може навистина да помогне и што е потребно за подобрување на перформансите на вработените (Sharon D. 2003, str. 1-4). Потребата од проценување ги мери компетенциите на компанијата, групата или поединецот, дали се соодветни со она што се бара во стратешкиот план. Потребно е да се утврди каква е состојбата и каква треба да биде состојбата, пред да се одлучи дали обуката може да помогне и доколку помогне, каков вид обука е потребен. На пример, ако се претпостави дека во поглед на перформансите на службениците во еден оддел за наплата, менаџерот утврдил проблем кај вработените во врска со способностите за внесување податоци и работа на тастатурите и одлучил дека би имале корист од инструкции во таа област. Како дел од проценката на потребите за обука, менаџерот ќе спроведе тестирање за внесување податоци врз службениците за да се измерат нивните тековни вештини за работа на тастатура. Тогаш, менаџерот поставува цел за зголемување на работната брзина на службениците на тастатура со внесување на 60 зборови во минута без грешки. Бројот на зборови во минута без грешки ќе го претставува критериумот со кој ќе се мери успехот на обуката и на тој начин целта се прави да биде специфична.

4.1. Анализа на потребата за обука

Првиот чекор во проценка на потребите за обука е анализата на видот на потребна обука. Има три извори што се користат за анализа на потребите за обука.

● **Анализа на организацијата**-Потребите за обука може да се дијагностицираат со анализа на резултати на организацијата и согледување на идните потреби на организацијата. Дел од процесот на планирање на обуката е утврдување на знаењата, вештините и способностите што ќе бидат потребни за сегашните и идните промени во работните места и во организацијата во целина. Планирањето ќе помогне да се осигура организацијата дека ќе се постигнат организациските цели (Palmer S. 1998). И внатрешните и надворешните сили ќе влијаат на обуката и мораат да бидат земени предвид при правење анализи за организацијата. На пример, проблемите предизвикани од слабите технички познавања на постојните вработени и недостигот на компетентен кадар на пазарот на труд може да се

решаваат пред ситуацијата по овие прашања да стане критична. Организациските анализи произлегуваат од различни оперативни мерења на организациските перформанси. Деталните анализи на податоците за човечките ресурси континуирано откриваат слабости. Веднаш се идентификуваат секторите или областите со висок обрт на вработени, висока отсутност, ниски перформанси или други недостатоци. По извршните анализи за таквите проблеми може да се дефинираат целите на обуката.

•**Анализи на работите/задачите**- Вториот начин на подготвување анализи за потребите од обука е да се ревидираат посочените работни места и задачите што се извршуваат на тие работни места. Може да се утврди потребата за обука со споредување на барањето на работното место со знаењето, вештината и способноста на вработените. Спецификациите на тековните работи може да биде извор за такви анализи. На пример, во една фирма за производство, анализите ги одредија работните задачи што ги вршат инженерите, кои служат како технички инструктори за останатите вработени. Со разгледување на задачите потребни за техничкиот инструктор, менаџментот утврдува програма за учење на посебни вештини за инструирање на вработените, со што инженерите може да станат уште поуспешни инструктори.

•**Поединечни анализи**-Третото средство за дијагностицирање на потребите за обука се фокусира на поединците и како тие ги извршуваат своите работни задачи. Следните извори се корисни примери за индивидуални анализи:

- Оценувања на учинокот од работењето.
- Тестови за вештините.
- Индивидуални тестови за проценка.
- Документи за критични случки.
- Вежби во центарот за проценка.
- Прашалници и анкети.

- Познавање на средствата за работа.

- Влезни податоци на Интернет.

Највообичаен пристап за правење на овие поединечни анализи е да се користат податоци од оценка на перформансите. Во некои случаи, може да се користи добар информациски систем за човечки ресурси за да се одредат поединци на кои им е потребна обука во одредени области, со цел да бидат соодветни за унапредување. За да се проценат потребите за обука преку процес на оценка на перформансите, организацијата прво ги одредува предностите и недостатоците во перформансите на вработените во формален преглед. Потоа, може да креира некој вид обука за да помогне вработениот да ги надмине слабостите и да ги зголеми способностите. Друг начин за проценка на индивидуалните потреби за обука е да се користат менаџерски и неменаџерски податоци за видот на потребната обука. Добивањето на такви податоци може исто така да биде корисно за градење поддршка меѓу оние што ќе подлежат на обука и оние што обезбедиле податоци за утврдување на потребите за обука. Истражувањето на потребите за обука може да биде во форма на прашалници или интервјуа со наредените, вработените поединечно или во групи. Порастот на интернет-користењето резултира со можност за фирмите да користат мрежни анкети, барања и други податоци од менаџерите и вработените за утврдување на потребите за обука.

4.2. Утврдување на целите и приоритетите на обуката

Штом се утврдат потребите за обука, со користење на соодветни анализи за потребите, можат да бидат утврдени и целите и приоритетите на обуката преку „анализи на пропусти”, што ја покажуваат разликата помеѓу тоа каде моментално се наоѓа една организација, вклучувајќи ги и способностите на вработените и каде би требало да се наоѓа. Потоа се одредуваат целите и приоритетите, со цел да се намали расчекорот. Можат да се постават три типа цели на обука :

- Знаење: Соопштување на сознајни информации и детали за тие што се обучуваат.

- Вештини: Развивање промени во однесувањето за тоа како се извршуваат разните работни задачи.

- Ставови: Создавање интерес и свест за важноста на обуката.

Успехот на обуката треба да се мери во однос на поставените цели. Корисните цели се мерливи. На пример, цел за еден нов службеник во продажба може „да биде способен да ги објасни функциите на секој производ на одделот, во рок од две недели”. Оваа цел влијае врз интернализацијата дали лицето навистина научило и дали е способно да ја искористи обуката. Бидејќи обуката е ретко ставка со неограничен буџет и организациите имаат повеќекратни потреби од обука, потребно е одредување на приоритетите. Идеално, менаџментот гледа на потребите за обука како на дел од стратешките планови за организацијата и како на дел од процесот на организациски промени. Потоа, потребите за обука може да бидат поставени во приоритет, врз основа на организациски промени. Спроведувањето на најнеопходните обуки за подобрување на перформансите на организацијата побрзо ќе создаде видливи резултати.

4.3. Креирање Обука

Дизајнирањето на обуката може да почне штом се утврдат целите за обука. Без оглед на тоа дали обуката ќе биде стриктно поврзана со работно место или ќе биде општа, таа мора да биде дизајнирана на начин што ќе ја земе предвид проценката за потреба од таа обука. Ефикасно дизајнираната обука ги зема предвид концептите за учење и широк опсег на пристапи за обука потребни на вработените и организацијата (Nick P. Blanchard & James W. Thacker 2004).

Работењето во една организација треба да биде постојан процес на учење, а учењето е во фокусот на сите активности за обука. Дизајнерот на обуката може да упати на такви извори ако се соочи со ситуација во која тие не се сигурни за најдобрите принципи за обука што треба да ги користат (Patrick, J. 1992). Можни се различни пристапи, бидејќи учењето е сложен психолошки процес. Постојат три примарни елементи при дизајнирање на обуката:

- 1) Утврдување на подготвеноста за учење.
- 2) Разбирање на различните стилови на учење.
- 3) Дизајнирање обука за максимално пренесување на знаењето.

Секој од овие елементи мора да се земе предвид при дизајнирање на обуката, со цел да произведе ефикасно учење.

5. Дизајнирање на методи на учење

Штом ќе се утврди подготвеноста за учење, фокусот понатаму се пренесува врз стиловите на учење и трансферот на учењето.

При дизајнирање на интервенциите за учење, лицата коишто обучуваат треба исто така да ги земат предвид поединечните стилови на учење. На пример, *слушателски*, кога учениците најдобро учат преку внимателно слушање на оној што ја пренесува содржината на обуката. *Тактилен* или опиплив стил на учење е кога учениците мораат „да ги допрат“ средствата за учење и обука и се користат со нив. *Визуелно учење*-учење со размислување во слики и бројки, при што овие лица треба да ја согледаат целта и процесот на обуката. Обучувачите кои ги земаат предвид сите наведени стилови, со користење на повеќекратни методи на обуката, може да дизајнираат поефикасна обука. Голем предизвик за денешните работни организации претставува обуката на различни луѓе со различно потекло. Како дополнување на значајните културни, полови, расни и етнички различности, дизајнирањето на обуката понекогаш мора да опфати и некои посебни прашања, како што е прашањето за учење на возрасните. Се разбира, дизајнирањето на обуката мора да земе предвид дека сите лица кои се обучуваат се возрасни, но сите тие имаат различни стилови на учење, искуства и лични цели. Обучувањето на возрасни за технолошките процеси вообичаено бара поголемо внимание поради објаснувањето на потребите за промени и зголемување на довербата и способностите на повозрасните лица, при изучување на новите технологии. Спротивно, помладите лица се веројатно запознаени со новите технологии поради нивното рано искуство со компјутери и технологија. Како последица на овие разлики, при развивање на обуките за возрасни од различна старост, треба да се проценат и земаат предвид повеќе модели на обука и различни цели што треба да

се постигнат со обуката. Класичното дело во врска со учењето на возрасните на (Malcom S. Knowles, 2005) предлага пет принципи за креирање на обуките за возрасни. Тоа дело и подоцнешните дела на други автори сугерираат дека возрасните:

- Имаат потреба да знаат зошто тие учат.
- Имаат потреба да бидат самонасочени.
- Да се внесуваат повеќе практични искуства во процесот на учење.
- Да влезат во процесот на учење со пристап насочен кон решавање проблем.
- Да бидат мотивирани за учење и од внатрешни и од надворешни фактори.

Возрасните лица на обуката во организациите се соочуваат со различни проблеми при дизајнирање на обуките базирани на принципите на Ноулс (Malcom S. Knowles, 2005). На пример, обучувачите не може да очекуваат дека ќе извршат брз пренос на големи количества материјал без да им се даде на обучуваните лица контекстот или поширока слика за тоа зошто им се потребни информации за обуката. Овој концепт се нарекува *целосно учење* или *гешталт* учење. Кога се применува на обука за работа, ова значи дека инструкциите треба да бидат поделени во помали елементи, *откако* вработените ја имале можноста да видат како сите елементи се вклопуваат во една целина она што инструкторите треба да го претстават најпрво како поширока слика. Потребно е и од причина што постарите ученици често имаат пошироко искуство и „погледи на светот”. Патувања, семејни работи, здравствени прашања, политички ангажман и многу други фактори се вмешани со возраста на постарите обучувани лица. Признанието за нивното искуство е причина зошто возрасните ученици треба да бидат охрабрани да ги претстават проблемите во работата на обуката како начин да им се доближи материјалот. Ефикасната обука треба да ги вклучи учесниците во процесот на обука преку нивно активно ангажирање во процесот на учење и решавање проблеми. Активна пракса се случува кога учесниците изведуваат задачи и задолженија поврзани со работата за време на обуката. Тоа е поефикасно отколку само читање или пасивно слушање. На пример, се претпоставува дека

едно лице е обучувано од претставник во службата за корисници. Откако му се дадени некои основни инструкции за продажба и детали за производите, инструктирајќи лицето може да повика корисник и го користи знаењето што го добил. Активната пракса може да биде структурирана на два начина. Најпрво, временската пракса, што се случува кога неколку практични сесии се распоредени во временски период од неколку часови или денови. Понатаму, целосна пракса, што се случува кога едно лице ја изведува целата пракса одеднаш. Временската пракса функционира подобро за некои видови вештини или физичко учење што бара мускулна меморија, додека целосната пракса е обично поефикасна за другите видови учење, како задачи за помнење. Замислете ја тешкотијата во обидот да се запомни списокот на функции за 20 модели машини за миење садови, еден модел на дел за 20 денови. Додека еден продавач во дистрибуцијата на апарати за домаќинство ја научи последната функција на машината, најверојатно веќе ја заборавил првата функција. Особено е важно да се има организациска клима која го зајакнува новото учење преку можностите за обука и развој (Burke & Hutchins, 2007).

5.1. Бихејвиорален модел

Најелементарниот начин на кој луѓето учат и еден од најдобрите бихејвиоралниот модел или копирање на нечие друго однесување. Користењето на бихејвиоралното моделирање е особено соодветно за обука на вештини во кои учениците мораат да користат и знаење и пракса. Тоа може да помогне при трансферот и употребата на вештините од обучуваните лица. На пример, еден нов супервизор може да добие обука и менторство за тоа како да ги води дисциплинските расправи со вработените, преку согледување како директорот за човечки ресурси или некој менаџер на оддел ги решава проблемите од тој вид. Моделирањето на однесувањето се користи екстензивно како примарно средство за обука во интерперсонални вештини на супервизори и менаџери (Latham G.P. & Sari L.M. 1979). За среќа или несреќа, многу супервизори и менаџери го оформуваат однесувањето според однесувањето што го користат нивните шефови. Од таа причина, ефикасната обука треба да вклучи добри примери како да се раководи со интернационалните и останатите прашања и проблеми.

5.2. Зајакнување и непосредно потврдување

Концептот на зајакнување се базира на *законот на ефект* што наведува дека луѓето се стремат да ги повторуваат реакциите што им даваат некој вид на позитивна награда и да ги одбегнуваат мерките придружени со негативни последици (Jackson, 2006). Тесно поврзан е концептот за учење наречен непосредно потврдување, што се базира на идејата дека луѓето учат најдобро доколку зајакнување на знаењето и повратниот одговор се даваат непосредно по обуката. Непосредното потврдување ги поправа грешките што, доколку се направени за време на обуката, може да се создаде непосакуван модел на реакција што треба да биде одучен. Овој модел, исто така, помага во пренесување на знаењето од обуката на вистинската работа.

6. Методи на обука на вработените

Постојат различни методи за обучување. Најдобар метод за обучување не постои, секој од методите има предности и недостатоци. Компаниите инвестираат во програми за обука за да помогнат во стекнувањето конкурентна предност. Компаниите инвестираат во методи на обука затоа што учењето создава знаење; често, тоа е знаење што ги разликува успешните компании и вработените од овие кои не се (Raymond Noe, 2008). Како што е веќе укажано, на различни лица им одговараат различни методи на обучување. Добрите методи за обучување се флексибилни и се прилагодуваат на барањата на оној што учи, како и на она што се учи. Натаму се спомнати 8 различни методи на обучување коишто често се користат во организациите. Тие може да се користат во комбинација за тоа што е добра програма за обучување ги користи добрите страни на различните методи за различни аспекти на обучувањето (Николовски, Т., 2000).

Методи на обучување позитивни страни

Метод	Добри страни
Аудиовизулни техники	Презентира материјал којшто на друг начин не може да се види или да се слушне Може да се обучуваат повеќе луѓе во една прилика
Автоинструкција	Дава моментен фидбек Обучувањето се врши според темпото на кандидатот На кандидатот му обезбедува фидбек
Конференција	Висок степен на ангажираност од страна на кандидатот
Предавање	Економично Добар метод за изнесување на информации
Моделирање	Овозможува мошне прецизен фидбек Овозможува вежба на новите вештини
Обучување на работното место	Изложеност на вистинска работа Висок степен на трансфер
Играње на улоги	Висок степен на фидбек Овозможува вежба на нови вештини
Симулација	Висок степен на трансфер Овозможува вежба на новите вештини

Табела бр. 1 Методи на обучување позитивни страни

6.1 Аудиовизуелни инструкции

Аудивизиуелната инструкция претпоставува презентирање на материјал преку филмови и видео ленти. Може да се користи како замена за предавање. Кога е тоа случај, ги има истите предности и недостатоци што ги има предавањето. Информацијата тече еднонасочно, од инструкторот кон кандидатот. За мотивацијата на кандидатите се претпоставува дека е висока и индивидуалните разлики помеѓу кандидатите се занемарени. Понатаму, употребата на аудиовизуелните техники не овозможува награда на субјектот. Субјектот е пасивен и нема можност да оцени дали ја разбрал материјата што се обработува. Но од друга страна, тие се ефикасни. Овозможуваат пренос на многу информации на голем број на кандидати, за кратко време и при минимални трошоци. Кратките филмови може да бидат придружени со предавањето. Некои карактеристики на овие техники се посебно погодни за обучување, на пример кога треба да се научи секвенца од движење. Фактот што операциите можат да се прикажат успорено, без да се менува природата на движењето, им дава додатна предност. Филмовите и видеолентите ситуацијата ја прикажуваат реалистично, без да се има последици од реалните искуства. Овој метод опфаќа прикажување на слајдови па и компјутерско прикажување. Во последно време постои интерес за мултимедиално презентирање при обучувањето. На пример се комбинира слика и текст, а можни се и анимации. Во наредниот период се очекува зголемена употреба на мултимедиалните презентации.

6.2. Автоинструкција

Автоинструкцијата се однесува на било кој метод којшто овозможува работа според сопствено темпо и не користи инструктор. Најпозната автоинструктивна техника е програмираното обучување.

Програмираното учење ги има следниве карактеристики:

1. Информацијата се презентира во мали единици, наречени членови, коишто варираат во големината од една реченица до неколку параграфи.
2. Кандидатот одговара активно на секој член.

3. Кандидатот веднаш информира за точноста на неговиот одговор.
4. Кандидатите прават релативно малку грешки, затоа што им се прикажани малку информации.
5. Нивото на тежината во серијата на кратки чекори постепено се зголемува и
6. Кандидатите низ програмата работат независно, според нивното сопствено темпо.

Повторувањето е вградено затоа што истиот материјал се прикажува повеќе пати. Фидбек постои, исто така, затоа што кандидатот мора да одговори на прашањата и потоа веднаш му се дава точниот одговор. Компјутерот може да обезбеди многу флексибилен приод во автоинструктивно учење.

6.3. Конференција

Конференцијата е средба на кандидатите што се обучуваат и инструкторот, за да се дискутира материјалот што се учи. Значајна карактеристика на конференцијата е што учесниците може да дискутираат за материјалот што се учи и да поставуваат прашања. Таа овозможува слободен тек на идеи, а дискусијата може да оди и надвор од опсегот на она што првобитно било планирано. Конференцијата може да ги зголеми ефектите на учењето повеќе отколку другите методи. Особено е корисна кога кандидатите што се обучуваат имаат извесно искуство во врска со материјалот што се учи. Конференцијата почива на вербална комуникација помеѓу инструкторот и кандидатите, од една страна, и помеѓу самите кандидати, од друга страна. Таа е корисна кога треба да научат нови поими или кога треба да се развијат нови ставови.

6.4. Предавања

Предавање е презентација од една страна инструкторот на група на кандидати. Главна предност е неговата ефикасност. Еден инструктор може да презентира материјал пред голем број на кандидати. Но, големата предност на предавањето е негова голема слабост. Презентирањето пред голема група кандидати ја ограничува можноста од фидбек којшто може да се даде. Дури и ако на предавањето присуствуваат 30 кандидати, и ако секој постави едно прашање,

предавачот ќе нема време за презентација на материјалот. За ситуации каде што фидбек не е потребен, предавањето може да биде мошне успешно средство за учење. Предавањето не овозможува активна партиципација од страна на субјектите ниту вежбање. Често се користи како преелиминарно објаснување на постапката, коешто е следено со демонстрација и вежба. Многу од карактеристиките на аудиовизуелните техники важат за предавањето. Ефикасноста ќе се зголеми ако е следено со сесија прашања и одговори.

6.5. Моделирање

Моделирањето претставува кандидатот што се обучува да го набљудува инструкторот (или некое други вешто лице) како врши некоја задача и потоа тој да го моделира тоа што го видел. Моделот може да се види на филм или видеолента. Улогата на инструкторот е да го охрабри кандидатот да се обиде да моделира на разни начини, и потоа му дава фидбек за тоа колку добро тој го моделирал тоа што го видел. Една варијанта на овој модел е позната под името моделирање на однесувањето и се засновува врз теоријата за социјално учење. Според оваа теорија, набљудувањето на однесувањето на другите игра важна улога во индивидуалното учење. Нејзина премиса е дека луѓето нешто можат да научат индиректно, со имитирање на однесувањето за којашто виделе дека има позитивен исход кај другите. Моделирањето на однесувањето најчесто се користи за обучување на супервизори отколку за почетно обучување. Ова ограничување се должи на трошоците а не на недостатоците на методот. Истражувањата за моделирањето се покажале дека тоа помага да се обучат луѓето за интерперсонални вештини, како на пример за комуницирање со други луѓе. Латам и Сари (1979)(L.M., 1979) ги проценувале ефектите на програмата за обучување со моделирање кај супервизорите. Констатирале дека обучуваните супервизори може подобро да комуницираат со нивните подредени.

6.6. Обучување на работно место

Обучувањето на работното место се користи за да му се покаже на кандидатот како да ја врши работата додека, всушност, тој ја врши работата. Обучувањето на работното место може да биде неформално, кога нововработениот се набљудува од искусен работник за да види како работата се врши. Тоа може да опфати и формално обучување, коешто, инаку, е често корисен метод на обучување и може да трае со години. Овој метод често се користи во занаетчиството, како на пример при обука на електричари, бравари и сл. При овој метод, на новиот работник му се дава работа веднаш, но и упатство како да ја врши работата, од страна на супервизор или искусен работник, кај нас наречен мајстор. Инструктор е лице кое што ја врши работата и во исто време го подучува младиот работник. Овој метод има единствени предности: посебен кадар и посебни простории за обучување не се потребни, релевантноста на она што кандидатите го учат е очигледна. Покрај тоа, кандидатот што се обучува почнува да работи веднаш. Недостаток на овој метод е што инструкторот предвреме може да му даде на кандидатот работна задача, со што ќе биде загрозувана сигурноста на работата или производот. Промените кои се јавуваат на работното место се поголема продуктивност, квалитет, перформанси на работа и намалување на системскиот апсентизам (Keller & Oslon, 2000, 4-6).

6.7. Играње на улоги

Играњето на улоги е вид на симулација во којашто кандидатот замислува дека врши некоја задача. Често тоа е интерперсонална ситуација, како на пример кога на лице му се дава фидбек или совет. Играњето на улоги не претставува најнапред да се види друго лице да ја врши задачата или да ја игра таа улога. Играњето на улоги често се користи за обучување на интерперсонални или надзорнички вештини. Таа може да биде мошне успешна техника за обучување, но е скапа затоа што во една прилика можат да се обучуваат ограничен број на кандидати. Играњето на улоги, обучувањето за решавање на проблеми и за комуникација го прави пореално.

6.8. Симулација

Симулацијата е техника во којашто се користи специјализирана опрема или материјали за да ја доловат ситуацијата. Кандидатите треба да замислат дека ситуацијата е реална и ја вршат нивната задача како што би ја вршеле во вистинска ситуација. Симулатори можат да се користат за обучување на луѓе да ракуваат со опрема, како на пример авиони, но и за да се симулираат други ситуации, како на пример донесување на одлука во бизнисот, или кандидатот да замисли дека е член на организацијата кому му е даден проблем да го реши, или задача да ја изврши. Овие ситуации се мошне реалистични и може да бидат засновани на примери од истата организација. Симулацијата го има истиот недостаток како играњето улоги, затоа што само малку лица можат да учествуваат во една прилика.

7. Интерна обука

Интерната обука генерално се применува мошне конкретно во организациите и на работните места. Таа е популарна бидејќи заштедува трошоци за испраќање на вработените на обука, а често одбегнува трошоци за надворешни инструктори. Техничките обуки базирани на вештините се изведуваат во рамки на организацијата. Заради брзите промени во технологијата, градењето и надградувањето на технички вештини можат да се јават како особено значајни потреби за обука. Обуката заснована на технички вештини е, исто така, задолжителна според федералните прописи во области каде што јурисдикција имаат, административцијата за професионална безбедност и здравје при работа (Соединетите Американски Држави), (Occupational Safety and Health Administration-OSHA), Агенцијата за заштита на околината (Environmental protection Agency-EPA) и други организации, додека кај нас се извршува обука за заштита и безбедност при работа, која е задолжителна за сите компании и организации според закон за безбедност и заштита при работа.

7.1. Неформална обука

Еден внатрешен извор на обука е неформалната обука, што се одвива преку интеракции и повратна реакција меѓу вработените. Многу од она што вработените го знаат за нивната работа го учат неформално, со поставување прашања и добивање совети од други вработени и од нивните супервизори, наместо од програми за формална обука.

7.2. Обуката низ работа

Највообичаен вид обука на сите нивоа во една организација е *обуката низ работа* (on the job training), бидејќи е флексибилна и релевантна за она што вработените го работат. Спротивно на неформалната обука, што често се случува спонтано, обуката низ работа треба да биде планирана. Супервизорот или менаџерот кој ја спроведува обуката мора да биде во состојба и да ги учи и да им покаже на вработените како и што да работат. Сепак, обуката низ работа има и ограничувања. Често, лицата кои ја одржуваат обуката може да немаат доволно искуство во обучување, да немаат време да ја сработат, ниту желба да учествуваат во тоа. Во такви услови, учениците, во основа, се оставени сами на себе и обуката веројатно нема да биде ефикасна. Друг проблем е што обуката низ работа може да го наруши редовното работење. За жал, обуката низ работа во некои околности може да доведе до тоа обуката воопшто и да не се одржи, особено ако лицата кои треба да ја вршат обуката едноставно ги остават работниците сами да ја учат работата. Лошите навики или неточните информации од супервизорот или менаџерот исто така може да се пренесат на вработените. Добро планирана и добро изведена обука на работно место може да биде ефикасна. Заснована на водена форма на обуката позната како *обука за инструкции во работата* (Job Instruction Training-JIT).

7.3. Повеќенаменска обука

Повеќе видови „обуки низ работа” всушност претставуваат повеќенаменска обука што се одвива кога вработените се обучуваат да вршат повеќе од една работанивната и нечија друга. Предностите што ги нуди повеќенаменската обука

за работодавачот се флексибилноста и развојот. Сепак, иако повеќенаменската обука е привлечна за работодавачот, таа не е секогаш прифатена од страна на вработените, кои често чувствуваат дека тоа од нив бара да работат повеќе за иста плата. За да се спротистави на таквите реакции, работодавачот може да доделува „бонуси“ за успешно завршување на повеќенаменската обука, со цел да се направи подопадлива за вработените. Во некои организации постои култура каде што вработените бараат да извршуваат повеќенаменски задачи со цел да ги совладаат вештините и да се подготват за унапредување. Но ова не е случај во сите организации. Синдикатите вообичаено не се наклонети кон повеќенаменската обука бидејќи претставува закана за надлежноста на работното место и го шири обемот на работното место. Повеќенаменската обука бара прераспределба на работните задачи за време на обуката и може да придонесе за привремено намалување на продуктивноста поради времето потребно за учење. Свкупно, ефикасната повеќенаменска обука може да ги надмине споменатите грижи и поседува потенцијал да биде од корист и за вработениот и за работодавачот.

8. Надворешна обука

Надворешна обука, или обука што се одржува надвор од работната организација, се користи интензивно од страна на организациите од сите големини (Alan, M.S. & Belcourt, M. 2001). Големите организации користат надворешна обука доколку немаат капацитет за одржување на внатрешна обука за вработените или кога многу лица треба да бидат обучени за краток рок. Надворешна обука може да се јави како најдобра можност за обука во помали фирми, поради ограничувањата од големината на нивниот персонал за човечки ресурси и од бројот на вработени кои имаат потреба од различни видови на специјализирани обуки. Многу работодавачи ја даваат обуката на надворешни фирми, консултанти или други правни лица (Van Buren M., 1999). Без оглед на големината на организацијата, надворешната обука се спроведува поради неколку причини:

- Можеби е поевтино за работодавачот да има надворешен инструктор за обука во области каде што се ограничени средства за интерна обука.

- Организацијата може да има недостиг од време на развивање материјали за интерна обука.
- На персоналот за човечки ресурси може да му недостига потребното искуство за предметната материја што бара обучување.
- Постојат предности во интеракциите на вработените со менаџери и колеги од други компании при одржување на обуката во надворешни организации.

9. Оценување на обуката

Според (Greeg G.W. & Diane W. стр.528, 2006) оценувањето на обуката ги споредува резултатите по извршената обука со целите на менаџерите, инструкторите и обучуваните лица пред обуката. Често, обучувањето се спроведува без да се размисли подобро за подоцнешното мерење и оценување, за да се видат ефектите од обуката(Jack P. 1997). Обуката треба да се евалуира бидејќи таа чини пари и време.

9.1. Нивоа на евалуација

Најдобро да се одреди на кој начин ќе се оценува обуката, уште пред да почне. Доналд Л.Киркпатрик (Kirkpatrick, 2009), утврдил четири нивоа за евалуација на обуката.

9.2. Реакција

Организациите ги оценуваат нивоата на реакција на обучуваните лица преку спроведување на интервјуа или управувани прашалници. На пример30 менаџери присуствуваат на дводневна работилница за ефикасни вештини на интервјуирање. Мерење на нивото на реакција може да се направи со пополнување на анкетите за менаџерите во кои од нив се бара да ја одредат вредноста на обуката, стилот на нивните инструктори и корисноста на обуката за нив. Доколку анкетите се спроведат веднаш по завршување на работилницата, може да се измери само степенот за тоа колку обуката им се допаднала на

менаџерите, наместо да се измери колку обуката им користела или како влијаела врз начинот на кој ги спроведуваат интервјуата (Matis L.R. & Dzekson H.Dz 2008).

9.3. Учење

Организациите ја вршат евалуацијата на нивоата на учење со мерење на степенот на научените факти, идеи, концепти, теории и ставови. Обично се користат тестови за материјалот од обуката за евалуација на учењето и тие може да се дадат пред и по обуката, за добивање резултати што можат да се споредуваат. Доколку резултатите од тестот покажат проблеми во учењето, тогаш инструкторите добиваат повратни информации и курсеви можат да се редијзанираат, со што содржината од обуката би можела да се испорача поефикасно. Се разбира, учењето само за да се положи тестот не гарантира дека обучуваните лица ќе ја запомнат содржината од обуката по неколку месеци или ќе го променат однесувањето на работното место. Родригез (Rodriguez, 2009) истакнува четири основни фактори кои ја сочинуваат дефиницијата учење :

- 1.Учење врз основа на извлекување заклучоци од промени во однесувањето, односно перформансите.
- 2.Учењето резултира со донесување заклучоци од промените на меморијата.
- 3.Учењето е резултат на искуство.
- 4.Учењето е релативно пермаментно.

9.4. Однесување

Евалуација на обуката на бихејвиорално ниво подразбира:

Мерење на ефектот од обуката врз работните перформанси, преку интервјуа на обучуваните лица и нивните соработници. Следење на работните перформанси. Но, евалуацијата треба да биде пошироко поставена и да ги земе предвид подобрувањата на перформансите на менаџментот, а не само настаните од обуката. Доколку менаџерите поставуваат прашања на начин на кој биле обучувани и доколку користат соодветни прашања за следење на интервјуто, во тој

случај постојат бихејвиорални показатели за ефектот од обуката за интервјуирање. Однесувањето е потешко за мерење отколку реакцијата и учењето. Дури и навистина да се промени однесувањето по обуката, можат да не се реализираат очекувањата на менаџерите.

9.5. Резултати

Работодавачите ги евалуираат резултатите со мерење на ефектите од обуката врз постигнување на целите на организацијата. Бидејќи резултатите како што се продуктивноста, обрт, квалитет, време, продажби и трошоци се релативно конкретни, овој вид оценување може да се направи со споредба на податоците пред и по обуката. За менаџерите кои присуствувале на обуката за интервјуирање, евалуацијата ќе се состои во споредба на податоците за бројот на вработени лица со бројот на понудени вработувања пред и по реализираната обука. Тешкотијата во мерење на резултатите е тврдењето дали промените се навистина резултат на обуката или можеби на други значајни фактори (Homan M. & Miller J. L., стр. 550, 2008).

10. Трансферот научен од обуката

Ако добро направената анализа на потребите за обука претставува темел на образовниот процес во организацијата, трансферот на знаењето од обуката претставува круна на ефикасна обука (Bhawani Shankar Subedi 591-599, 2004). Не се поставува прашањето дали обуката е корисна за да се подобри продуктивноста, да се зголеми задоволството и мотивација на вработените, намалување на загубата и дали обуката е инвестиција која придонесува организациската конкурентност, бидејќи одговорот е позитивен, и дали обуката е инвестиција која допринесува на подобрување на трансферот на знаење, и се бара одговор како да се подобри знаењето кое е стекнато на обуката и работното опкружување (Lynton, R.P. & Pateek, U.2000). Компаниите трошат милиони долари секоја година да ги обучуваат своите вработени, јасно е дека трансферот на знаењето е важна економска одржливост на организација која зависи од мотивирани, задоволни и ефикасни вработени. Преносот на знаења е под влијание на: карактеристиките на учесниците во обуката, дизајнот на обуката и работното искуство. Обуката станува

бескорисна ако не може да се преведе во перформансите на организацијата. Секој денар инвестиран во обука која не се пренесува на работа, се загубени пари за организациските ограничени ресурси. Ова значи дека организациите мора да научат да донесуваат одлуки, да изберат решенија што ќе се применат и кои ќе бидат под нивна контрола и ќе им дозволат да добијат најдобра вредност за нивната инвестиција. Пренесениот трансфер на знаењето се однесува на примена на знаењата, вештините и однесувањата кои ги научиле на обуката на работа (James P. Cavanaugh, 2006, str 26-30). За да се случи трансферот, неопходно е да се примени наученото однесување во контекст на работата и да биде одржлив во текот на времето. Болдвин и Форд (Baldwin and Ford) (Baldwin, 1988) предложиле модел за трансфер на обука и ги идентификувале факторите што се однесуваат на него, тие исто така, се под влијание на карактеристиките на учесниците, формата и содржината на обуката на работните активности. Карактеристиките на учесниците се состојат од нивната способност и вештини, мотивација, личност, само-ефикасност, разбирање на наученото за извршување на работните активности. Главно факторите за дизајнирање на обука ги вградуваат принципите на учење, редоследот на материјалите за обука и релевантноста на содржината на обуките за работа, повратни информации, учење на грешките. Болдвин и Форд (Baldwin, 1988) обезбедиле модел на директни и индиректни фактори кои влијаат на трансферот. Овие автори сметаат дека трансферот на наученото од обуката е повеќе отколку само сеќавање на знаењето, вештините и однесувањата да се применат на работното место и да се усклади наученото и после долг период. Учењето и усвојувањето на знаењето, учесниците мораат да го научат материјалот на обуката и да го усвојат знаењето и вештините како би го примениле. Карактеристиките на учесниците и работното опкружување имаат директно влијание на применливоста и употребата на наученото од обуката. Учесникот на обуката може да научи и да го усвои знаењето, но свесно или несвесно не може да се примени наученото поради недостаток на мотивација или недоволна поддршка од колегите. Кога тие имаат позитивна организациска клима, која му овозможува да се користи наученото знаење, вештини и способности, учесниците на обуката може да го совладаат и усвојат знаењето и да бидат охрабрени да го применуваат наученото. И, на крајот постоеле три влезови на обука: карактеристики на

учесниците, дизајнот на обуката и работното опкружување имаат директно влијание врз применливоста и времетраењето на наученото на обуката. Овој модел на процесот на трансферот на знаењето кој го осмислиле Болдвин и Форд (Baldwin, 1988), претставува најчесто корисен оквир од странски истражувачи кога сакаат да го класификуваат и споредат истражувањето од овие области. Треба да се каже дека во својата работа, Болдвин и Форд, објавени во 1988 година, кога ги објавиле факторите врз кои влијаат на трансферот на наученото од обуката, но тие побараале идните истражувачи да имаат површен пристап во врска со оваа тема, и истражувањата имале интерактивен пристап. На Болдвин и Форд истражувањата и целта на нивната работа била "систематско истражување", што им било на располагање во тоа време "и да размислат што да се прави понатака за да се дознаело повеќе" во врска со трансферот. По ова дело, многу автори се појавиле со истражувачка работа и добивале статистички информации за корелацијата на факторите предложени од Болдвин и Форд (Baldwin, 1988), и го докажаа своето силно влијание врз трансферот на обуката, односно врз применливоста на знаењето и времетраење на употребата на наученото. Кога вработениот е мотивиран, задоволен и има одлични перформанси, како резултатот од обуката, организацијата не добива само конкурентна битка на пазарот и зголемување приход преку инвестирани пари во обуката, но исто така добива подобра работна клима и се подобрува сликата во работното опкружување.

11. Ефектот од обука врз перформансите

Во реалниот свет, организацискиот раст и развој е под влијание на голем број на фактори. Во светло со сегашното истражување во текот на развојот на организациите, обуката на вработените игра клучна улога во подобрувањето на перформансите како и зголемување на продуктивноста (McNamaraCarter, 2008). Според Фефер (Pfeffer, 1994) нагласува дека добро обучена работна сила е способна да ги постигне целите за успех и да стекне конкурентна предност на пазарот. Ова, од своја страна, води до пласирање на организации во подобри позиции за да се соочат со конкуренцијата и да останат на врвот. Затоа, ова значи постоење на значајна разлика меѓу организациите кои ги обучуваат вработени и организации кои не. Студиите на (Purcell, 2000, 2003) продолжиле со гледање на

перформансите во смисла на особено перформансите на вработените, додека други се проширија на општ изглед на организациските перформанси (Gostin 1997, Swart J., 2005). На еден или друг начин, двете се поврзани во смисла дека перформансите на вработените се во функција на организациските перформанси, бидејќи перформансите на вработените влијаат на општата организациона поставеност на перформанси. Обуката се покажа како да генерира придобивки за подобрување на перформансите за вработените како и за организацијата со позитивно влијание врз перформансите на вработените преку развој на знаење, вештини, способности, компетенции на вработените и однесување, обуката и развојот се користат за да го затвораат јазот помеѓу тековните перформанси и очекуваните перформанси (Briscoe, 1995, стр. 83). Покрај тоа, други студии на пр. од страна на Swart (Swart J., 2005) елаборира обука како средство за справување со дефицити на вештини и празнини во работењето како начин за подобрување на перформанси на вработените. Според Swart (Swart J., 2005), премостување на јазот во изведба може да се однесува на спроведување на релевантна интервенција за обука заради развој на посебни вештини и способности на вработените и подобрување на перформансите на вработените. Тој понатаму го елаборира концептот наведувајќи дека обуката ја олеснува организација да се признае дека нејзините работници не работат добро и на тој начин нивното знаење, вештините и ставовите треба да се обликуваат според потребите на фирмата. Тоа секогаш е така што вработените имаат одредено количество на знаење поврзано со различни работни места. Сепак, важно е да се напомене дека ова не е доволно и вработените треба постојано да се прилагодуваат на новите барања за работа. Со други зборови, организациите треба да имаат континуирани политики за обука и задржување на вработените и на тој начин да не се чека за појава на вештина и перформанси празнини. Според Wright & Geroy (Wright, 2001), компетенциите на вработените се менуваат со ефективни програми за обука. Тоа не само што ги подобрува вкупните перформанси на вработените ефикасно да ја извршуваат тековната работа, но, исто така, да го подобрат знаењето, вештини и ставови на работниците неопходни за идната работа, со што се придонесува за супериорна организациска перформанса. Преку обука на вработениот се развиваат компетенции и им се овозможува да ја спроведуваат работата, поврзана со работата ефикасно и

постигнување на цврсти цели на конкурентен начин. Повеќето од придобивките што произлегуваат од обуката се постигнуваат лесно кога се работи за планираната обука. Ова значи дека организацијата, обучувачите и обучуваните се подготвени за обуката добро однапред. Според Kenney & Reid (Kenney, 1986) планираната обука е намерна интервенција насочена кон постигнување на неопходното учење за подобрени перформанси на работа. Планирана обука според Кени и Рид (Kenney, 1986) се состои од следниве чекори:

- Идентификување и дефинирање на потребите за обука.
- Дефинирање на учење се бара во однос на она што преку вештини и знаење треба да се научи и кои ставови треба да се менуваат.
- Дефинирање на целите на обуката.
- Планирање програми за обука за да се задоволат потребите и целите со користење на правото на комбинација на техники за обука и локации.
- Одлучување кој ја обезбедува обуката.
- Оценка на обуката.
- Измена и продолжување на обуката колку што е потребно.

Организациите сакаат да постигнат конкурентска предност со оглед на виталноста на обуката и подобрување на продуктивноста и перформансите на работниците. Ефективните програми за обука се покажаа од корист за задржување на работниците долгорочно во организацијата (Brethower, D., & Smalley, K. str.42 1998). Проценката на менаџментот е соодветноста за сите деловни активности и да се откријат некакви недостатоци се јавуваат во фактори на успешност преку нудење на програми за обука и развој и да обезбедат некои насоки за намалување на грешките. Обуката станува главен придонесувач за подобрување на перформансите на вработените и треба да се истражува ова позитивно влијание на обуката за продуктивноста и напредокот на организациите (Ichniowski, C. S. K. & Prepnushi, G. 1997). Современите деловни организации се занимаваат со брзо менување на животната средина, која бара радикални промени за организации да

се прилагодат на овие промени со цел да се има опстанок. За тоа организациите треба да имаат способност за постигнување на совршеност со конкурентна предност. Во овој процес организациите може да се користат со ресурси како што се технологијата, опремата, човечките ресурси и капиталот. Од сите, човечките ресурси се од витално значење и тоа е стратешки ресурс, кој дава конкурентна предност, затоа да остварат конкурентска предност на пазарот, многу организации инвестираат големи суми на пари во различни програми за обуки на вработените (Bogicevic, B., 2003). Перформансите на организацијата најчесто зависат од перформансите на човекиот ресурс. Перформансите на лицата во основа зависат од вештините, ставовите, мотивацијата, знаење и посветеност на врвниот менаџмент итн. Компаниите може да ги искористат наградите за обезбедување обука за своите вработени, бидејќи добро обучени работници помагаат да се зголеми продуктивноста и профитот. Инвестирањето во обуката на вработените треба да ги подобри стапките на задржување на работниците, задоволството на клиентите и креативноста за идеи за нови производи. Заштеда на време и трошоци. Инвестирањето во обуката може да ја подобри финансиската состојба на компанијата. Сиромашните перформанси најчесто се резултат кога вработените не знаат точно што треба да направат, или зошто треба да работат на одреден начин. Обуката може да помогне во решавањето на овие проблеми во перформансите преку објаснување на деталите за работата. Ова треба да го намали дуплирањето на напорите на работното место, времето поминато во корекција на грешки и решавањето на проблемите неопходни за да се поправат лошите перформанси. Подобрените перформанси од обуката на вработените може да го намалат прометот на персоналот, да ги намалат трошоците за одржување со намалување на дефектите на опремата и да резултираат со помалку жалби за клиентите. Подобра изведба од вработените обично создава помала потреба за надзор и носи зголемен работнички излез. Задоволство на вработените. Задоволството од работата генерално се зголемува и самопочитта се подобрува кога вработените подобро ја разбираат работата на компанијата. Обуката, исто така, може да го зајакне моралот на работното место и лојалноста кон компанијата. Работниците кои веруваат дека нивната компанија нуди одлични можности за обука генерално е помалку веројатно дека ќе ги напуштат своите

компанији во рок од една година од обуката отколку вработените со лоши можности за обука (Raymond Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006).

12. Обука и професионален развој

Обуката е област од управувањето со човечките ресурси, со која се остварува функцијата за развој на работните кадри. Често застапено сфаќање е дека организацијата не ја сочинуваат само работните процеси, услугите или производите што ги нуди, туку дека ја прават луѓето, носителите на активности. Преку развојот на вработените, секоја организација го обезбедува и својот развој. Следствено, инвестирањето во човечкиот капитал овозможува зголемување на квалификациите и компетенциите на вработените, подобрување на нивната изведба и квалитетот на работењето (Man. N., Dyke L. & Duxbury L., 1999). Обуката сфатена како начин за подобрување на компетенциите на вработениот со цел да се постигнат работните цели и да се подобри изведбата на работното место, не доведува само до подобрување на капацитетите на вработените, туку претставува и средство за унапредување и задржување на кадрите во организацијата, а придонесува и за нивна мобилност во службата. Од голема важност е раководството во институциите да го прифати ова разбирање за обуката и да посвети поголемо внимание кон оваа функција од управувањето со човечки ресурси.

13. Развој на човечките ресурси

Денес успехот на една организација зависи од тоа колку таа може нешто да направи поинаку и подобро во споредба со конкуренцијата, а по тоа, по што тие се разликуваат помеѓу себе се луѓето кои во нив работат. Организациите од сите големини и видови, ако сакаат да бидат успешни треба да вработуваат компетентни и мотивирани лица. Оваа потреба станува се поизразита во услови на динамични промени на средината на нивното функционирање. Организациите, образованието и развојот на вработените ги сметаат како составен дел на стратегијата за успешна конкурентска борба на пазарот. Во тие рамки, развојот се дефинира (Bahtijarevic-Siber, 1999) „како стекнување нови вештини и знаења потребни за во иднина и за извршување на нови работи и задачи”. Но, ваквото

дефинирање на развојот треба да се прошири и на оспособување на вработените за извршување на постојните работи и задачи на нов начин и воопшто за извршување на промени. Развојот на човечки ресурси, определен на овој начин, како што е укажано, се разликува од обуката на вработените. Додека обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечки ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место, развојот претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои не постојат, а ќе се јават во иднина. Со оглед на фактот што во тероријата 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, при што акцент се става на зголемување на учеството на работниците во донесувањето на одлуките, на намачувањето на директната контрола, на се поголемата примена на тимската работа и на подобрување на односите со потрошувачите, не е лесно да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси. Карактеристиките на развојот на човечки ресурси упатуваат на претпоставката дека организациите и нивните менаџери, во поглед на развојот на своите членови треба да имаат јасна визија за целите на нивно функционирање, за стратешките и оперативните планови и за барањата на идните работни места, како и за промените во областа на технологијата, пазарот и средината пошироко, кои можат да влијаат и да ги одредуваат потребните знаења, способностите, вештини и однесување на вработените. Во исто време е потребно да се набљудуваат и личните интересирања и амбиции и особено остварените резултати на членовите на организацијата. Таквиот пристап осигурува силни мотивациски ефекти, со оглед на природната потреба на човекот за респектирање и признавање на остварените постигнувања. Тоа значи дека менаџерите треба да соработуваат со своите подредени членови на организацијата, да бидат раководители во вистинска смисла на зборот и да имаат способности за откривање на оние вработени кои имаат потенцијал за развој и напредување. Во секој случај, истражувањето на практиката на менаџментот на човечки ресурси покажува дека се поголем број претпријатија посветуваат големо внимание на образованието и

на развојот на своите вработени, особено на менаџерите (Бојаџиовски Д., Ефтимов Љ., 2009). Така, од 500 најуспешни светски компании, 91% од компаниите организираат образование и развој на средниот менаџмент, а 51 % развој на повисокиот менаџмент (Ralphs). Најчести облици на образование се семинарите или други програми внатре во претпријатието, а исто така, често се употребуваат и други техники вклучувајќи играње улоги, филмови и деловни игри и слично. Тоа покажува дека развојот на човечките ресурси претставува важна компонентна на активностите за успешно функционирање на организациите и дека организациите вложуваат се повеќе средства, труд и време во организирање и реализација на различни програми за развој на човечките ресурси. Најважни цели на развојот на човечките ресурси се (Fritz D., 1993, стр. 716):

- Перманентно приспособување на квалификациите на вработените на барањата на работата.
- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори.
- Обезбедување и зголемување на конкурентска способност на претпријатието.
- Остварување на маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила.
- Зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерни извори.
- Зголемување на мотивацијата на вработените.
- Развојот претставува инвестиција за успех на организацијата во интерни извори.
- Зголемување на општествената одговорност на претпријатието.
- Стабилност на социјалниот статус на вработените.
- Поттикнување на мобилноста внатре во претпријатието и на мултифункционалноста.

13.1. Дефинирање на потребата од развој на човечки ресурси

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 и претставува крајна основа за богатството на една нација. Капиталот и природните ресурси се пасивни фактори на производство: човечките суштества се активни агенти кои акумулираат богатство, искористуваат материјални ресурси, градење на социо-економска и политичка организација и спроведување национален развој. Висококвалификуваните човечки ресурси се предуслов за целокупната економска состојба и националниот развој.

13.2. Анализи на потребите за развој на човечки ресурси

Развојот на вработените, како и обуката, почнува со анализа на потребите на организацијата и на поединците. Компанијата или поединецот може да изврши анализа на потребите за развој. Се разбира дека целта е да се одредат силните и слабите страни. Методите што организациите ги користат за проценка на потребите за развој вклучуваат центри за проценка, психолошко тестирање и оценување на перформансите. Центри за проценка се збир од инструменти и вежби креирани за откривање на потребите за развој на поединците. Раководството на организацијата користи центри за проценка како за развој, така и за избор на менаџери. Многу работодавачи користат центри за проценка за широк опсег на работни места. Поединците минуваат два или три дена надвор од работното место, во типичен центар за проценка, вршејќи повеќе активности за проценка. Овие активности вклучуваат играње улоги, тестирање, случаи, дискусии на групи без лидер, компјутерски симулации и проценки од колеги. Тие често вклучуваат разновидни вежби, во кои поединците се справуваат со вообичаени работни и менаџерски проблеми. Во најголемиот дел, вежбите претставуваат ситуации што бараат користење на одделни вештини и однесувања. За време на вежбите, неколку посебно обучени инструктори ги надгледуваат учесниците. Центрите за проценка овозможуваат одлични средства за доредување на

потенцијалот на поединците. Менаџментот и учесниците често ги фалат, бидејќи тие ги уриваат повеќето предрасуди неразделни од ситуациите при интервјуирањето, рангирањето од супервизори и писмени тестирања. Искуството покажува дека клучните променливи, како што се вештините за водство, иницијативата и супервизија, не може да се мерат само со тестови. Центрите за проценка нудат и помош во идентификација на вработените со потенцијал во големите организации. Супервизорите може да именуваат луѓе за упатување во центар за проценка или вработените може сами да волонтираат. За талантираните кадри, можноста за волонтирање е непроценлива, бидејќи супервизорите може и да не ги препознаат нивните потенцијални интереси и способности. Центрите за проценка можат да предизвикаат и грижи. Некои менаџери можат да го користат центарот за проценка за да избегнат тешкотии при одлучување за унапредување.

13.3. Развојот на вработените

Развојот на вработените е континуиран процес кој вклучува темелно образование, работно искуство, односот со другите луѓе и оценување на личности и способности а кој овозможува вработениот да се припреми за идните работи (Dessler G. 2007, str 66). Иако развојот е ориентиран на иднината, тој вклучува учење кое не мора да биде ни во каква врска со сегашното работно место на вработениот. Развојот на вработените треба да се разликува од обуката на вработениот бидејќи обуката се однесува на планираниот напор на компанијата да го олесни учењето на вработениот засегаашната работа, 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 припремаат за промени на своите сегашни работни места кои се последица на технолошките промени. Затоа обуката е задолжителна за сите вработени, додека развојот воглавно е врзан за вработени кои имаат потенцијал за менаџерски позиции. Секако, обуката на вработените дава поголем стратегиски значај во една организација, тоа е дури и потешко да се објасни јасната граница помеѓу обуката и развојот на вработените. Зголемување на ефикасноста на работниците. Една од главните цели на која било

формална деловна организација е максимизацијата на профитот, но не може да се постигне задоволително без ефикасна и ефективна работна сила. Обука на персоналот и развојот е еден од начините за подобрување на ефикасноста. 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 на клима која може постојано да ги идентификува, да ги поврзува, да ги негува и користи способностите на луѓето. Целта на системот за развој на човечки ресурси е создавање на таква клима. Во последните години се развиени голем број техники за развој на човечки ресурси за да се изврши наведената задача врз основа на одредени принципи. Со тоа се обезбедува разбирање на концептот на развојот на човечки ресурси, сродни механизми и менување на границите на развојот на човечки ресурси. Концептот за развој на човечки ресурси прв пат го вовел Леонард Надлер во 1969 година на конференција во САД. "Тој го дефинира Развојот на човечки ресурси како оние искуства во учењето кои се организирани, за одредено време, и дизајнирани да донесат можност за промени во однесувањето"(Nadler, 1969). Развој на човечки ресурси е рамка за да им се помогне на вработените да ги развијат своите лични и организациски вештини, знаење и способности. Развојот на човечки ресурси вклучува такви можности како обука на вработените, развој на кариера на вработените, управување со перформансите и развојот, тренинг, менторство, планирање на сукцесија, клучна идентификација на вработените, помош за обука и развој на организацијата (Baruch Y., 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 човечки ресурси може да биде формален, како што се обуката во училишница, курсот за колеџ или планираните измени на организацијата. Или, развојот на човечки ресурси може да биде неформален, како и во тренирањето на вработените од менаџер. Здравите организации веруваат во развој на човечки ресурси и ги покриваат сите овие основи.

13.4. Концепт за развој на човечки ресурси

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

- 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 на организациска култура во која врските меѓу надзорникот, соработничката работа и соработката меѓу под-единиците се силни и придонесуваат за професионалното добро, мотивација и гордост на вработените.

Развој на човечки ресурси е процес, а не само збир на механизми и техники (Bratton J & Gold J. str. 173 1993). Механизмите и техниките како што се процена на оценување, советување, обука и интервенции 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 на организациски ресурси за таа цел, како и со приказ на филозофија за човечки ресурси, која ги вреднува човечките суштества и го промовира нивниот развој.

13.5. Предности на развојот на човечките ресурси

Развојот на човечки ресурси се смета за клуч за повисока продуктивност, подобри односи и поголема профитабилност за секоја организација. Соодветниот развој на човечки ресурси обезбедува неограничени придобивки за засегнатата организација. Некои од важните придобивки се следните:

- Развој на човечки ресурси ги прави луѓето покомпетентни. Развојот на човечки ресурси развива нови вештини, знаења и ставови на луѓето во организациите за грижа.

- Со соодветна програма за човечки ресурси, луѓето стануваат посветени на своите работни места. Луѓето се оценуваат врз основа на нивните перформанси со тоа што имаат прифатлив систем за оценување на перформансите.
- Околината на доверба и почит може да се создаде со помош на развој на човечки ресурси.
- Прифатливоста кон промена може да се креира со помош на развојот на човечки ресурси. Вработените станувааопремни со можности за решавање проблеми.
- Тоа го подобрува целокупниот раст на вработените. Развојот на човечки ресурси исто така, го подобрува тимскиот дух во организацијата. Тие стануваат поотворени во нивното однесување. Така, може да се генерираат нови вредности.
- Исто така помага да се создаде култура на ефикасност во организацијата. Тоа доведува до поголема организациска ефективност. Ресурсите се правилно искористени и целите се постигнуваат на подобар начин.
- Тоа го подобрува учеството на работникот во организацијата. Ова ја подобрува улогата на работникот и работниците чувствуваат чувство на гордост и постигнувања додека ги вршат своите работни места.
- Исто така, помага да се соберат корисни и објективни податоци за програмите и политиките на вработените кои дополнително го олеснуваат планирањето на човечките ресурси.
- Оттука, може да се заклучи дека развојот на човечки ресурси обезбедува многу придобивки во секоја организација. Значи, важноста на концептот на развој на човечки ресурси треба да се препознае и да добие место на еминенција, да се соочи со сегашните и идните предизвици во организацијата.

Важноста на развој на човечки ресурси. Не е изненадување дека развојот на човечки ресурси стана вистински проблем за бројни деловни организации бидејќи нуди високотехнолошки принцип за управување кој може да донесе повеќе профит. Таа има за цел да им помогне на организациите да станат конкурентни преку поседување на работна сила квалификувани во различни ажурирани насоки

(Otto, D., & Eric, 2012). Тоа е современ систем базиран на три работи кои се однесуваат на вработените: "личен предизвик, советување и точна проценка". Овие им помагаат на секој вработен целосно да одговараат на "културата" на нивната компанија и затоа, исто така, имаат социјален карактер. Тоа нема да биде грешка да се каже дека развојот на човечки ресурси носи вработени со целосна вредност, со разновидни ефективни деловни квалитети и интелектуални сопствености. Секоја стратегија за развој на човечки ресурси која постои во компанијата е иницирана од потребите на компанијата која работи во современ свет. Политиката за вработување на вработените е избрана според специфичните потреби на компанијата (Aswathappa, K., 2002). На пример, еден од пристапите подразбира распределба на развојот на човечки ресурси и буџетот на начин со кој: главен дел од планираните трошоци се насочени кон едукација и развој на вработените, додека трошоците за ангажирање на нови вработени се минимизирани со намалување на персоналот како и преку реализација на планираната промоција на постојните вработени. Кадровскиот тек е значителен во однос на развојот на човечки ресурси, а експертите за човечки ресурси претпоставуваат дека тоа е неопходно за просперитетот на компанијата. Имајќи го предвид планот за развој на компанијата, а со тоа и програмата на сите трансформации, вклучувајќи структурни, промени можно е да се предвиди потребата за вработување на нови вработени со прилично мала грешка. Ова ги спасува инвестициите на компанијата и создава зрела работна база. Со ова може да се заклучи дека: Развојот на човечки ресурси создава вработени со доволно квалификации за да ги задоволи барањата на компанијата и работи во три основни насоки за развој на кадри: професионални вештини, човечки вештини и мотивација. Таквиот развој го претвора секој вработен во интегрален дел од механизмот на компанијата. Таа работи со идејата дека силните вработени носат предности, а слабите им носат последици, па една од задачите на развојот на човечки ресурси е да обезбеди силни претставници на персоналот и да ги подобри резултатите на компанијата во нејзината сфера на активност. Принципите на развојот на човечките ресурси ја откриваат намерата да имаат комплициран систем на компензација, мотивација и развој, бидејќи во почетната фаза на работа во компанијата се вложуваат многу инвестиции во развојот на вработените. Ова го

прави секој вработен уникатен и исклучително вреден за компанијата и затоа исклучително ја зголемува својата продуктивност, конкурентност и профит. За возврат зголемувањето на профитот значи дека владата ќе добие повеќе даноци и земјата воопшто ќе стане постабилна. Растот на интересот за човечките ресурси е условен од потребата на разни организации и владата да воспостават силна економија во земјата и да ја зголемат својата деловна конкурентност во однос на економската глобализација, каде што развојот на човечките ресурси е само најдобриот избор (Clarke 2003). Оценување на преформансите. Добро направените проценки на учинокот од работењето може да биде добар извор на информации за развој. Податоците за учинокот во продуктивноста, односите со вработените, познавањето на работата и други важни димензии, може да се соберат при такви проценки.

13.6. Пристапи за развој на вработени на работно место

За да се осигураат дека навистина ќе се случи саканиот развој, менаџерите мораат да ги планираат и координираат нивните напори за развој. Менаџерите треба да сторат сè што е можно за да ги развијат можностите за развој на вработените (Robert O.Brinkerhoff, 2006, str. 302). Може да се каже дека менаџерите избираат од различните методи за развој на работното место, го дефинираат тренингот како „стекнување вештини, концепти или ставови што резултираат со подобрување на перформансите на работното место“

Тренинг-Тренингот е најстарата техника за развој на работното место, што се состои од обука и повратен одговор даден на вработените од непосредните раководители. Goldstein & Ford (Goldstein & Ford, str.22-23,2007) го дефинираат тренингот како „Стекнување вештини, концепти или ставови што резултираат со подобрување на перформансите на работното место. Тренирањето вклучува постојан процес на учење преку работа. За тренингот да биде ефикасен, вработените и нивните раководители или менаџери мораат да имаат добар и отворен однос. Многу фирми спроведуваат формални курсеви за подобрување на тренинг-вештините на нивните менаџери и раководители. Употребата на тренингот се зголемува и неговиот успех се забележува низ компаниите во светот.

Еден вид тренинг во пораст е тимскиот тренинг. Овој пристап се фокусира врз тренинг групи составени од поединечни вработени, за тоа како да работат поефикасно како дел од работни тимови. Таквите тимски напори може да се користат со надворешни консултанти и да опфатат многу различни области. Групно тренирање за водство може да помогне во создавање тимови со високи перформанси во работењето. За жал, организациите можат да бидат во искушение дали да применат тренинг без соодветно планирање. Дури и некој што е добар во работата или во дел од работата, не значи дека ќе биде способен да врши тренинг за некој друг да работи добро. Тренерите можат лесно да потфрлат при водење низ систематско учење, без оглед на тоа што знаат кои искуства се најдобри. Тренерите користат низа различни техники и имаат основа во неколку различни перспективи (Peterson D.V., & Nicks M.D., 1998). Интелектуалната компонента на многу способности може, исто така, да се научи подобро од книга или курс пред да се пристапи кон тренингот. Затоа, најчесто како инструктори се користат надворешни консултанти. Потребните вештини поврзани со менаџерскиот тренинг што често се опишува во литература вклучува: вештини за слушање, аналитички вештини, вештини за интервју, ефикасно техничко испрашување (Zemke R., 1996). Ротирање на работни места, постапката на преместување на едно лице од едно работно место на друго се нарекува ротирање на работно место, што е широко користена техника за развој. Кога правилно се раководи, ротацијата на работни места овозможува да се стекне големо разбирање за работата на организацијата и помага во задржување на вработените, правејќи ја улогата на поединците сестрана, зацврстувајќи ги нивните вештини и намалувајќи ја едноличноста. Кога можностите за напредување во мала или средна фирма се скудни, ротацијата на работните места преку странични трансфери може да помогне во враќање на ентузијазмот и во развој на талентите на вработените. Недостаток кај ротирањето на работните места е можна висока цена поради значителното време што се бара за запознавање на обучуваните лица со различни луѓе и техники во секоја нова работна единица.

13.7. Пристапи за развој надвор од работното место

Техниките за развој на вработените надвор од работното место им даваат на поединците можност да се оддалечат од нивните работни места и да се фокусираат само на она што треба да го научат. Уште повеќе, контактите со други лица кои имаат поинакви грижи за различни проблеми доаѓаат од различни организации, можат да создадат нови и различни перспективи кај вработените. Се користат различни методи за развој надвор од работното место. Училишни курсеви и семинари. Најголем број програми за развој надвор од работното место вклучуваат училишни инструкции. Повеќе лица се запознаени со училишната обука во училници што и дава предност да биде широкоприфатена. Но, системот на предавања што понекогаш се користи во училишната обука наметнува пасивно слушање и го намалува учеството на обучуваните лица, што е јасен недостаток. Обучуваните лица понекогаш имаат мала можност да прашуваат, разјаснуваат и дискутираат за предаваниот материјал. Ефикасноста на училишната обука зависи од повеќе фактори: големината на групата, способноста на обучуваните лица, стилот и способноста на иструкторите и предметната материја. Организациите често ги испраќаат вработените на надворешно спонзорираните семинари или професионални курсеви, како оние што се нудат од бројни професионалци и консултантски субјекти. Многу организации поттикнуваат постојана едукација и нудат надомест на трошоците за факултетски курсеви. Надомест за програми за дошколување обезбедува поттик за вработените да учат за стекнување со повисоки степени преку вечерни и викенд-часови, надвор од нивните редовни работни часови и денови.

13.8. Работното искуство како фактор за развој на вработените

Вработените во организацијата, извршувајќи ги своите работни задачи, се сретнуваат со одредени проблеми, воспоставуваат меѓусебни односи, ги запознаваат процесите на работа и другите аспекти поврзани со неа и, на тој начин, стекнуваат одредено искуство и практични знаења кои ги искористуваат во учењето и во 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, 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 и да стекнуваат нови искуства (Snell, R.S., 1990 стр. 17-23). Во менаџментот на човечки ресурси најголем број истражувања во врска со влијанието на работното искуство врз развојот на вработените се извршени во Центарот за креативно лидерство во САД (McCauley, 1995). Во истражувањата од менаџерите се барало да ги наведат клучни настани во работата кои решавачки влијаеле на развојот на нивната кариера и искуството што го стекнале притоа. Како клучни настани се сметале оние кои биле поврзани со работните задачи. (на пример, како да се воспостават односи на соработка со непосредниот раководител), и со потребата за стекнување нови знаења (на пример, ситуација во која менаџерот не располага со потребните знаења за извршување на задачата). Правилното искористување на работното искуство за развој на вработените, во голема мерка, 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. Постојат различни начини за користење на работни искуства за развој на вработените: проширување на работата, ротација на работата, преместување, унапредување и преместување на пониски работни места и привремено ангажирање во други организации.

13.9. Проширувањето на работите

Тоа претставува еден од често употребуваните методи за развој, кој има за цел да ги оспособи вработените, во рамките на истото ниво на сложеност, да го зголемат обемот на извршените работи. Тоа се обично работи кои малку се

разликуваат од оние кои поединецот веќе ги извршува, но се со исто или со слично ниво на сложеност. Со проширување на работите, најчесто се развиваат брзината и вештината на нивното извршување.

13.10. Ротацијата

Во големите организации е општо прифатена и многу популарна метода за развој на човечките ресурси. Таа 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 врски помеѓу организациските делови и подобро да ги разберат вкупните процеси и појави во функционирањето на организацијата. Ротацијата, 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 мрежа на контакти во организацијата и да ги подобрат нивните способности за решавања на проблеми и за донесување одлуки. Но ротацијата има и свои недостатоци. Таа, може да создаде ситуација во која најголем дел од појавите, процесите и проблемите во организацијата ќе се набљудуваат и решаваат од краткорочна перспектива, поради што организацијата може да се соочи со несигурна и неизвесна иднина. Понатаму, ротацијата кај вработените 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, исто така, предизвикува негативни последици за организацискиот дел кој губи одреден број 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 на 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 на 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.

13.11. Преместување и унапредување на работно место

Се употребуваат за развој на вработените 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 на 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.

13.12. Преместувањето на пониски работни места

Тоа значи намалување на одговорноста и доделување на 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 шанса 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 шанси. Напротив, најголем дел од нив тоа го сфаќаат како казна, а не како прилика за развивање на способности кои ќе им обезбедат долгоречен успех во организацијата. Поради тоа, ако им се укаже соодветна можност, тие ја напуштаат организацијата.

13.13. Привремено ангажирање во други организации

Ова овозможува поединци вработени во организацијата, соодветна дозвола, привремено да се вработат во друга организација заради стекнување на 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.

13.14. Меѓучовечките односи како фактор на развојот на вработените

Луѓето, работејќи во организацијата, можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења користејќи ги искуствата и знаењета на постарите членови на организацијата. Менторството и тренингот, односно обуката претставуваат два вида на меѓучовечки односи кои можат да се искористат за развој на вработените. Бидејќи проблематиката поврзана со обуката и тренингот е обработена во посебна глава, во оваа прилика нашето внимание ќе го задржиме на согледување на улогата на менторството во развојот 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 помлад негов 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 шанса 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, советите за насоките за развојот на кариерата и слично. Психо-социјалната поддршка опфаќа активности на менторот за создавање на пријателска атмосфера во меѓусебните односи, за создавање можности и шанси штитеникот да ги изнесува своите проблеми и тешкотии, својата резервираност и уплашеност 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 она што ги очекува во организацијата чии членови стануваат со вработувањето. Во последно време, многу организации применуваат програми за групно менторство во кои менторите се поврзуваат со група од 4-6 штитеници (Бојациовски Д., Ефтимов Љ., 2009). Предноста на групното менторство се состои во тоа што членовите можат да учат од менторот, но и да ги разменуваат, меѓу себе сопствените знаења и искуства (Noe R. A., 2000 str. 305).

14. ТЕОРИИ ЗА СОВЕТУВАЊЕ ЗА КАРИЕРА

„Искусството без теорија е слепо, но теоријата без искуство е само интелектуална игра“

-Кант (Kant)

Советувањето за кариера е поврзано со планирањето на целите што сака да ги реализира поединецот во кариерниот развој. Секое стручно лице (советник за кариера, менаџер за човечки ресурси, коучер за кариера и др.), треба да ги познава теориите за развој на кариера, бидејќи тие даваат важни информации и насоки за факторите што влијаат врз личниот развој на кариерата на вработените, потребата од усогласување на индивидуалните цели на вработените со организациски цели и сл. Напредоко во кариерата подразбира линеарен процес или процес во кој индивидуата постепено ја подобрува својата или нејзината кариера со текот на времето (Steven D. B. Robert W. L. 2013). Во рамки на овие

теории се развиени и модели за развој на кариера, чија цел е да го олеснат постигнувањето на целите на двете страни (вработените и организацијата). Овие модели претставуваат база во поставувањето соодветни програми за развој на кариерата во организациите. Во теоријата се споменуваат следниве теории поврзани со карактерниот развој, а се однесуваат на процесот на советување за кариера и тоа:

Теоријата на Џон Холанд (Johan Holland), Теоријата на Супер(Donald E.Super), Теоријата на Крumbолц (Krumboltz) и Теоријата на Минестоа за прилагодување на работата (Кацарски, А., 2015).

14.1. Теоријата на Холанд

Во 60-тите години на 19 век Џон Холанд со Теоријата за професионални карактеристики и окружувања-(Vocational Personalities and Environments 1959) направил најголем придонес во развојот на т.е шестоаголен модел, класифицирајќи ги личностите и видовите на работно окружување во шест типа:реалистични, истражувачки, уметнички, социјални, претприемнички (деловни, организациони) и конвенционални (Holland, J., 1959).

Според Холанд (John Holland, 1959), луѓето имаат тенденција да бидат привлечени кон одредени работи и тогаш работата влијае на нивната индивидуалност. Тој укажува на фактот дека колку што е поблиска поврзаноста на барањата на работата со интересите на индивидуата толку е поголема сатисфакцијата. Сите видови се дел од секој од нас, меѓутоа вообичаено само еден тип од понудените е најцврсто потврден. Овие шест типа можат да се организираат и да дадат 720 комбинации, меѓутоа, трите параметри со најмногу бодови обезбедуваат доволно информации за ефективно одлучување. Теоријата на Холанд сугерира дека луѓето можат да функционираат, да се развиваат и да најдат задоволство во работни околности кои се компатибилни со нивните личности. Луѓето имаат тенденција да ја изберат кариерата која е одраз на нивната личност и бидејќи имаат тенденција да бидат привлечени од одредени работи, тогаш околината треба да ја рефлектира личноста. Теоријата на Холанд става акцент на

тоа дека донесувањето на одлуката за кариерата е тесно поврзана со точноста во себеспознавањето и со информациите за кариерата.

Во продолжение, авторот ги наведува следниве главни цели на советувањето за кариера:

- Да се утврди типот (кодот) на клиентот за да се утврдат неговата моментална состојба и неговата одлика (диференцијација и конзистентност).
- Да се најде студиска програма што одговара на клиентот според кодот или програми што се блиски до кодот—ако станува збор за избор на образование или обуки.
- Да се пронајде занимање или работа што е во согласност со кодот или работа што одговара на сличните (блиски) кодови ако се одбира вид на работа или се врши промена на работата.
- Да се пронајдат слободни активности што одговараат на клиентите според кодот или слични на него ако е релевантно исполнувањето на слободното време и
- Помагање на клиентот да добие информации за одобрените опции.

Примената на оваа теорија е најсоодветена за следниве категории на клиенти :

- Оние што се грижат за кариерата поврзана со одбирање некој предмет, занимање, работа или слободни активности.
- Оние што имаат бариери (ограничувања) во истражувањето и носењето одлуки, како што се ирационално уверување, слаба самоефикасност, слаб самоконцепт или неефикасни стилови на носење одлуки.
- Оние на кои им е потребна помош во некои специфични избори (како што се занимање).

Оваа теорија е една од основните теории што ги користат советниците за кариера во процесот на индивидуалното или на групното советување за. Таа дава корисни информации да се идентификува поврзаноста на личните интереси и

карактеристиките на поединецот со карактеристиките на работата (работното место или окружување). Во организацијата, тестот на Холанд (Hollands' test) може да се користи како инструмент за проценка на кариерата на сите вработени (вклучувајќи ги и менаџерите на секое ниво).

14.2. Теоријата на Доналд Е. Супер

Теоријата на Доналд Е.Супер (Donald E. Super) се користи како дополнување на Теоријата на Холанд. Теоријата на Супер ја нуди можноста за градење сопствен концепт,земајќи ги предвид личните фактори и факторите на окружувањето. Доналд Е. Супер, заедно со останатите теоретичари кои се занимавале со развојот на кариерата, ги препознал промените низ кои минуваат луѓето во фазите на созревање на личноста. Моделите на кариерата се детерминирани од повеќе фактори: социоекономските фактори, менталните и физичките способности, личните карактеристики и можностите (шансите) на кои се изложени индивидуите. Луѓето бараат задоволство во кариерата преку правилата на работење, во кои можат да се изразат себеси, да ги применат тие правила и да развијат сопствени концепти за работа на работното место. Теоријата на Супер (Donald E.S, 1996) ги наведува главните цели на процесот на советување за кариера:

- Утврдување на нивото на зрелост во кариерата и намалување на недостатоците на потребните ставови, во вештините, знаењата и остварените задачи од кариерниот развој.
- Анализа на сликата за себе и нејзино зајакнување по пат на користење техники за проценка и советување.
- Разбирање дека кариерата е комбинација од меѓусебно поврзани животни улоги, помош во одбирање на тие улоги и дефинирање на нивните димензии, со цел да се постигне рамнотежа во животот и
- Утврдување на интересите, способностите и на вредностите и нивно распоредување во животните улоги.

Доналд Е.Супер и неговите колеги (Donald E. S. & Greenhouse & Callanan) идентификуваат пет димензии во зрелоста на занимањето и кариерата :

- свест за потребата да се планира кариерата.
- подготвеност да се истражува.
- неформална компетентност (која се состои од знаење за работата, професијата и улогите во животот и во кариерата) и
- вештини и способности за одлучување и ориентација кон реалноста.

Тој смета дека „работата е еден вид начин на водење на живот и забележал дека задоволството во занимањето (професијата) и неговото прилагодување зависи од тоа кога двата фактори: природата на работата и начинот на живеење се комплементарни со способностите, интересите и вредностите на поединецот“.

Теоријата на Доналд Е. Супер дава голем придонес во теориите за кариера, бидејќи ја нагласува можноста за развој на сопствен концепт на поединецот. Бидејќи основниот постулат на теоријата е дека развојот на кариерата е доживотен, може да се заклучи дека сопствениот концепт се менува со текот на времето и се развива како резултат на стекнатото искуство, надворешните фактори на окружувањето и разбирањето на сопствените вредности, интереси и способности (внатрешни фактори).

14.3.Теоријата на Крумболц

Теоријата на Крумболц, како и претходните две теории, дала голем придонес во теориите за развој на кариера. Крумболц е етаблиран теоретичар за кариера. Неговата теорија е поврзана со давањето поддршка на индивидуите во носењето одлуки поврзани со кариерата. Според теоријата на Крумболц (Krumholtz, J.D. 1979) укажува на тоа дека развојот на кариерата зависи од донесувањето одлуки поврзани со социјалното учење, условите и настаните во работното окружување, генетските влијанија, искуствата и од поставката дека луѓето ја избираат својата кариера врз основа на она што го научиле. Во основата на оваа теорија лежи фактот дека одредени непредвидливи социјални фактори, можности, настани или други фактори на окружувањето претставуваат значајни

влијанија врз кариерата на луѓето. Затоа во вакви услови улогата на советникот е да им помогне на вработените и позитивно да ги поттикне на истражување за можностите на учење, флексибилност во решавањето различни настани, упорност во справувањето со пречки, од непланираните настани да ги извлечат придобивките итн.

Во продолжение авторот ги наведува следниве фактори што влијаат врз развојот на кариерата :

1. Посветеност кон тековно учење и вештини за развој.
2. Тековна себепроценка.
3. Проценка и повратни информации од другите.
4. Ефективна мрежна поврзаност.
5. Постигнување рамнотежа на релацијата работа-живот и
6. Во финансиското планирање да се вклучат и периодите на невработеност.

Цели на советувањето, според Теоријата на Крумболц, се следниве:

- препознавање и отстранување на ирационалните уверувања што влијаат на изборот и на развојот на кариерата.
- подучување за стекнување вештини поврзани со донесување одлука и други вештини за пристапување кон проблемот (предизвикот) ако постојат недостатоци.
- проширување на видувањето за можностите на клиентот за истражување и искуство од вистинскиот живот.
- создавање можности клиентот да се стави во позиција на засилување на однесувањето што е позитивно за него.
- создавање можности клиентот да ги препознае позитивните модели.
- развивање соодветни вештини за планирање на кариерата (истражување, прибирање информации, кристализирање на изборите, одмерување на можностите), кои го водат клиентот кон целите што ги одбрал.

●помош на клиентот да ја прифати неизвесноста како нормална околност и да ја искористи за да испланира нови искуства и да го искористи она што Крумболц го нарекува случајна околност.

Amundson, Bowsbey, Niles (2009, стр. 30-32) ги изведуваат следниве осум чекори во процесот на советување на кариерата :

1. Дефинирање на проблемот и на целите на клиентот.
2. Барање и остварување заеднички договор за постигнување на целите.
3. Дизајнирање алтернативни решенија на проблемот.
4. Прибирање информации за тие алтернативи.
5. Испитивување на потенцијалните последици од секоја алтернатива.
6. Повторно оценување на целите, алтернативите и на последиците.
7. Донесување одлука или извор и
8. Генерализирање на процесот на донесување одлука за нов проблем.

Според Теоријата на Крумболц, во центарот на вниманието е фактот дека постојат непредвидливи социјални фактори или фактори на окружувањето кои имаат влијание врз развојот на кариерата на поединецот. Покрај надворешните фактори, потребно е индивидуата да ги истражи и внатрешните фактори (сопствена проценка на личноста), да се ослободи од ирационалните убедувања, да стекне вештини за донесување одлуки, да развие вештини за планирање на сопствените цели, со цел да постигне рамнотежа на личниот и професионалниот живот.

14.4. Теоријата на Минесота за прилагодување на работата

Во продолжение на теориите поврзани со советување за кариера е наведена уште една теорија која, слично на теориите на Холанд и на Крумболц, во фокусот на развојот на кариерата ја нагласува поврзаноста на индивидуалните со организациските интереси и барања.

Теоријата на Минесота за прилагодување на работата (Minnesota Theory of Work Adjustment, TWA) е развиена од страна на Рене Девис (Rene Dawis) и Лојд Лофквист (Lloyd Lofquist) (Encyclopedia of Career Development, 507-509). Оваа

теорија го објаснува концептот на совпаѓање помеѓу барањата на индивидуата и барањата на работата (организацијата). Теоријата се фокусира на тековната адаптација и промена во работната средина. Оваа теорија бара детално разбирање на барањата на средните што се потребни за оптимално функционирање, знаење, вештини и способности (KSA – Knowledge, Skills and Abilities), образование и искуство. Мерењето на карактеристиките се врши врз основа на прашалникот на Минесота за важност (Minnesota Importance Questionnaire –MIQ), а се однесува на личноста и на работната средина. Пропорционалната анализа на двете димензии дава информации за тоа што има да понуди индивидуата и за тоа како индивидуата се поврзува со работната средина. Теоријата почива и на принципот за доживотно учење. Важноста на проценката на индивидуалните потреби, вредности, интереси и преферирања го илустрира поврзувањето на теоријата со основните принципи на учењето. Во прашалникот се дефинирани 20 димензии на потреби, кои се групирани во пет работни вредности за: постигнување, самостојност, статус, сигурност и комфор и алтруизам. Работна средина се проценува од аспект на можностите што може да им понуди организацијата на индивидуите, како мотивациски иницијативни (односно капацитетот на средината да ги исполни индивидуалните потреби, вредности и интереси). Резултатот од мерењето се однесува на степенот на прилагодување кон работата. Резултатот може да се анализира од аспект на три индикатори: задоволство (како резултат на совпаѓањето на интересите, мотивациските потреби и вредностите на индивидуата со степенот до кој организацијата е способна да обезбеди соодветни награди), задоволителна перформанса (ефикасност во работата, продуктивност и способност да се биде заедно со раководителот и со соработниците и желбата да се следат политиките на организацијата) и мандат (време на интеракција помеѓу индивидуата и организацијата). Оваа теорија се користи во практиката на советување за кариера, бидејќи директно го мери усогласувањето на карактеристиките на поединецот со карактеристиките на работната средина и нивната компатибилност.

14.5. Дефинирање на поимот развој на кариера

Во литературата постојат бројни дефиниции поврзани со поимот „развој на кариера“. И покрај тоа што кариерата претставува одговорност и избор на самиот поединец, во улога на поддршка на тој развој неминовно, се јавува и самата организација. Гринхаус, Каланан и Годсалк (Greenhaus, Callanan and Godshalk, 2000, стр. 24) наведуваат модел за развој во кариерата, кој ги опфаќа следниве активности или чекори:

1. **Истражување за кариерата:** прибирање информации за кариерата и за окружувањето.
2. **Свест за себе и за окружувањето:** информации за деловното окружување, потоа за јаките и за слабите страни на поединецот и неговите вредности.
3. **Поставување цели:** односно цели во кариерата што се креираат во согласност со личните вредности, аспирации и очекувања во работењето.
4. **Стратегија за развој:** по идентификувањето на целите се наметнува потребата од дефинирање на стратегијата за постигнување на целите.
5. **Имплементација на стратегијата** прогрес кон остварување на целта и практично искуство.
6. **Повратни информации во врска со работното место:** со оглед на личното искуство, поединецот бара повратни информации со цел да ги опфати оние аспекти кои можеби лично му недостасуваат или, пак, поради личните карактеристики, на работите гледа нереално.
7. **Проценка на кариерата:** базирана на повратни информации и активности од лично искуство во кариерата со цел да се знае дали развојот е насочен кон целите или не.

Според Торингтон, Хол и Тејлор (Torrington, Hall, Taylor, 2002, стр.420), организациите можат да им помогнат на вработените во развојот на кариерата преку :

●**Испитување на кариерата:** обезбедување средства и помош за сопствена дијагноза(преиспитување) и обезбедување информации за организацијата.

●**Поставување цели во кариерата:** обезбедување јасен преглед на можностите за кариера кои сена располагање во организацијата и нудење можности во организацијата за остварување различни приоритети во кариерата на вработените.

●**Стратегии за кариера и планирање акција:** обезбедување информации и поддршка (што функционира во организацијата, што може реално да се очекува во организацијата).

●**Повратни информации за кариерата:** обезбедување објективни проценки за актуелните (тековни) перформанси на вработените и повратни информации за потенцијалите што се поврзани со кариерата.

Тројцата автори сметаат, во овој контекст, дека организациите можат да ги поддржат вработените во кариерата преку: советување за кариера, кариерни конверзации, кариерни стратегии, кариерни патеки и нивоа, брзи развојни програми и тренинзи, менаџерска поддршка, работилници за кариера, кариерни центри и центри за проценка и развој. Според Богичевиќ (Bogicević, 2003, стр. 278-248), целта на развојот на кариерата е поврзување на потребите, знаењето и вештините на вработените со постојните и идните потреби на организацијата-вистинските луѓе на вистинското место. Тоа е континуиран, организиран и формализиран процес кој се базира на претпоставката дека луѓето се најважниот ресурс. Според Богичевиќ, планирањето на кариерата е процес од развојот на кариерата. „Во тој процес поединецот станува свесен за самиот себеси, за своите знаења, вештини, способности, ограничувања, аспирации и последици и ги идентификува целите на својата кариера, ги програмира своите обуки, работата и развојните програми, со цел да ги оствари поставените цели во кариерата“. (Bogicević, 2003, стр. 249). Според Шрудер и Куци (Schreuder, Coetzee), развојот на кариерата во контекст на работното место се однесува на активности и ресурси што ги обезбедува компанијата за да се овозможи реализација на краткорочните и на долгорочните потреби за кариера на вработените (Coetzee, Jacobs, 2007, стр. 7).

Врз основа на дадените согледувања на различни автори, може да се заклучи дека организацијата игра улога во развојот на кариерата на вработените

преку поставување практики кои можат да дадат поддршка во нејзината реализација. Организацијата има важна улога во развојот на кариерата на вработените (Бојациовски, Д., 2009, стр.270-271).

15. Развој на човечки ресурси денес

Развој на човечки ресурси радикално се промени во последните години и денес одговара на барањата на ниво на големи деловни организации и владини институции. Нејзиното влијание врз функционирањето на секоја организација се анализира од страна на главните експерти. Она што е една од најдобрите страни на развојот на човечки ресурси е тоа што стана синтеза на многу витални глобални аспекти, вклучувајќи професионална психологија, организациско однесување и теории за учење. Затоа развојот на човечки ресурси може да се нарече интегрирана формација со високи перформанси преку правилно управување со човечките ресурси на врвот од неа. Развојот на човечките ресурси од неговото "раѓање" беше цел на бројни аргументи, бидејќи многу професионалци не можеа да направат 100% уверени изјави во врска со ефикасноста на човечките ресурси во економската вредност. Примарната цел на развојот на човечки ресурси е да биде прогресивен медијатор помеѓу работодавецот и работникот во смисла на интелектуалниот придонес кој секој вработен може да го направи во развојот на неговата организација. Развојот на човечки ресурси е повеќе од обична деловна стратегија, тоа е организирана концентрација на најдобрите практики за управување во рамките на управувањето со персонал со висок потенцијал, но неговата примена може да се смета како прилично проблематично прашање бидејќи не сите компании се подготвени да го променат начинот на интеракција и воспоставување односи за соработка со вработените. Развојот на човечки ресурси го гледа секој вработен не како едноставна "работна сила", туку како еден вид инвестиција во успешната иднина на дадена организација. Тоа го менува приоритетот на функционирањето на многу компании, бидејќи само мал дел од нив ги гледаат работниците како нивна примарна предност над другите.

16. Методологија на истражување

Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е обуката и развојот на човечките ресурси во функција на подобрување на перформансите на вработените.

Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се утврди разликата во ставовите на вработените без менаџерска позиција и менаџерите во однос на улогите на обуката, развојот и перформансите на вработените. Се разгледуваат методите на обука, вештините и перформансата, развојот на вработените, нивната кариера и перформанса. Ова истражување треба да обезбеди податоци врз основа на кои треба се изведат заклучоци за тоа кои тоа кои видови методи на обука треба да се применуваат во компаниите за подобра ефикасност и вештини на вработените.

Општествена цел: Преку стручна литература и истражување да се добијат нови информации и сознанија за обуката и развојот на човечките ресурси, со цел да бидат основа за идните истражувања.

Задачи на истражувањето

1. Да се согледа какви ставови имаат вработените без менаџерска позиција и менаџерите во однос на улогата на обуките за унапредување на работните перформанси.
2. Да се согледа какви ставови имаат вработените без менаџерска позиција и менаџерите во однос на улогата на обуките за професионален развој.

Хипотези на истражувањето

Главна хипотеза:

Постојат разлики во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за перформансите и за професионалниот развој.

Помошни хипотези:

Хипотеза 1. Постојат разлики во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за унапредување на работната перформанса.

Хипотеза 2. Постојат разлики во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за професионален развој на вработените.

Варијабли на истражувањето

Обуката на човечки ресурси е независна варијабла, додека унапредувањето на работната перформанса и професионалниот развој на вработените се зависна варијабла.

Обуката на човечки ресурси се разликува во организациите при што ќе се разгледуваат: Анализа на потребите на обука, целите на обуката, креирање на обуката, методи на обуката, оценување на обуката.

Развој на вработените: Работното искуство на вработените- Проширување на работите, ротација на работните места, преместување и унапредување, ангажирање во други организации.

Методи, техники и инструменти на истражување

Ова истражување користи квантитативен метод и техника на прибирање на квантитативни податоци-прашалник. За потребите на истражувањето е конструиран прашалник кој е составен од 2 дела, се одговара на 5та степенa Ликертова скала, каде 1 означува воопшто не се согласувам, додека 5- означува целосно се согласувам. Прашалникот е составен од два дела, првиот дел се однесува на ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за унапредување на работната перформанса, додека пак вториот дел се однесува на ставови на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за професионален развој на вработените.

Овој прашалник е конструиран за потребите на ова истражување а резултатот од неговата примена се квантитативни податоци на кои се базира тестирањето на поставените хипотези. Прашалникот е даден во прилог.

Популација и примерок

Популација на истражувањето-Примерок на истражувањето- Истражувањето е спроведено врз 50 менаџери и 60 вработени од средни и големи компании, а се однесуваат на финансиски дејности и осигурување, преработувачка индустрија, информации и комуникации, кои функционираат на територија на Р.Македонија. Во ова истражување се користеше пригоден примерок, односно испитаниците се избираа по пат на можната достапност и по електронски пат.

ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Подготовка на истражувањето: Изготвување на анкетни прашалници и обезбедување доволен број за спроведување на анкетањето.
2. Реализација на анкетањето.
3. Обработката на податоците беше извршена во SPSS for Windows 7.

17. РЕЗУЛТАТИ

Во овој дел од трудот се претставени и обработени тврдењата добиени од анкетните прашалници. Во првиот дел се презентирани тврдењата и добиените резултати од обуката на вработените и менаџерите, додека во вториот дел се тврдењата и резултатите добиени за развој на вработените и менаџерите.

Ова истражување користи квантитативен метод и техника на прибирање на квантитативни податоци- анкета/прашалник. За потребите на ова истражување е конструиран прашалник кој е составен од 2 дела, во првиот дел се одговара на тврдењата за улогата на обуките за унапредување на работната перформанса, додека пак во вториот дел за улогата на обуките за професионален развој на вработените се одговара на 5то степенa Ликертова скала, каде **1** означува воопшто не се согласувам, **2** не се согласувам, **3** неодлучен сум или пак неутрално, **4** се согласувам додека **5**- означува целосно се согласувам. Резултатот од неговата примена се квантитативни податоци кои треба да дадат одговор на поставените хипотези. Намената на прашалникот е конкретно за ова истражување.

Резултатите од ова истражување се прикажани табеларно. По извршената анализа, интерпретација и коментари за секое тврдење следуваат заклучни согледувања од спроведеното истражување и препораки за организациите и компаниите.

Ставови на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за унапредување на работната перформанса

ТАБЕЛА бр. 2. Обуката во мојата организација е добро испланирана

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	/	/	4	8	9	18	11	22	28	56	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	8	16.67	21	35	21	35	8	13.33	60	100
МЕНАѢЕРИ	f-4 % 8		f-9 %-18		f-39 % 78							
ВРАБОТЕНИ	f-10 % 16.67		f-21 % 35		f-29 % 48.33							

Поголем е процентот на менаџери (78%) и вработени (48.33%) кои се согласуваат со тврдењето „**Обуката во мојата организација е добро испланирана**“ во споредба со вработените (16.67%) и менаџерите (8%) кои не се согласуваат (Табела 2).

Со ова се укажува дека организациите во кои се одговорени анкетните прашалници водат добра политика, се грижат за обуката на вработените и менаџерите, перманентно ги следат потребите на секој вработен и менаџер за потребната обука. Може да се каже дека организациите водат добра проценка за потребите за обука и развој.

Табела бр. 3. „Перформансата се подобри откако посетив обука“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	5	10	7	14	11	22	26	52	1	2	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	4	6.67	11	18.33	29	48.33	14	23.33	60	100
МЕНАѢЕРИ	f-12		% 24		f-11 % 22		f- 27		% 54			
ВРАБОТЕНИ	f- 6		% 10		f-11 %18.33		f-43		% 71.67			

Табела бр. 4. „Мојата организација ги поврзува обуката и развојот со деловната стратегија на компанијата“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	3	6	14	28	15	30	15	30	3	6	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	11	18.33	14	23.33	24	40	9	10	60	100
МЕНАѢЕРИ	f-18		% 36		f-15 % 30		f-17		% 34			
ВРАБОТЕНИ	f-13		% 21.67		f-14 % 23.33		f-33		% 55			

Поголем е процентот на менаџери (54%) и вработени (71.67%) кои се согласуваат со тврдењето „**Перформансата се подобри откако посетив обука**“ во споредба со вработените (10%) и менаџерите (24%) кои не се согласуваат (Табела 3).

Во однос на ова тврдење може да се заклучи дека, обуката на вработените игра клучна улога во подобрувањето на перформансите како и зголемување на продуктивноста, ова, од своја страна, води до пласирање на организации во подобри позиции за да се соочат со конкуренцијата и да останат на врвот. Затоа вработените и менаџерите треба да посетуваат разновидни обука, за да може нивната перформанса се подобри.

Во однос на тврдењето „**Мојата организација ги поврзува обуката и развојот со деловната стратегија на компанијата**“ поголем е процентот на вработени (55%) кои се согласуваат наспроти оние вработени кои не се согласуваат (21.67%). Нешто поголем е процентот на менаџери (36%) кои не се согласуваат наспроти процентот на менаџери кои се догласуваат со наведеното тврдење (34%) (Табела 4).

Ова укажува на фактот дека, менаџерите немаат јасен став во однос на ова тврдење, дали организациите ги или не ги поврзуваат обуката и развојот со стратегијата на организацијата. Додека пак кај вработените владее спротивно мислење дека компаниите ги поврзуваат обука и развојот со стратегијата на организацијата. Обуката и развојот влијаат на тоа дека, најважно е да се обучат вработените со цел да работат подобро за да се подобри организацијата, а не задоволството на самите вработени.

Табела бр.5. „Ќе се обидам да научам колку што можам од програмата за обука“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	4	8	7	14	12	24	24	48	3	6	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	6	10	12	20	25	41.67	16	26.67	60	100
МЕНАѢЕРИ	f-11 % 22				f-12 %24		f-27 %54					
ВРАБОТЕНИ	f-7 11.67				f-12 %20		f-41 68.33					

Табела бр. 6 „Методите што се користат во обуката се ефективни“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	5	10	6	12	10	20	26	52	3	6	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	5	8.33	10	16.67	24	40	19	31.67	60	100
МЕНАѢЕРИ	f-11 % 22				f-10 %20		f-29 % 58					
ВРАБОТЕНИ	f-7 % 11.67				f-10 %16.67		f-43 % 71.67					

Поголем е процентот на менаџери (54%) и вработени (68.33%) кои се согласуваат со тврдењето „**Ќе се обидам да научам колку што можам од програмата за обука**“ во споредба со вработените (11.67%) и менаџерите (22%) кои не се согласуваат (Табела 5).

Врз основа на добиените податоци може да се заклучи дека, и менаџерите и вработените се обидуваат да научат што е можно повеќе од програмите за обука, со цел подобро извршување на дневните работни задачи и активности, поголема ефикасност и ефективност. Посетените обуки влијаат врз компетенциите на вработените и менаџерите, а новите сознанија ги применуваат во работата.

Поголем е процентот на менаџери (58%) и вработени (71.67%) кои се согласуваат со тврдењето „**Методите што се користат во обуката се ефективни**“ во споредба со вработените (11.67%) и менаџерите (22%) кои не се согласуваат (Табела 6).

Со ова се укажува дека методите кои се користат во компаниите и организациите се ефективни и ефикасни ако се правилно распоредени. Исто така организациите со добро применетите методи и со нови форми за обука и развој ги привлекува вработените и менаџерите.

Табела бр.7. „Обуката ќе ви помогне да ги подобрите вашите перформанси“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	3	6	5	10	10	20	22	44	10	20	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	3	5	10	16.67	18	30	28	46.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f-8		% 16		f-10 %20		f-32		% 64			
ВРАБОТЕНИ	f-4		% 6.67		f-10 %16.67		f-46		% 76.67			

Табела бр. 8. „Методите што се користат за време на обуката влијаат на вашата вештина и перформанса“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	3	6	7	14	10	20	25	50	5	10	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	5	8.33	10	16.67	22	36.67	22	36.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f-10		%20		f-10 % 20		f-30		%60			
ВРАБОТЕНИ	f-6		% 10		f-10 % 16.67		f-44		73.33			

Поголем е процентот на менаџери (64%) и вработени (76.67%) кои се согласуваат со тврдењето „Обуката ќе ви помогне да ги подобрите

вашите перформанси"во споредба со вработените (6.67%) и менаџерите (16 %) кои не се согласуваат (Табела 7).

Во однос на ова тврдење може да се заклучи дека обуката помага да се подобрат и зголемат перформансите неопходни за извршување на работните активности и задачи со што и се потврдува главната хипотеза која гласи „ Постои значајна поврзаност помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси со перформансите на вработените”. Со ова се укажува дека, постојаното учење, обучување развивање на вработените и менаџерите доведува до зголемување на перформансите при извршување на работните обврски.

Поголем е процентот на менаџери (60%) и вработени (73.33%) кои се согласуваат со тврдењето **„Методите што се користат за време на обуката влијаат на вашата вештина и перформанса**"во споредба со вработените (10.0%) и менаџерите (20 %) кои не се согласуваат (Табела 8).

Со ова тврдење може да се заклучи дека најдобар метод за обучување не постои, секој од методите има предности и недостатоци. Добрите методи за обучување се флексибилни и се прилагодуваат на барањата на оној што учи, како и на она што се учи.

Табела бр. 9. Мојата организација има политика за обука и развој која важи за сите вработени"

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	1	2	18	36	6	12	21	42	4	8	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	18	30	6	10	28	46.67	7	11.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f-19		% 38		f-6 %12		f-25		% 50			
ВРАБОТЕНИ	f-19		% 31.67		f-6 %10		f-35		%58.33			

Табела бр.10. „Квалитетот на обуката може да допринесе за подобрување на перформансите"

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	9	18	2	4	6	12	23	46	10	20	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	2	3.33	6	10	22	36.67	29	48.33	60	100
МЕНАџЕРИ	f-11		% 22		f-6 %12		f-33		% 66			
ВРАБОТЕНИ	f-3		% 5		f-6 %10		f-51		% 85			

Поголем е процентот на менаџери (50%) и вработени (58.33%) кои се согласуваат со тврдењето „**Мојата организација има политика за обука и развој која важи за сите вработени**“ во споредба со вработените (31.67%) и менаџерите (38 %) кои не се согласуваат (Табела 9).

Соодветните политики за обука и развој придонесуваат за намалување на трошоците за производство преку правилно насочување на вработените на потребните обуки и развој, но исто така добри политики за обука и развој доведува до помала стапка на напуштање на организациите и компаниите од страна на вработените и менаџерите.

Поголем е процентот на менаџери (66%) и вработени (85%) кои се согласуваат со тврдењето „**Квалитетот на обуката може да допринесе за подобрување на перформансите**“ во споредба со вработените (5.0%) и менаџерите (22 %) кои не се согласуваат (Табела 10).

Со ова се укажува дека добро организирана обука и правилно обучување на лицата кои се обучуваат може значително да ги подобри перформансите на вработените и менаџерите, со цел подобро и поефикасно извршување на работните задачи и активности.

Табела бр. 11. „Групните обуки можат да придонесат кон подобрување на перформансите на вработените“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	12	24	8	22	19	38	/	/	11	16	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	10	18.33	19	31.67	16	26.67	14	23.33	60	100
МЕНАџЕРИ	f-20 % 40				f-19 %38		f-11 % 22					
ВРАБОТЕНИ	f-11 % 18.33				f-19 %31.67		f-30 % 50					

Табела бр. 12. „Мојата организација има одделение за обука и развој со екипирани професионалци“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		Неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	3	6	18	36	13	26	12	24	4	8	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	18	30	13	21.67	18	30	9	15	60	100
МЕНАџЕРИ	f-21 % 42				f-13 %26		f-16 % 32					
ВРАБОТЕНИ	f-20 %33.33				f-13 %21.67		f-27 %45					

Помал е процентот на менаџери (22%) кои се согласуваат со тврдењето **„Групните обуки можат да придонесат кон подобрување на перформансите на вработените“** во споредба со менаџерите (40 %) кои не се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои се согласуваат со наведеното тврдење (50%) во споредба со оние кои не се согласуваат (Табела 11).

Со ова може да се заклучи дека и кај вработените и кај менаџерите најголемиот дел испитаници се неодлучни во поглед на исказот, затоа и не може да се даде конкретен став во однос на овој исказ.

Помал е процентот на менаџери (32%) кои се согласуваат со тврдењето **„Мојата организација има одделение за обука и развој со екипирани професионалци“** во споредба со менаџерите (42 %) кои не се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои се согласуваат со наведеното тврдење (45%) во споредба со оние кои не се согласуваат (33.33%) (Табела 12).

Врз основа на добиените резултати може да се заклучи дека дел од вработените и менаџерите во кои нема екипирани професионални обучувачи не ја добиваат потребната обука за извршување на работните задачи, додека пак во компаниите со екипирани професионалци, вработените и менаџерите ја добиваат обуката потребна за подобро извршување на задачите, исто така имаат и поголеми шанси и можности за развој во компаниите. Секојаккомпанија и организација треба да има одделение кое ќе се грижи за потребите за обука поединечно за секој. Правилно обучување на вработените и менаџерите води кон посветеноста кон работата, подобрување на квалитетот на услугата кои ја пружаат во организациите и компаниите, кон остварување на организациските цели.

Табелабр. 13. „Обуката помага да се зголеми продуктивноста на вработените за да се постигнат организациските цели“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	/	/	3	6	6	12	30	60	11	18	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	1.67	3	5	5	8.33	22	36.67	28	46.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f-3 %6				f-6 %12		f-41 %82					
ВРАБОТЕНИ	f-5 %8.33				f-5 8.33		f-50 %83.33					

Табела бр. 14. „Програмите за обука се добро испланирани“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	2	4	13	26	19	38	9	18	7	14	50	100
ВРАБОТЕНИ	5	8.33	8	13.33	16	26.67	23	38.33	8	13.33	60	100
МЕНАџЕРИ	f-16 %32				f-19 %38		f-15 %30					
ВРАБОТЕНИ	f-13 %21.67				f-16 %26.67		f-31 %51.67					

Поголем е процентот на менаџери (82%) и вработени (83.33%) кои се согласуваат со тврдењето **„Обуката помага да се зголеми продуктивноста на вработените за да се постигнат организациските цели“** во споредба со вработените (8.33%) и менаџерите (6 %) кои не се согласуваат (Табела 13).

Врз основа на тврдењето се укажува дека обуката помага да се зголеми ефикасноста и ефективноста на вработените и менаџерите со цел да се подобрат работните вештини и подобро да се извршуваат дневните работни задачи, а со тоа и се зголемува продуктивноста на која пак води до поголем профит на организацијата и подобро пласирање пред конкуренцијата.

Помал е процентот на менаџери (30%) кои се согласуваат со тврдењето **„Програмите за обука се добро испланирани“** во споредба со менаџерите (32 %) кои не се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои се согласуваат со наведеното тврдење (51.67%) во споредба со оние кои не се согласуваат (21.67%) (Табела 14).

Со ова може да се заклучи дека најголемиот дел од испитаните менаџери се неодлучни во поглед на ова тврдење, додека пак кај вработените се согласуваат дека програмите се добро испланирани, добро испланирани обуки се ефективни и ефикасни кои влијаат позитивно врз вработените и менаџерите.

Табелабр. 15. „Потребите за обука се идентификуваат преку формални механизми за оценување на перформансите“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	3	6	7	14	20	40	14	28	6	12	50	100
ВРАБОТЕНИ	3	5	6	10	15	25	30	50	6	10	60	100
МЕНАџЕРИ	f-10		%20		f-20		f-20		%40			
ВРАБОТЕНИ	f-9		%15		f-15		f-36		%60			

Поголем е процентот на менаџери (40%) и вработени (60%) кои се согласуваат со тврдењето **„Потребите за обука се идентификуваат преку формални механизми за оценување на перформансите“** во споредба со вработените (15%) и менаџерите (20%) кои не се согласуваат (Табела 15).

Проценувањето на потребите за обука на организацијата претставува фаза на дијагностицирање на планот за обука. Проценката ги зема предвид проблемите во перформансите од работењето во организацијата во целина.

Ставови на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за професионалниот развој

Табела бр.16. „Организацијата ве поджува во вашиот професионален развој“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	6	12	5	10	17	34	17	34	5	10	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	12	20	17	28.33	19	31.67	10	16.67	60	100
МЕНАѢЕРИ	f-11 %22				f-17 %34		f- 27 % 54					
ВРАБОТЕНИ	f-14 % 23.33				f-17 %28.33		f- 29 % 48.33					

Табела бр. 17 „Вашиот менаџер се грижи за вашиот развој“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	16	26.67	15	25	18	30	10	16.67	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- / %/						f- / %/					
ВРАБОТЕНИ	f-17 % 28.33						f- 28 % 46.67					

Поголем е процентот на менаџери (54%) и вработени (48.33%) кои се согласуваат со тврдењето **„Организацијата ве поджува во вашиот професионален развој ”**во споредба со вработените (23.33%) и менаџерите (22 %) кои не се согласуваат (Табела 16).

Со ова може да се заклучи дека поголемиот дел организации ги подржуваат вработените и менаџерите во професионалниот развој.Развојот е витален дел од човечките ресурси кое не смее да се занемари, развојот и грижата за вработените исто така влијае во постигнување на организациските цели.

Поголем е процентот на вработени (46.67%) кои се согласуваат со тврдењето **„Вашиот менаџер се грижи за вашиот развој”**во споредба со вработените (28.33%) кои не се согласуваат (Табела 17).

Кај вработените се укажува дека има позитивни искази во однос на ова тврдење, најголемиот дел вработени се сложуваат дека менаџерите се грижат за нив. Поддршката за развојот се врши преку директна комуникација со вработените, следење, давање повратни информации со цел идентификување на потребите на вработените, потреба од обука и други аспекти што имаат значаен придонес во кариерата на вработените.

Табела бр. 18 „Развојните практики имаат подобро знаење и вештини на вработените“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	1	2	12	24	17	34	15	30	5	10	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	8	13.33	14	23.33	28	46.67	9	15	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- 13		%26		f-17 %34		f- 20		% 40			
ВРАБОТЕНИ	f- 9		% 15		f-14 %23.33		f- 37		% 61.67			

Табела бр. 19 „Имам можности за професионален развој во рамките на компанијата“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	9	18	9	18	11	22	9	18	12	24	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	7	11.67	9	15	13	21.67	29	48.33	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- 21		%42		f-11 %22		f- 18		% 36			
ВРАБОТЕНИ	f- 9		%15		f-9 %15		f- 42		% 70			

Поголем е процентот на менаџери (40%) и вработени (61.67%) кои се согласуваат со тврдењето **„Развојните практики имаат подобро знаење и вештини на вработените“** во споредба со вработените (15%) и менаџерите (26 %) кои не се согласуваат (табела 18).

Со ова тврдење се укажува дека развојот и грижата за вработените е корисен за организациите, вработените и менаџерите. Вработените и менаџерите со соодветно искуство и соодветни способности може да ја зголемат конкурентноста на организацијата и способноста таа да се приспособи кон промените.

Помал е процентот на менаџери (36%) кои се согласуваат со тврдењето **„Имам можности за професионален развој во рамките на компанијата“** во споредба со менаџерите (42 %) кои не се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои се согласуваат со наведеното тврдење (70%) во споредба со оние кои не се согласуваат (Табела 19).

Во однос на ова тврдење може да се заклучи дека кариерниот развој насочен кон организацијата се фокусира на можностите за кариера што овозможува логично напредување на вработените и менаџерите низ работните места во една организација. Со соодветни можности за развој во организациите и компаниите, се зголемува и посветеноста кон работата, се зголемува можноста за организациски раст и постигнување на организациските цели.

Табела бр. 20 „Професионалниот развој влијае врз мојата работна перформанса“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	4	8	9	18	9	18	7	14	21	42	50	100
ВРАБОТЕНИ	1	1.67	6	10	9	15	13	21.67	31	51.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f- 13		%26		f-9		%		f- 28		% 56	
ВРАБОТЕНИ	f- 7		%11.67		f-9		%15		f- 44		% 73.33	

Табела бр. 21 „Работното искуство влијае врз работната перформанса“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	4	8	14	28	9	18	7	14	16	32	50	100
ВРАБОТЕНИ	6	10	12	20	4	6.67	16	26.67	22	36.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f- 18		%36		f-9		%		f- 23		% 46	
ВРАБОТЕНИ	f- 18		% 30		f-4		%		f- 38		% 63.33	

Поголем е процентот на менаџери (56%) и вработени (73.33%) кои се согласуваат со тврдењето „**Професионалниот развој влијае врз мојата работна перформанса**“ во споредба со вработените (11.67%) и менаџерите (26 %) кои не се согласуваат (Табела 20).

Очекувано напредувањето во компаниите, можностите за развој влијаат позитивно врз вработените а и со тоа врз нивната перформанса при извршување на работните задачи и активности, со висока стапка на перформанси која води кон организациски раст и развој.

Поголем е процентот на менаџери (46%) и вработени (63.33%) кои се согласуваат со тврдењето „**Работното искуство влијае врз работната перформанса**“ во споредба со вработените (30%) и менаџерите (36 %) кои не се согласуваат (Табела 21).

За да бидат успешни во извршувањето на новата работа, поединците треба да се здобиваат со нови знаења и способности, да ги применуваат постојните знаења и способности на нов начин, приспособени на новите барања на работата и да стекнуваат нови искуства, со тоа се зголемува и перформансата на вработените.

Табела бр. 22 „Ротацијата влијае позитивно на личниот развој и кариера“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	8	16	2	4	15	30	20	40	5	10	50	100
ВРАБОТЕНИ	24	40	10	16.67	4	6.67	10	16.67	12	20	60	100
МЕНАџЕРИ	f- 10 %20				f-15 %30		f- 25 % 50					
ВРАБОТЕНИ	f- 34 % 56.67				f-4 %6.67		f- 22 % 36.67					

Табела бр.23 „Развојот ќе доведе до подобрување на перфромансите“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	/	/	6	12	14	28	18	36	12	24	50	100
ВРАБОТЕНИ	5	8.33	3	5	12	20	18	30	22	36.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f- 6 %12				f-14 %28		f- 30 % 60					
ВРАБОТЕНИ	f- 8 % 13.33				f-12 %20		f-40 % 66.67					

Помал е процентот на менаџери (30%) кои не се согласуваат со тврдењето **„Ротацијата влијае позитивно на личниот развој и кариера“** во споредба со менаџерите (50 %) кои се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои не се согласуваат со наведеното тврдење (56.67%) во споредба со оние кои се согласуваат (36.67%) (Табела 22).

Во однос на ова тврдење се укажува дека во големите организации е ошто прифатена и многу популарна метода за развој на човечките ресурси. Таа се состои од привремено упатување на вработените на други 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 врски помеѓу организациските делови и подобро да ги разберат работните процеси.

Поголем е процентот на менаџери (60%) и вработени (66.67%) кои се согласуваат со тврдењето **„Развојот ќе доведе до подобрување на перформансите“** во споредба со вработените (13.33%) и менаџерите (12 %) кои не се согласуваат (Табела 23).

Врз основа на добиените податоци може да се заклучи дека развој на човечки ресурси е рамка за да им се помогне на вработените и менаџерите да ги развијат своите лични и организациски вештини, знаење и способности. Развојот на човечки ресурси вклучува такви можности како обука на вработените и менаџерите, развој на кариера на вработените и менаџерите, управување со перформансите и развојот, тренинг, менторство, планирање на сукцесија, помош за обука и развој на организацијата.

Табела бр. 24 „Има некој кој го поттикнува мојот професионален развој”

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	10	20	12	24	13	26	10	20	5	10	50	100
ВРАБОТЕНИ	18	30	14	23.33	8	13.33	17	28.33	3	5	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- 22		%44		f-13 %26		f- 15		% 30			
ВРАБОТЕНИ	f- 32		%53.33		f-8 %13.33		f- 20		% 33.33			

Табела бр. 25 „Развојот на перформансите ќе ви помогне да бидете успешни во вашата организација”

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	3	6	2	4	20	40	14	28	11	22	50	100
ВРАБОТЕНИ	2	3.33	4	6.67	17	28.33	22	36.67	15	36.67	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- 5		%10		f-20 %40		f- 25		% 50			
ВРАБОТЕНИ	f-6		%10		f-17 %28.33		f-37		% 61.67			

Помал е процентот на менаџери (30%) кои се согласуваат со тврдењето **„Има некој кој го поттикнува мојот професионален развој“** во споредба со менаџерите (44 %) кои не се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои не се согласуваат со наведеното тврдење (53.33%) во споредба со оние кои се согласуваат (33.33%) (Табела 24).

Има некој кој го поттикнува мојот професионален развој. Во однос на ова тврдење имаме негативни одговори и кај менаџерите и кај вработените. Со ова може да заклучиме дека имаме негативно мислење на испитаниците во организацните, тоа е зависно од колегите и менаџерите во организацните.

Поголем е процентот на менаџери (60%) и вработени (66.67%) кои се согласуваат со тврдењето **„Развојот на перформансите ќе ви помогне да бидете успешни во вашата организацја“** во споредба со вработените (13.33%) и менаџерите (12 %) кои не се согласуваат (Табела 25).

Развојот на перформансите ќе ви помогне да бидете успешни во вашата организацја. Развојот влијае врз поединецот, квалитетот на перформансите кој пак ја доведува организацјата во поволна позицја. Добри перформанси значи и поголеми шанси за напредок во организацните и компаниите. Кои пак ќе имаат квалитетни кадри кои секогаш ќе се грижат за компанијата во која работат.

Табела бр. 26 „Развојните програми се добро испланирани“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	4	8	6	12	16	32	10	20	14	28	50	100
ВРАБОТЕНИ	7	11.67	8	13.33	11	18.33	32	53.33	2	3.33	60	100
МЕНАџЕРИ	f- 24 %48				f-16 %32		f- 10% 20					
ВРАБОТЕНИ	f- 15		% 25		f-11 %18.33		f- 34		%56.67			

Табела бр. 27 „Имам соодветни можности за професионален развој во организацијата“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАџЕРИ	10	20	27	54	5	10	3	6	5	10	50	100
ВРАБОТЕНИ	20	33.33	17	28.33	2	3.33	8	13.33	13	21.67	60	100
МЕНАџЕРИ	f- 37		%74		f-5 %10		f- 5		% 10			
ВРАБОТЕНИ	f- 37		%61.67		f-2 %3.33		f- 21		% 35			

Помал е процентот на менаџери (20%) кои се согласуваат со тврдењето **„Развојните програми се добро испланирани“** во споредба со менаџерите (48 %) кои не се согласуваат. Но, поголем е процентот на вработени кои се согласуваат со наведеното тврдење (56.67%) во споредба со оние кои не се согласуваат (25%) (Табела 26).

Развојните програми се добро испланирани. И кај менаџерите и кај вработените имаме позитивен одговор. Очекувано, подобрување на перформансите на вработените во организациите се одразува со кариерниот развој во организациите, напредување на работното место.

Помал е процентот на менаџери (10%) кои се согласуваат со тврдењето **„Имам соодветни можности за професионален развој во организацијата“** во споредба со менаџерите (74 %) кои не се согласуваат. Исто така, поголем е процентот на вработени кои не се согласуваат со наведеното тврдење (61.67%) во споредба со оние кои се согласуваат (35%) (Табела 27).

Во однос на ова тврдење може да се заклучи дека најголемиот дел од испитаниците каде е вршено истражувањето не се согласуваат дека постои можност за професионален раст и развој во организациите. Правилен раст и развој може да доведе до зголемување на перформансите. Додека пак несоодветен развој има негативен ефект врз врз вработените кои пак имаат негативен ефект врз организацијата, која може да има неповолно позиционирање на пазарот.

Табела бр. 28 „Можностите за развој на работното место ме поттикнуваат да работам подобро“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	4	8	5	10	12	24	22	44	7	14	50	100
ВРАБОТЕНИ	9	15	26	43.33	11	18.33	11	18.33	3	5	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- 9		%18		f-12		f- 29		%58			
					%24							
ВРАБОТЕНИ	f-35		% 58.33		f-11		f-24		% 40			
					%18.33							

Табела бр. 29 „Развојот резултираше со повисоки перформанси на вработените во организацијата“

	воопшто не се согласувам		не се согласувам		неутрално		се согласувам		целосно се согласувам		вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
МЕНАѢЕРИ	3	6	9	18	5	10	15	30	18	36	50	100
ВРАБОТЕНИ	6	10	6	10	7	11.67	15	25	26	43.33	60	100
МЕНАѢЕРИ	f- 12		%24		f-5		f- 33		% 66			
					%10							
ВРАБОТЕНИ	f-12		% 20		f-7		f- 41		% 68.33			
					%11.67							

Помал е процентот на менаџери (18%) кои не се согласуваат со тврдењето **„Можностите за развој на работното место ме поттикнуваат да работам подобро“** во споредба со менаџерите (58 %) кои се согласуваат. Погolem е процентот на вработени кои не се согласуваат со наведеното тврдење (58.33%) во споредба со оние кои се согласуваат (40%) (Табела 28).

Во однос на ова тврдење имаме поделено мислење помеѓу вработени и менаџерите во организациите. Слабите перформанси на вработените може да резултираат со несоодветна грижа од страна на организацијата а несоодветниот раст и развој има негативно влијание врз организациската конкурентност и развој. Можноста за правилен развој во организациите единствено може да ги доведе компаниите во конкурентна предност, и подобро пласирање на пазарот.

Погolem е процентот на менаџери (66%) и вработени (68.33%) кои се согласуваат со тврдењето **„Развојот резултираше со повисоки перформанси на вработените во организацијата“** во споредба со вработените (20%) и менаџерите (24%) кои не се согласуваат (Табела 29).

Развојот резултира со повисоки перформанси на вработените во организацијата. Во однос на ова тврдење воедно и кај менаџерите и кај вработените имаме позитивни одговори. Развојот во организациите и компаниите според извршената анкета може да резултира со подобри перформанси и на вработените и на менаџерите, можности за напредок во кариерата и за унапредување на работното место.

ДИСКУСИЈА

Обуката и развојот се суштински елементи на организациите и компаниите кои се стремат кон континуиран раст и развој и подобрување во работењето. Обуката и развојот се важни за опстанокот на секоја организација и компанија. Обуката и развојот се значајни за ефикасни перформанси на вработените и менаџерите, за подобрување на способноста да се прилагодат на променливата и предизвикувачка средина. Според голем број истражувања обуката и 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, интелектуален и ментален 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)

-Обука 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 на 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).

Тестирање на поставените хипотези во истражувањето

Врз основа на добиените резултати од истражувањето може да се утврди дека првата хипотеза делумно се потврдува. *Постојат разлики во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за унапредување на работната перформанса.*

Од резултатите кои ги добивме од податоците од анкетните прашања на вработените без менаџерска позиција и менаџерите, произлегува дека истите имаат позитивни ставови по однос на влијанието на обуките и ефектите врз работната перформанса, успешноста на перформансите зависи од тоа колку се добро обучени кадрите во организациите и компаниите, искази каде што постојат разлики во ставовите се: мојата организација ги поврзува обуката и развојот со деловната стратегија на компанијата, мојата организација има одделение за обука и развој со екипирани професионалци, групните обуки можат да придонесат кон подобрување на перформансите на вработените, програмите за обука се добро испланирани каде што е поголем процентот на менаџери кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат со исказите. Со ова може да заклучиме дека првата хипотеза делумно се потврдува, односно делумно постои разлика во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на влијанието на обуките врз работната перформанса, и менаџерите и вработените без менаџерска позиција се согласуваат со тоа дека ефективни и ефикасни обуки, добро испланирани обуки, квалитетни обуки влијаат позитивно врз унапредување на работната перформанса, намалување на флукуацијата на вработени, зголемена продуктивност и ефикасност.

Овие наоди се во склад и со истражувањето на Waqar Younas, Muhammad Farooq, Faisal Khalil-Ur-Rehman, Aneeqa Zreen кои го истражувале влијанието на обуката и развојот врз работната перформанса (Yonas W., Farooq M., Faisal K. R., & Zreen A., 2018), се утврдило дека постои врска помеѓу обуката, развојот и работната перформанса на вработените. Од целата студија заклучиле дека, обуката и развојот имаат позитивно влијание врз перформансите на вработените, обуката и развојот влијаат врз перформансите на вработените во позитивна смисла.

Исто така според истражувањето на Емилија Георгиева Ѓошевски а се однесува на „*обуките на човечките ресурси во подобрување на перформансата на организацијата*“ резултатите покажале значајна корелација помеѓу ставот према целите на компанијата и ставот према обуката како и развиеноста на секторот за човечки ресурси и ставот према обуката. Сè повеќе земји имаат развиена политика за поттикнување на образованието/обуките на национално

ниво. Целта е да се создадат јаки кадри преку најразлични видови на обука што ќе резултира со економски просперитет.

Во вториот дел анкетни прашања а се однесуваат на развојот, воедно делумно се потврдува и втората хипотеза која гласи: *Постојат разлики во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за професионален развој на вработените.*

Разлика во ставови на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на втората хипотеза може да утврдиме во исказите: Ротацијата влијае позитивно на личниот развој и кариера, можностите за развој на работното место ме поттикнуваат да работам подобро, развојните програми се добро испланирани и имам можности за професионален развој во рамките на компанијата. Со ова може да заклучиме дека и вработените без менаџерска позиција и менаџерите се согласуваат во одредени ставовите со тоа дека со влијанието на обуките може професионално да се унапредуваат вработените во организациите, обуката е важна подеднакво како и за вработените така и за организацијата, обуката придонесува за повисок кариерен раст и развој на вработените во организацијата, исто така претставува една од најважните функции за поттикнување и развивање на вештини на сите вработени за постигнување ефикасност и ефективност во работењето а со тоа се постигнува и кариерен развој на вработените во организациите, доколку во организациите постојат можности за соодветни обуки кои пак може да има како резултат професионален развој, тоа обезбедува чувство на задоволство, продуктивност и рамномерен развој кај вработените.

Според истражувањето спроведено од Odhiambo ooko jacksonia во 2018 година во кои биле вклучени 377 испитаници дојдено е до наоди дека, обуката и развојот значително влијаат врз перформансите на вработените, методите за обука значително влијаат врз перформансите на вработените, студијата укажала дека добро организирани програми за ориентација на нововработените како и програмите за развој на вработените значително влијаат врз перформансите на вработените.

Исто така и според добиените наоди од страна на Душица Велкова која го истражувала *развојот на човечките ресурси и мотивацијата во организацијата* дојдено е до заклучок дека, развојот на човечки ресурси помага да се зголемат вештините, образованието и способностите кај вработените. Можностите за учење и развој се важен фактор и за задржување на вработените во организацијата.

Главната хипотеза на истражувањето делумно се потврдува, односно постојат разлики во ставовите на менаџерите и вработените без менаџерска позиција во однос на улогата на обуките за перформансите и за професионалниот развој на вработените, односно истражувањето покажува дека постојат разлики во ставовите на вработените без менаџерска позиција и менаџерите во однос на ставовите кон работните перформанси и професионалниот развој во организациите и компаниите.

Од пополнетите анкетни прашалници и добиените искази и одговори од нив можеме да заклучиме дека:

- Обуката и развојот на човечки ресурси има значајна улога во подобро позиционирање на организациите и компаниите во однос на конкуренцијата .
- Обуката и развојот на вработените и менаџерите влијае позитивно врз нивните перформанси, работна вештина и ефикасност при извршување на работните задачи и активности.
- Постои значајна поврзаност помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси со перформансите на вработените, а со тоа се потврдува и главната хипотеза.
- Обуката на вработените и менаџерите влијае позитивно врз работните вештини.

Обуката и развојот влијаат на поединецот, на организацијата. Организациите станаа свесни дека за да просперираат мораат да имаат квалитетни човечки ресурси, квалитетни кадри. Обуката и развојот имаат влијание врз организацијата, тоа доведува до подобрување на

организациските перформанси, ефикасност, продуктивност, намалување на флукуацијата на вработени и менаџери.

Обуката и развојот влијаат на поединецот, на неговата мотивација и перформанса кој пак влијае на организацијата, организациите станаа свесни дека за да бидат конкурентни мораат да имаат квалитетни кадри. Квалитетните кадри ги добиваат со вложување во обуката и развој на вработените и менаџерите во организацијата. Човечките ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап ресурс и затоа за нив треба да се покажува највисок степен на внимание и интерес. Кадрите во организацијата, нивната обука и развој претставува одлучувачки фактор на конкуретската способност и успехот на организацијата.

Највредните средства на компанијата од 20 век беа нејзината опрема за производство. Највредното богатство на институциите од 21 век, без разлика дали е деловна или не-деловна активност, ќе биде знаењето на работниците и нивната продуктивност. “- Питер Ф. Дракер

ЗАКЛУЧОК

Со ова може да се заклучи дека обуката и развојот на човечките ресурси се клучен предуслов за успехот во работењето, па затоа е потребно перманентно учење и подобрување на обуката, методите и развојот. Добро обучени кадри знаат што треба да се направи и кој е вистинскиот пат за да се стигне до дефинираната цел на брз и ефикасен начин, кој е од суштинско значење и за поединецот и за организацијата. Обуката и развојот не само што ги подобрува вкупните перформанси на вработените ефикасно да ја извршуваат тековната работа, но, исто така, да го подобрат знаењето, вештини и ставови на работниците неопходни за идната работа, со што ќе придонесе супериорна организациска перформанса. Преку обука на вработениот се развиваат компетенции и им се овозможува да ја спроведуваат работата ефикасно и постигнување на целите на конкурентен начин. Повеќето од придобивките што произлегуваат од обуката се постигнуваат лесно кога се работи за планираната обука. Ова значи дека организацијата, обучувачите и обучуваните се подготвени на обуката добро однапред. За успешна перформанса не се доволни само компетенциите кои вработените ги веќе ги поседуваат, туку неопходно е нивното натамошно усовршување и унапредување кое произлегува од потребата за успешно справување со работните задачи. Колку повеќе потенцијал имаат вработените, толку повеќе можности и стојат на располагање на компанијата, а истовремено, доколку компанијата се грижи за вработените, тие ќе чувствуваат дека таа придонесува за нивниот напредок.

Денес успехот на една организација зависи од тоа колку таа може нешто да направи поинаку и подобро во споредба со конкуренцијата, а по тоа, по штотие се разликуваат помеѓу себе се луѓето кои во нив работат. Организациите од сите големини и видови, ако сакаат да бидат успешни треба да вработуваат компетентни и мотивирани лица. Организациите, образованието и развојот на вработените ги сметаат како составен дел на стратегијата за успешна конкурентска борба на пазарот. Во тие рамки, може да заклучиме дека развојот се дефинира „како стекнување нови вештини и знаења потребни за извршување на нови работи и задачи“. Но, ваквото дефинирање на развојот треба да се прошири и на оспособување на вработените за извршување на постојните работи и задачи на нов

начин и воопшто за извршување на промени. Развојот на човечки ресурси, определен на овој начин, се разликува од обуката на вработените. Додека обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечки ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место, 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. Со оглед на фактот што во тероријата 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, при што акцент се става на зголемување на учеството на работниците во донесувањето на одлуките, на намачувањето на директната контрола, на се поголемата примена на тимската работа и на подобрување на односите со потрошувачите, не е лесно да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси. Карактеристиките на развојот на човечки ресурси упатуваат на претпоставката дека организациите и нивните менаџери, во поглед на развојот на своите членови треба да имаат јасна визија за целите на нивно функционирање, за стратешките и оперативните планови и за барањата на идните работни места, како и за промените во областа на технологијата, пазарот и средината пошироко, кои може да влијаат и да ги одредуваат потребните знаења, способностите, вештини и однесување на вработените. Во исто време е потребно да се набљудуваат и личните интересирања и амбиции и особено остварените резултати на членовите на организацијата. Таквиот пристап осигурува силни мотивациски ефекти, со оглед на природната потреба на човекот за респектирање и признавање на остварените постигнувања. Тоа значи дека менаџерите треба да соработуваат со своите подредени членови на организацијата, да бидат раководители во вистинска смисла на зборот и да имаат способности за откривање на оние вработени кои имаат потенцијал за развој и напредување.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Amundson E.N., Bowsbey, Niles G.S., (2005, 2009), *essential elements of carrer counseling: Processes and techniques*, second edition, pearson education inc.,new jersey.
2. Alan M.S. & Belcourt, M. (2001). *An investigation of training acctivities and transfer of training in organization*, human resource management, str.135.
3. Aswathappa, K.(2002), *Human Resource and Personnel Management*, Third Edition 2002, published by Tata Mcgraw Hill, str. 171-199.
4. 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
5. Bahtijarevic, S.F., (1999).*Managment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 730.
6. Baldwin, T.T.& Ford, J.K. (1988) "Transfer of training: A review and directions for future research" Personnel Psychology,41-65.
7. Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human resource management-theory and pratctise*, second edition, Macmillian press LTD, London.
8. Baruch, Y. (2004). *Managing carrers theory and practice* , presentice hall.
9. Brethower, D., & Smalley, K. (1998). *Performance-based instruction: Linking training to business results*.San Francisco: Jossey-BassPfeiffer.
10. Berman,W.H. & Scott,J.C.& Finch,D.(2005). „Assessments: Connecting Employees with the Performance Improvement Process", Workforce Performance Solution, 20-24.
11. Bogicevic,.B. (2003). *Manadzment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakultet, 235-259.
12. Bhawani, S.S. (2004), *Emerging Trends of Research on Transfer of Learning*, International Education Journal. str. 591-599.
13. Bhattacharya, D.K. (2009), " *Human Resource Development*",First Edition 2009, Published by Himalaya Publishing House.
14. Бојаџиевски, Д., & Ефтимов Л., (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*,173-187.

15. Briscoe, D.R. (1995). *International Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
16. Burke, L. & Hutchins, H. (2007). *A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer*. *Human Resource Development*, 107-128.
17. Cavanaugh, J.P. (2006). *Training Versus Knowledge Transfer*, *Emergency Number Professional Magazine*, septemvri, 26-30.
18. Clarke (2003). *The politics of training needs assesment*, *journal of workplace learning*, str. 141-153.
19. Coetzee, M. J & Jacobs, H. R., (2007), *Carrer counselling and guidance in the workplace*, Juta, cape town, Sount Africa.
20. Dawis, R. V., & Lofquist L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
21. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadzment ljudskih resursa Data status*, Beograd.
22. Driskell, E.J. (1992). *Effect of overlearning on retention*. *Journal of applied pschylogy*.
23. Super, D. E. (1996). *A life-span, life-space approach to career development*
24. Fritz, D. (1993). *Handbook Personal marketing*, Gabler, Wiesbaden, str. 716
25. Fitts, P.M. (1962). *Factors in complex skill training*. In R. Glaser (Ed.), *Training research and education*.
26. Goldstein, I.L., (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Brooks cole publishing company.
27. Гоцевски, Т. (2015). *Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски факултет-Скопје.
28. Goldstein, & Ford (2007), “ *Training in Organization*”, Fourth Edition 2007, published by Thomason Learning, str. 22-23.
29. Gordon, B. (1992). *Canadian Business Economics* 1,1, 25–33
30. Greeg, G.W. & Diane, W. (2006). *Training evaluation: Knowing more than is practiced*, *advances in developing human resource*, str. 528.
31. Greenhouse, H. J., Callanan A. G., & Godshalk V. (2000), *Carrer management*, 3 edition, harcourt college publishers.
32. Greenhouse, H. J., & Callanan A.G., (2006), *Encyclopedia of carrer developmen*, sage publications, Usa.

33. Hall, B. (2008, July). *E-learning for multiple generations*. Chief Learning Officer.
34. Harbison, F. H. (1973). *Human Resources as the Wealth of Nations*. Oxford University Press, New York.
35. Harris, P. (2005), *Small Businesses – Bask in Training's Spotlight, Training and Development*, American Society for Training and Development.
36. Holding, D.H. (1965) *Principles of training*. London: Pergamon.
37. Holland, J. (1959), A Theory of Vocational Choice, journal of counseling psychology.
38. 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
39. Jack, P. (1997), “ *Handbook of Training Evaluation and measurement methods*”, First edition , published by Jaico Publishing House.
40. Jurkiewicz, C. (2000). *Generation X and the public employee*. Public Personnel Management, str. 55-75.
41. Кацарски, А. (2015). *Советување и коучинг за развој на кариерата на вработените во организацијата*. Магор доо Скопје.
42. Kenney, J. & Reid, M. (1986) *Training Interventions*. London: Institute of Personnel Management
43. Keller, R.T. & Oslon, W. (2000). *The advisability of outdoor leadership training: Caveat emptor*. *Review of Business*, 4-6.
44. Knowles, M.S. Holton E.F. & Swanson R.A., (2005). *The adult learner*, 6th edition. New York: Elsevier.
45. Kirkpatrick, L. D. & Kirkpatrick J.D. (2009). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
46. Krumboltz, J. D. (1979). A social learning theory of career decisionmaking.
47. Laabs, J. (2000). *Learning to learn: How to find training and classes that work for you*. *Workforce*, 100-102.
48. Latham, G.P. & Brown T.C. (2006). *The Effect of Learning vs Outcome Goals on self Efficacy, Satisfaction, and performance in an MBA program*, Applied Psychology, page 55, 606.

49. Latham, G.P. & Sari L.M. (1979). *Application of social learning theory to training supervisors through behavior modeling*. Journal of applied psychology, 239-246.
50. Lynton, R.P. & Pareek, U. (2000). *The Human Development Handbook*. London, UK. Kogan Page Limited.
51. Matis, L.R. & Dzekson H.Dz., (2008), *upravljanje so coveki resursi: dvanaeseto izdanje*, 260-288.
52. 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
53. Мицевски, Т., (2009). *Менаџмент интерен авторизиран материјал*, Економски факултет, Штип.
54. McNamara, C. (2008). *Employee Training and Development: Reasons and Benefits*. Accessed.
55. McCauley, C.D., & Estman, L.J., & Ohlott, J., (1995), *Linking management selection and development through stretch assignments*, human resource management str. 93-115.
56. Noe, R. A., Hollenbeck, Gerhart & Wright, (2006). *Menadzment ljudskih potencijala, trece izdanje*, Mate, Zagreb, str.218.
57. Noe, R. A. (2000). *Employee training & development*, New York: McGraw-Hill Irwin
58. Николовски, Т. (2000). *Психологија на трудот*, Филозофски факултет Скопје, стр. 264-295.
59. Nick, P. B. & James W. T. (2004), *Effective Training*, Second edition 2006, published by Pearson Education.
60. Otto, D., & Eric, (2012). *The effect of training and development on employee performance at Accra Polytechnic*.
61. Patrick, J. (1992). *Training Research and Practice*. London
62. Palmer, S., (1998). *People and self management*, butterworth-heinemann, Great Britain.
63. Peterson, D.B., & Hicks M.D., (1998). *Leader as coach*, 200-204.

64. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of workforce*, Harvard Business School Press.
65. Raymond Noe (2008), “ *Employee Training and Development*”, Fifth Edition 2008, published by Tata McGraw Hill, str.170-217.
66. Rodrigues, R.(2009). „*Meet the new learning executive*”, Hr magazine,64.
67. Robert, E.L.&Heckman,R. J. (2006). *Talent managment: A critical review*, human resource management review, str. 139-154
68. Robert, O.B. (2006). *Increasing impact of training investment: An evaluation strategy for building organizational learning capabillity*, industrial and commercial training, str. 302.
69. Stone, R.J. (2013) *Human Resource Managment*, 8th Edition.
70. Steven, D. B. Robert, W. L. (2013), *Carrer development and counseling, puting theory and reserach to work, second edition*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
71. Snell, R.S., (1990). *Congenial ways of learning: So near yet so far*, journal of management development, str. 17-23.
72. Sharon, D. (2003). *Employee training: A strategic approuch to better returns on investment*, journal of buisness strategy, 1-4
73. Shashik, K. G. & Rosy, J. (2008), “*Human Resource Management*”, Fourth Edition, published by Kalyani Publisher
74. Swanson, R.A.& Holton, E.F. (2001). *Foundations of human resource development*.San Francisco:Berrett-Koehler
75. Torrington, D. Hall,L.& Taylor,S., (2002). *Human Resource Management.6th Ed.* London: Prentice Hall.
76. Van Buren, M. (1999). *A yardstick for knowledge management*, training and development, str. 71-78.
77. Wright, G.(2006). *Menadzment ljudskih potencijala*;treto izdanie.
78. Wright, P. & Geroy, D.G. (2001), *Changing the mindset: the training myth and theneed for word-class performance*. International Journal of Human Resource Management 12, 4, page 586–600
79. Zemke, R. (1996). *The corporate coach*, training, 24-28.

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Прашалник за обука на вработени и менаџери

Изразете го степенот на вашата согласност со секое од тврдењата. При што:

- 1- Целосно не се согласувам
- 2- Не се согласувам
- 3- Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4- Се согласувам
- 5- Целосно се согласувам

	Тврдење	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
1	Обуката во мојата организација е добро испланирана					
2	Перформансата се подобри откако посетив обука					
3	Мојата организација ги поврзува обуката и развојот со деловната стратегија на нашата компанија					
4	ќе се обидам да научам колку што можам од програмата за обука					
5	Методите кои се користат во обуката се ефективни					
6	обуката ќе ви помогне да ги подобрите вашите перформанси					
7	методите што се користат за време на обуката влијаат на вашата вештинаи перформанса					

8	Мојата организација има политика за обука и развој која важи за сите вработени					
9	квалитетот на обуката може да допринесе за подобрување на перформансите					
10	групните обуки можат да придонесат кон подобрување на перформансите на вработените					
11	Мојата организација има одделение за обука и развој со екипирани професионалци					
12	обуката помага да се зголеми продуктивноста на вработените за да се постигнат организациски цели					
13	Програмите за обука се добро испланирани					
14	потребите за обука се идентификуваат преку формални механизми за оценување на перформансите					

Прашалник за развој на вработени и менаџери

Изразете го степенот на вашата согласност со секое од тврдењата. При што:

- 1- Целосно не се согласувам
- 2- Не се согласувам
- 3- Ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4- Се согласувам
- 5- Целосно се согласувам

	Тврдења	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
1	Организација ве поддржува во вашиот професионален развој					
2	Вашиот менаџер се грижи за вашиот развој					
3	Развојните практики имаат подобро знаење и вештини на вработените					
4	Имам можности за професионален развој во рамките на компанијата					
5	Професионалниот развој влијае врз мојата работна перформанса					
6	Работното искуство влијае врз работната перформанса					
7	Ротацијата влијае позитивно на личниот развој и кариера					
8	развојот ќе доведе до подобрување на перформансите					
9	Има некој на работа кој го поттикнува мојот професионален развој					
10	Развојот на перформансите ќе ви помогне да бидете успешни во вашата организација					
11	Развојните програми се добро испланирани					

12	Имам соодветни можности за професионален развој во организацијата					
13	можностите за развој на работното место ме поттикнуваат да работам подобро					
14	развојот резултираше со повисоки перформанси на вработените во организација					