



УНИВЕРЗИТЕТ СВ. „КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
СКОПЈЕ



II ЦИКЛУС НА СТУДИИ
ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

***УЛОГАТА НА ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОСТВАРУВАЊЕ
НА ПОДОБРИ ПЕРФОРМАНСИ ВО ИТ СЕКТОРОТ***

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор:

Проф.д-р Виолета Арнаудова

Студент:

Ана Костојчиноска

бр.4117/11

Скопје, 2020

Содржина

Abstract.....	1
Абстракт.....	2
ВОВЕД.....	3
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	8
1. Значењето на обуките	8
2. Утврдување на потребата од обука.....	11
3. Структура на обуката	14
3.1 Анализа на потребите за обука	14
3.2 Дизајнирање на програмите за обука.....	21
3.3 Имплементација на програмата за обука.....	22
E-learning (електронско учење)	33
Активности после обуката	40
Планирање, управување и оптимизирање со трансферот на обуката	40
Интервенции на пост-обуката за подобрување на климата за трансфер	42
Влијанието на дизајнот и пренесувањето на програмата за обука врз трансферот на наученото	45
3.4 Евалуација на резултатите од обуката	49
4. Перформанси на вработените	51
Односот помеѓу обуките и перформансите на вработените	55
Фактори кои влијаат на перформансите на вработените	59
Останати фактори кои влијаат врз перформансите на вработените	60
Фактори кои ги отежнуваат обуката и развојот на вработените	62
Обука на вработените и можност за развој на вработените како мотивациона стратегија.....	64
5.Релевантни емпириски истражувања за обуката и развојот и подобрувањето на перформансите	67
II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	71
1. Предмет на истражувањето	71
2. Цел и карактер на истражувањето	75
3. Задачи на истражувањето	76
4. Хипотези.....	77

5. Варијабли на истражувањето.....	77
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	78
7. Популација и примерок.....	79
8. Статистичка обработка на податоците	81
9. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ	82
Наоди од дескриптивната статистика.....	82
Наоди од инференцијалната статистика	87
10. ДИСКУСИЈА.....	98
11. Препораки.....	106
Литература	111
Прилог А.....	119
Прилог Б.....	126

Abstract

In the field of human resources management, employee training and development is a field responsible for organizational activities aimed at improving the performance of individuals and groups in the organizational environment. Through the process of employee training and development, human resources management enables continuous knowledge innovation, creates conditions for mutual learning and knowledge acquisition, exchange of experiences and proactive behavior. To overcome the ever-evolving demands of the business world, which is becoming dynamic and ever-changing, up-to-date with the modern world, but also to meet the highest challenges of global ingenuity, a combination of new technologies, skilled and talented people is needed. Due to the rapid global and technological development, organizations are facing new changes and challenges. Technological advances shape the need for the appropriate skills and competencies needed to perform specific tasks. To maintain precisely such a balance of competitiveness and market success requires constant monitoring of new trends, changes and innovations, to further enhance and enhance employee knowledge. This research aims to discover the role of employee training and development in achieving better performance in the IT sector, as well as to check whether there are differences in employees of different sex, age, education and work experience with regard to professional development of employees, job satisfaction, work motivation, and employee performance.

Key words: professional development of employees, job satisfaction, work motivation and employee performance, demographic characteristics

Абстракт

Во областа на управувањето со човечките ресурси, обуката и развојот на вработените е поле кое е одговорно за организациските активности кои се насочени за подобрување на перформансите на индивидуалците и групите во организациското опкружување. Преку процесот на обука и развој на вработените, менаџментот на човечки ресурси, овозможува постојани иновации во знаењето, создава услови за меѓусебно учење и надополнување на знаење, размена на искуствата и проактивно однесување. За да се надминат растечките побарувања во деловниот свет, кој станува динамичен и постојано променлив, осовременуван и во тек со модерниот свет, но и за да се стигне до највисоките предизвици на глобалната генијалност, потребна е комбинација на нови технологии, вешти и талентирани луѓе. Поради брзиот глобален и технолошки развој, организациите се соочуваат со нови промени и предизвици. Технолошките достигнувања ја обликуваат потребата за соодветни способности и компетенции потребни за извршување на посебни задачи. За да се одржи токму таквиот баланс, за конкурентност и успех на пазарот, потребно е постојано пратење на новите трендови, промени и иновации, за понатамошно надоградување и усовршување на знаењата на вработените. Ова истражување има за цел да ја открие улогата на обуката и развојот на вработените во остварување на подобри перформанси во ИТ секторот, како и да провериме дали постојат разлики кај вработените од различен пол, возраст, образование и работен стаж во однос на професионалниот развој на вработените, задоволството од работата, мотивацијата од работа и перформансите на вработените.

Клучни зборови: професионалниот развој на вработените, задоволството од работата, мотивацијата од работа и перформансите на вработените, демографски карактеристики

ВОВЕД

Во современото, глобално деловно окружување, во кое технологијата и информациите се достапни за сите, организациите своите конкурентни предности можат да ги градат само преку еден ресурс-своите вработени, нивните таленти, знаењето и мотивацијата. Вработените се најскапиот организациски ресурс, па управувањето со нив мора да биде стратешко смислено. Стратешкото планирање на човечките ресурси претставува настојување на организацијата да ги предвиди идните потреби во областа на знаењето, вештините, ставовите и однесувањето на вработените, а кои произлегуваат од деловната стратегија и промената на окружувањето, планирањето на начинот, времето и средствата за задоволување на идните потреби. Целта на планот е да се осигураат условите за остварување на целите на организацијата, а вклучува предвидување на потребната работна сила, планирање активности за вработување, планирање на образовни активности и планирање на сукцесија.

Човечките ресурси претставуваат главната предност во современите организации, каде што вештините на вработените се главниот фактор во одредувањето на моменталната ситуација како и иднината на организацијата, која е под влијание од перформансите на човечките ресурси. Верувањата на компанијата за човечките ресурси всушност се едни од клучните фактори за стратешкиот менаџмент и токму тие, играат важна улога во сите стратешки одлуки. Во тој контекст Boudreau and Ramstad (2007, p. 4) велат: “Дали ќе ги наречете ”луѓе”, ”труд”, ”интелектуален капитал”, ”човечки капитал”, ”талент”, или некој друг термин, способноста, односно ресурсите што ги поседуваат вработените и како тие се организирани се повеќе се препознаваат како значајни за стратешкиот успех и конкурентската предност.

Менаџментот на човечките ресурси претставува нова концепција за односот кон вработените и начин на управување со нивното работење и нивниот развој. Глобализацијата, економските промени и новите организациски трендови наложуваат промени во структурата, содржината и методите на работење.

Огромен придонес за настанувањето на новата концепција има науката (теорија на организацијата, социологијата, психологијата, информатиката и др.) и тоа првенствено преку стекнување на знаење за неопходните промени во работната средина, преку истовремено одвивање на процес за формирање на нови научни знаења на основа на проучување и подобрување на праксата од областа на организирањето и менаџментот.

Од година во година конкуренцијата на светскиот пазар станува се поголема, па компанијата во таква реалност, мора да се прилагодува и менува што побрзо. Тоа значи дека компанијата треба да биде проактивна, да ги предвидува настаните и да е спремна за адаптирање, да поставува услови и правила за игра на пазарот, односно постојано и будно да прати што се случува во нејзиното окружување. Предуслов за успешност на една компанија во тешки услови е нејзината спремност да го согледа окружувањето и неговите можности, и на тој начин да гради конкурентска предност.

Една од најзначајните иницијативи во светот секако е концептот на постојано учење, кое стана главна детерминанта на економските, социјалните и образовните политики во светот. Повеќето од организациите преку долгорочно планирање, инвестираат во подобрувањето на вештините на нивните вработени, овозможувајќи им да можат да се справат со одредени непредвидени ситуации во иднина, а како резултат на тоа се подобруваат и перформансите на вработените, преку повисоко ниво на мотивација и посветеност. Една од најважните работи за организациониот менаџмент е да размислува и да согледува како новите опции можат да им помогнат на вработените во подобрување на перформансите. Кога вработените ќе го препознаат интересот на организацијата за нив, преку предвидени програми за обука, тогаш тие за возврат ги прават нивните најдобри напори за постигнување на организациските цели, и покажуваат високи перформанси на работа.

Вработените се највредниот капитал на секоја компанија бидејќи тие можат да ја создадат или уништат репутацијата на компанијата, и можат негативно да влијаат на профитабилноста. Тие често се одговорни за обемот на работа што треба да се

заврши, како и за задоволството на потрошувачите и квалитетот на производите и настаните. Без соодветни обуки вработените не ги развиваат потребните вештини, кои се неопходни за извршување на задачите со максимален потенцијал. Вработените кои посетуваат почести обуки, ја задржуваат нивната работа подолго, за разлика од другите кои истите ги немаат.

Во корпоративниот свет обуките се сметаат за неопходни. Тие имаат витална улога во премостувањето на јазот што постои помеѓу знаењето и потребните вештини за работа, како и умешноста на вработените. Обуките се важни активности во одделот за човечките ресурси, со што придонесуваат за подобрување на конкурентноста на вработените. Компаниите кои целат кон остварување на конкурентска предност, ја знаат важноста на обуката за подобрување на перформансите на вработените. Истражувањата во минатото даваат позитивни докази за ефективност на програмите за обука на вработените и на организациските перформанси. Од една страна ефективната програма за обука води до поголемо враќање на инвестицијата, додека останатите истражувања ја потенцираат позитивната улога на обуката за остварување на највисоките нивоа за задржување на работниците (Colarelli & Montei, 1996; Becker, 1993).

Поради брзиот глобален и технолошки развој, компаниите се соочуваат со нови промени и предизвици. Технолошките достигнувања ја нагласуваат потребата од способности и компетенции, соодветни за извршување одредени задачи. Како резултат на тоа, за да се совладаат тие предизвици, потребни се ефективни програми за обука, за сите корпорации. Ефективните програми за обука помагаат да се создаде погодна средина за учење на работната сила и притоа ги обучуваат за соочување со новите предизвици што полесно и навремено (Wei-Tai, 2006).

Развојот и усовршувањето на вработените спаѓа во деловната активност од системот на човечките ресурси и носи голем степен на одговорност. Знаењето е единствена категорија која преку употребување, се зголемува. Тоа е нематеријален производ кој се манифестира во различни форми. Според моменталните стандарди на пресметување, знаењето нема рамноправна вредност како материјалното богатство, но неговата улога е клучна за успехот на сите

организации. Знаењето и вештините на вработените се повеќе се наметнуваат како движечка сила во економијата. Од таа причина знаењето и вештините, мора внимателно да се управувани. Образованието се смета за еликсир на долговечност за организацијата бидејќи и овозможува да биде прилагодлива, да биде пофлексибилна, способна да се спротистави на новите и секогаш комплексните сценарија во окружувањето. Луѓето претставуваат голем потенцијал на секоја компанија, додека начинот на кој со нив се управува, станува одлучувачки фактор за конкурентска предност и понатамошен развој на компанијата. Ако основата за постигнување и задржување конкурентска предност е економијата на знаењето и знаењето на работниците, неопходно е, да се промени функцијата на менаџментот на човечките ресурси во правец на формулирање на деловна стратегија, која во фокусот на интерес ќе ги стави талентираните, иновативните и креативни луѓе, односно правите луѓе и правото знаење во право време да ги стави на правото место.

Во организациите, перформансите се спроведуваат на ниво на организација, а процесите и индивидуите и нивните меѓусебни релации ја дефинираат поволната положба на организацијата. Како придонес за целите на организацијата, процесите на обука и развој се применуваат како придобивка не само за организацијата, но и за поединците од таа организација. За организацијата, обуките и развојот придонесуваат за подобрување на профитабилноста како и за зајакнување на позитивните ставови за ориентација кон профит. За поединците, обуките и развојот го подобруваат знаењето за работа, па така им помагаат полесно да се поистоветуваат со целите на организацијата. Обуките и развојот се дефинирани како планирано едукативно искуство, кое ги учи вработените како да ги извршуваат тековните и идните работни обврски. Нивното централно значење е за подобрување на перформансите на поединците кои учествуваат во обуките и развојните активности. Учењето се стекнува преку обуките и развојот, па затоа истото се објаснува како, организациски ресурс преку кој луѓето се стекнуваат, заклучуваат и го користат. Па така, перформансите имаат придонес за растот на организацијата, особено кога тие можат да ги применат компетентноста и искуството стекнати преку обуките и развојот.

Овој труд се состои од три подрачја: теоретски емпириски и заклучок.

Првото поглавје е посветено на значењето на обуката, утврдување за нејзината потреба, структура на обуката, анализа на потребите за обука, дизајнирање на програмите за обука, имплементација на програмите за обука активностите кои следат после обуката, евалуација на резултатите од обуката. Во ова поглавје опфатени се перформансите на вработените, односот помеѓу обуките и перформансите на вработените, факторите и останатите фактори кои влијаат на перформансите на вработените, факторите кои ги отежнуваат обуката и развојот на вработените и обуката на вработените и можноста за развој на вработените како мотивациона стратегија.

Второто подглавје ја опфаќа методологијата на истражување, каде што се презентирани резултатите од емпириското истражување. Преку одредени техники и методи се одредува влијанието на обуката и развојот врз перформансите на вработените, колку обуките имаат позитивно влијание врз професионалниот развој, задоволството од работа, перформансите на вработените и колку мотивацијата на вработените има позитивно влијание врз нивните перформанси.

Третото подглавје се однесува на заклучоците кои произлегуваат од спроведеното истражување, како и соодветни препораки за наредни истражувања.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Значењето на обуките

DeCenzo & Robbins (2000), ги објаснуваат обуките како “искуство на учење”, кои се стремат кон релативно привремена промена на поединецот, па од таму ќе се подобрат неговите способности за извршување на работните обврски. Тоа значи дека обуките мора да бидат направени на таков начин, што ќе ги опфаќаат промените, односно подобрувањето на вештините, знаењето, ставовите и социјалното однесување. Овие промени односно подобрувања на вештините, знаењето, ставовите и социјалното однесување, откриваат колку вработениот ја познава работата, како работи, го открива неговиот однос и интеракција со неговите соработници и надредените. Затоа обуката се состои од планирани програми, направени за подобрување на перформансите на индивидуално, групно или на организациско ниво (Cascio, 1992). Преку подобрените перформанси на поединецот можат да се забележат видливи промени или подобрувања во однос на знаењето, вештините, способностите и социјалното однесување.

Обуките се значајна и неопходна алатка за организацијата за реорганизирање на перформансите на сите личности, за понатамошен организациски раст и успех. Вработениот ќе биде поефикасен и повеќе продуктивен, доколку е добро обучен. Организациите можат да го развијат и подобрат квалитетот на сегашните вработени преку овозможување на сеопфатна обука и развој. Обуките се од суштинско значење, не само за зголемување на продуктивноста, но и за да ги мотивираат и инспирираат работниците, покажувајќи им колку е значајна нивната работа, но и овозможувајќи им ги сите потребни информации за извршување на работата (Anonymous, 1998). Главните придобивки на вработените од обуките се: зголемен морал и работна сатисфакција, зголемена мотивација, поголема ефикасност во начинот на работење и постигнување на подобри финансиски резултати, зголемен капацитет за совладување на нови технологии и методи, зголемена стратешка иновативност и намалена ротација на вработените.

Cole (2004), образложува дека човечките ресурси се најдинамичните ресурси од сите ресурси со кои располага организацијата, па затоа на човечките ресурси потребно им е посебно внимание од страна на менаџментот, за да можат да ги остварат своите потенцијали до максимум. Поради овие причини менаџментот мора да се осврне кон мотивацијата, лидерството, комуникацијата, реструктурирање на работата, системот на плаќање и обуките и развојот. Наведениот автор дава дефиниции кои се однесуваат на:

1. Образованието – основна насока кон знаењето и вештините, конструирано да се извлече најдоброто од него, и најчесто е индивидуално и широко распространето

2. Обуката – опфаќа подготовка за работа или специфични вештини. Според тоа, таа е ограничена во концепцијата за разлика од образованието или развојот, па затоа, повеќе е насочена професионално, отколку лично ориентирана.

3. Развојот - најчесто опфаќа многу поширок поглед на знаење и стекнување вештини, отколку обуките, помалку е работно – ориентиран наспроти кариерно – ориентиран, повеќе е посветен кон потенцијалите на вработените отколку кон моменталните вештини.

4. Учење - процес на стекнување знаење, разбирање, вештини и вредности со цел да биде прилагодливи на секоја средина, ги опфаќа сите три претходно наведени термини.

5. Компетентност – се однесува најчесто на лица кои се способни да им покажат на останатите дека тие можат да ги извршуваат задачите, процедурите или предодредените стандардни функции, па токму затоа се сведува на тоа, учењето да се преточи во пракса.

Концептот на развојот според Armstrong (2006) претставува, отворен процес кој им овозможува на вработените да напредуваат од моменталната положба кон разбирање и способност во идна положба каде што се потребни повисоко ниво на вештини, знаење и компетенции. Тоа вклучува разни видови на едукативни активности кои ги подготвуваат вработените за поголеми задачи или зголемени

одговорности. Тоа не вклучува подобрување на перформансите на моменталната работна позиција.

Научниците често го цитираат футуристот Alvina Toffler (1970) и неговите забелешки и мисли во книгата *Future Shock*: “Неписмени луѓе во 21 век нема да бидат оние кои не знаат да читаат и пишуваат, туку оние кои не можат да научат, да одучат и повторно да научат”. Toffler предвидел дека наглите промени и глобализацијата бараат поголемо движење и флексибилност во учењето. Таквата флексибилност бара учењето да биде континуиран процес кој ќе трае во текот на целиот живот – темелна дисциплина во организацијата базирана на знаење. Процесот на тимско учење и подигнување на нивото на индивидуалните вештини бара развој на разумни и емоционални вештини. Постојат три области на човечкото учење: ментални вештини, став или емоционални вештини и психомоторика или физички движења.

Peter Senge (1990) во својата книга *Петта Дисциплина (The Fifth Discipline)*, го популаризира концептот на организациско учење каде “луѓето постојано ги прошируваат своите капацитети и дејствуваат за да постигнат резултати кои навистина ги посакуваат, каде новите и проширени начини на размислување ги негуваат и каде луѓето постојано учат како да учат заедно”.

Главната цел на обуката е да се стекне и да се подобри знаењето, вештините и ставовите кои се однесуваат за извршување на работните обврски. Тоа е еден од најважните потенцијали за мотивација, кои водат до краткорочни и долгорочни придобивки како за поединците така и за целата организација. Постојат многу бенефиции поврзани со обуките. Во тој контекст Cole (2001) ги издвоил следните:

1. Висок морал – на вработените кои добиваат обука им се зголемува самодовербата и мотивацијата.
2. Пониски трошоци за завршните резултати – обуката ги елиминира ризиците, бидејќи обучените вработени се спремни да извршат економична и подобра употреба на материјалите и опремата, и на тој начин ќе ја намалат или избегнат грешката.

3. Помал обрт на вработените – обуките придонесуваат за чувство на сигурност на работното место, со што се намалува обртот на трудот и отсуството од работа.
4. Промени во управувањето – обуките помагаат за управување со промените, зголемувајќи го разбирањето и вклученоста на вработените во процесот на менување и притоа подготвувајќи ги за потребните вештини и можности за прилагодување кон новите ситуации.
5. Донесува признание, поголема одговорност и можност за зголемена плата и промоции.
6. Подобрување на достапноста и квалитетот на вработените.

2. Утврдување на потребата од обука

Во процесот за обуки во организацијата, најбитно е да се утврди кои знаења, вештини и способности треба да ги поседуваат вработените, за да можат успешно да ја извршуваат работата. Потоа, треба да се утврди кои вработени имаат неадекватно и недоволно образование, односно знаења и вештини, или ги немаат воопшто. На крајот треба да се направи проценка, дали додатните обуки односно едукацијата ќе ги реши проблемите и ќе го обезбеди потребно знаење. Мора да се има јасно дефинирани цели кои ќе бидат усогласени со идентификуваните потреби. Треба да се обезбеди примена на наученото во праксата. Идеално би било, кога преку дополнителните обуки и образованието, би се задоволиле како потребите на организацијата, така и индивидуалните потреби на вработените.

Според Wognum (2001, стр.408), потребите за обука и развој можат да се појават на три организациски нивоа:

1. *Стратегиско ниво*, каде се утврдуваат потребите од страна на највисокото раководство, притоа се земаат во предвид организациските цели, мисијата, стратегијата и проблемите, кои треба да се решат или отстранат

2. *Тактичко ниво*, каде потребите се утврдуваат на ниво на среден менаџмент, притоа се земаат предвид потребите за развој на координација и соработка помеѓу организационите единици и

3. *Оперативно ниво*, каде потребите се утврдуваат од пониското раководство и останатите вработени, притоа земајќи ги во предвид проблемите поврзани со работата, како проблемите со перформансите на одредени вработени и секторското работење.

Со цел да се овозможат организациско структурирани обуки и развојни цели, кои ќе ги опфатат и двете, формалните и неформалните обуки на човечките ресурси и развојните методи и програми кои ќе создадат работна сила која остварува ефективност и конкурентност, оправдана е потребата за соодветна координација, како и соодветна вклученост за потребите на сите три нивоа.

Првиот проблем е да се идентификуваат потребите кои се однесуваат на организациските цели. Според Wognum (2001) и Torrington et al. (2005), постојат 3 категории на идентификување на обуките и развојните потреби. Тие вклучуваат: *решавање на проблемите* – каде фокусот е насочен кон перформансите на вработените, *подобрување на одредени работни вештини* – каде се фокусира на усовршување, без оглед на проблемите во перформансите и *промена или обновување на организациската позиција* – која може да се појави поради иновации или одредени промени во стратегијата. Истите се наведени во Шема 1 подолу. Вреди да се напомене дека, за време на идентификување на потребата од обука, има потреба да се создадат, развијат, одржат и подобрат сите соодветни системи кои имаат придонес за достапност на луѓето со одредени потребни вештини. Всушност програмите за обука треба да бидат планирани да ги опфатат различните потреби. Па така, програмата за обука, содржината и избраните обучувачи, зависат од целите на програмата за обука.

Голем број пристапи се истакнати во предходната литература за потребите од обуки. Првиот е *централен-проблем* (пропуст во перформансите) и вториот *пристап на компарација на профили* (промени и вештини). Исто така, голем број на пристапи кои ја анализирале потребата за обука зависат како од новите така и

од веќе постојаните вработени кои биле забележани во предходните истражувања. Torrington (2005) ги наведува двата најтрадиционални пристапи: *централниот проблем* и *компарација*, односно споредување на профили.

Пристапот на *централен-проблем* е насочен кон сите потешкотии кои се јавуваат во однос на перформансите и на корпоративната анализа, доколку проблемите се должат на недоволните вештини, кои треба да се доусовршат за проблемите да бидат решени. Пристапот на *споредување на профилите* од друга страна, се фокусира на усогласување на компетенциите со работната позиција, дали е тоа за нова позиција или за постојаната позиција. Некои промени во стратегијата и технологијата може исто така да јават потреба за нови и дополнителни вештини.

Шема 1. Видови на потреба за обука и развој

Потреби, категории, пристапи и нивоа	Wognum et al. 1999 (Категории)	Wognum 2001 (Нивоа)	Torrington et al. 2005 (Пристапи)
	<ul style="list-style-type: none"> • Решавање на проблемите (перформанси на вработените) • Подобрување на работните вештини • Промена или обновување на организациската позиција 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегиско ниво (топ менаџмент) • Тактично ниво (среден менаџмент) • Оперативно ниво (понизок менаџмент и останати вработени) 	<ul style="list-style-type: none"> • Централен проблем (перформанси) • Компарација на профили (промени и вештини)

3. Структура на обуката

Програмите за обука и развој на вработените опфаќаат четири фази:

1. Анализа на организациските потреби
2. Дизајнирање на програмата за обука
3. Имплементација на програмата за обука
4. Евалуација на резултатите од обуката



Дијаграм на програмата за обуки на вработените

3.1 Анализа на потребите за обука

При утврдување за потребите од обука, мора да се тргне од анализа на организацијата, анализа на работата и анализа на поединецот. Кога се тргнува од анализа на организацијата, треба да се утврдат кои се потребните обуки за перспектива на организацијата, нејзините цели, бизнис стратегијата, организациските единици, културата, промените, ресурсите и можностите за

обуки. Целта е да се утврдат општите организациски потреби, но и ресурсите кои организацијата ги има за обуките (времето, буџетот, професионалците). Според ова, кај организациската анализа мора да се води сметка за идните развојни образовни потреби, за тоа какво знаење и вештини ќе бидат потребни. Секогаш треба да се гледа во иднината.

Во креирањето и зголемувањето на образовните процеси, влијаат неколку промени, како што се: квалитетот на човечкиот потенцијал, воведување на нови процеси, технологијата, постапките и методите на работење, промените во организациската структура и слично. Процесот на утврдување на образовните потреби и на основа на тоа, планирањето на едукацијата, од големо значење е подршката која високиот менаџмент ја дава за развојот на организацијата.

Анализата на човечките ресурси се состои од организациските цели преточени во потребите за човечките потенцијали, потребните вештини и програмите за нивно осигурување. Потребно е да се знае какви се моменталните знаења, кои се потребните знаења, но и кои се потребните развојни знаења.

Организациска анализа

Примарната цел за спроведување на активностите за обука на работа, се однесуваат на тоа да одговарат соодветно на организациските цели и нивната мисија. За остварување на тоа, обуките мора да ги земат предвид организациските стратегии и цели, за да може да извлечат максимална корист од обуките. Доколку не постои јаз помеѓу моменталната ситуација на организацијата и следната која треба да биде опфатена во иднина за остварувањето на стратегиските цели, тогаш не би постоела потреба од обука.

Целта на ова ниво на анализа е да се утврдат деловите од организацијата на кои им се потребени обуки, притоа имајќи ги предвид нејзините краткорочни и долгорочни цели и насоките кои можат да влијаат на таквите цели. Според тоа, организациската анализа ги одразува организациските потреби. Организациската анализа детално ги разгледува аспектите на организациската култура и нејзината ефективност.

Накратко, организациската култура ги пренесува вредностите и нејзината филозофија. Обуките целат да ги пренесат тие вредности и филозофијата на сите вработени, доколку вработените покажуваат приврзаност за организациската култура во контекст на нивната работа.

Ефикасноста на организацијата се оценува преку мерење на степенот до кој таа ги остварува целите. Организациската структура, како и одговорностите и распределеноста на функциите, се значајни аспекти на ефикасноста. Потребите за обука најчесто се појавуваат доколку вработените асимилираат кон организацискиот модел.

Кај организациската анализа мора да се води сметка за идните и развојните образовни потреби затоа што, организациите кои се свртени кон иднината ги утврдуваат знаењата и вештините кои ќе бидат потребни. Од ова произлегува дека стратегијата на организацијата има пресудно влијание за образовните потреби, зошто самата промена на бизнис стратегијата остварува потреба за дополнителна едукација која доведува до нови знаења и вештини неопходни за нејзино остварување.

Анализа на работата

Дефинирањето на потребните знаења, вештини и способности, кои се неопходни за успешно остварување на работата се извршуваат преку анализа на работата. Важно е да се утврди значајноста и критичноста на поедини задачи за успешно извршување на работата, фреквенцијата на извршувањето, тешкотиите и проблемите во нивното извршување како и на критичните вештини и способности потребни за нивно успешно извршување и постигнување на поставените стандарди. Анализата на работата ги проверува знаењата и вештините потребни за секоја специфична задача на работа и ги поврзува овие барања со моменталните знаења и вештини на работната сила. Јазот што ќе се појави помеѓу оваа анализа, ќе ја даде потребата за соодветни обуки.

Анализата на описот на работа, ќе овозможи увид во бараните компетенции за извршување на задачите и работата. Јазот помеѓу моменталните перформанси и

бараните компетенции укажува на потребата за обука. Анализата на работата дава одговор на прашањето зошто е потребна обуката и каде е потребна. Клучното прашање е утврдување на потребните човечки способности за ефикасно извршување на работата. После нивната спецификација, може да се анализира успешноста на групата вработени, за да се утврди дали е потребна одредена обука. Постојат четири чекори во анализата на задачите:

1. Да се избере работата или работите кои треба да се анализираат
2. Да се направи прелиминарна листа на задачите кои се извршуваат на работа, така што ќе се интервјуираат и набљудуваат вработените кои се стручни за нивната работа, и да се разговара со оние кои ги спроведувале анализите на задачите.
3. Да се процени и потврди прелиминарната листа на задачите. Ова ја вклучува групата на секторски експерти (вработени, менаџери, итн.) кои на состаноци или преку пишани правилници, ќе дадат одговори на неколку прашања за задачите. Прашања кои можат да се постават се: Колку често се извршуваат задачите? Колку време се троши на извршување на задачите? Колку се задачите значајни или клучни за успешно остварување на работата? Колку е тешко да се научат задачите? Дали се очекува извршување на задачите од вработените на самиот почеток?
4. По препознавањето на задачите, битно е да се препознаат кои знаења, вештини или способности се потребни за успешно извршување на секоја задача. Вакви информации се добиваат со помош на интервјуа и прашалници. Информациите за потребните основни вештини и когнитивни способности се клучни и одредуваат дали некои нови знаења, вештини и способности ќе бидат причина за почнување на програмите за обука, или се потребни дополнителни обуки за истакнатите вештини. За потребните обуки, значајни се информациите за тоа колку е тешко да се стекнат знаењето, вештините или способностите, како што е значајно дали знаењето, вештините и способностите ќе се бараат од вработените, уште пред да ја прифатат работата.

Анализата на работата, бара внимателно тестирање на работата што треба да се извршува после обуката. Оваа анализа вклучува:

1. Прибирање на системски информации, кои точно ја опишуваат работата или група на работи што се извршуваат.
2. Ги одредува стандардите за извршување на работата.
3. Одредува како работата треба да биде извршена, за да ги задоволи стандардите.
4. Ги одредува знаењето, вештините, способностите и другите карактеристики кои се потребни за ефикасно извршување.

Анализа на вработените

Во процесот на утврдувањето на потребите за обука, покрај анализа на организацијата и работата, потребно е да се анализираат и вработените за да се знае кои способности и вештини треба да бидат опфатени во дополнителната едукација. Во идентификувањето на потребата за обука на вработените, екпертите располагаат со бројни методи за собирање на податоци, како што се: пребарување на досиеата на вработените, индивидуално интервју, групно интервју, прашалници, пишани текстови, набљудување, анализа на работата, итн. Главен извор на информација се постоечките документи во кои спаѓаат описот на работното место, извештаите за извршените обуки, картички на обука на вработените, извештаи за квалитетот итн. Изборот на методите и изворот на податоци зависат од целта на обуките. Кога е потребно да се идентификуваат потребите за додатни обуки на голема група вработени, тогаш е најсоодветен методот на прашалник.

Откако ќе се идентификува потребата за едукација и обуки, потребно е јасно да се дефинираат целите. Целите мора да бидат разбирливи и јасни на сите учесници. Најдобро е да се дефинира однесувањето или знаењето на вработените после завршените обуки, зошто така може лесно да се утврди содржината и програмата на обуката.

За да се направи избор на соодветната програма, неопходно е да е утврди:

- За кого е наменета обуката, односно која е целната група
- Кој ќе ја води програмата
- Кој тип на вештини треба да бидат подобрени

За да се идентификува специфична група на вработени кои имаат потреба за обука во различни области, неопходен е процес на идентификување на потребите.

Индивидуалната анализа се насочува кон одреден вработен за да истражи колку добро ја извршува работата. Овој начин на проценка ги одредува постоечките индивидуални вештини и компетенции, нивниот начин на учење и капацитетот за нова работа. Индивидуалната анализа одредува, на кого од организацијата му се потребени обуки и каков вид на обуки се потребни. Евалуацијата од 360 степени е корисна за индивидуалните проценки, доколку тие ги идентификуваат предностите на вработените и областите за подобрување во однос на компетенциите, вештините и однесувањето. Индивидуалните форми на проценување се основа за креирање на специјални обуки и развојни планови за вработените. Оваа анализа дава одговор на следните клучни развојни прашања:

1. Дали работникот ги има потребните вештини?
2. Каква обука е потребна за работникот да ги стекне потребните вештини?

Кога се започнува со процесот на обука, мора да се донесе одлука која група ќе биде прва, зошто програмите на обуки се однесуваат на една област. Исто така, важно е да се одреди колку од вработените истовремено би се обучувале.

Според барањата за конкретната програма, односно профилите на учесниците и областа на знаење, се бираат соодветни предавачи за програмата. Тоа може да биде еден или повеќе различни предавачи, од непосредниот раководител и вработен во одделот за човечки ресурси, преку колега или интерни и екстерни експерти за одредена област.

Утврдување на целите и и планот за обука

Откако ќе бидат направени овие анализи, полесно може да се утврдат целите, но исто така и учесниците ќе знаат што треба да прават после програмата за обука. Според McKenna and Beech (2002), важно е да се воспостави цврста основа за полесно поврзување со другите елементи на практика од човечките ресурси, како што се: управување со перформансите (оценување), систем на наградување (мотивација) во комбинација со обуката и развојот. Тоа значи дека обуката и развојот, не можат да придонесат за целосен развој на вработените, без дополнително вреднување од работодавците и мотивацијата.

Презентирање на обуката

Постојат различни видови на обуки кои организацијата може да ги усвои, зависно од главните цели на обуката, и тие може да бидат:

1. Обука за потсетување

На овие обуки, вработените учествуваат на обуки за освежување на знаењата, во специфични институции за обука, кои се под целосно покритие од страна на работодавачот. На овој начин, вработените се во тек со новите трендови од областа на бизнисот. Тоа значи, дека тие се вклучени во надоградувањето на вештините за да ги исполнат работните обврски на работодавците.

2. Обука за насока

Оваа обука најчесто се однесува за новите вработени да се запознаат со организацијата. Оваа обука има за цел да ги запознае сите нови учесници со целите на организацијата, структурата, културата, работните стандарди и другите услови на вработувањето.

3. Обука за кариера или развој

Овој тип на обука има за цел да ги подготви вработените за иднина. Ова им овозможува на вработените повисок степен на одговорности.

4. Обука за работа

Оваа обука вклучува упатување на вработените како треба да ја извршуваат работата за која всушност се вработени. Оваа обука им помага да се стекнат со потребните вештини и искуство за специфичните работи.

3.2 Дизајнирање на програмите за обука

Факторите кои влијаат врз квантитетот и квалитетот на програмите за обука на вработените според Robbins S, Coutler M (2005) се:

- Степенот на промена на надворешното окружување (технолошките промени, нови закони итн.).
- Степенот на внатрешните промени (нови процеси, нови пазари итн.).
- Поседување на потребните вештини меѓу постоечките кадри.
- Мерки во кои организацијата ги поддржува идеите за интересен развој на кариерата.
- Односот на менаџментот спрема обуките како суштински дел од економскиот успех.
- Мерките во кои менаџментот ги гледа обуките како последица на мотивација на работа.
- Знаењето и вештините на оние кои се одговорни за спроведување на обуките.

Неопходно е да се направи избор на соодветните програми за обука кои ќе се справат со горенаведените фактори во согласност со целите кои мора да бидат јасно дефинирани. Целите на обуките мора да бидат јасно прецизирани на самиот почеток на дефинирањето, бидејќи тоа е единствениот начин за постигнување на посакуваните резултати. Доколку целите не се прецизно дефинирани, компанијата оддава впечаток дека ни самата не знае што сака, така што тоа може

да влијае на учесниците на обуките кои нема да бидат сигурни што точно се очекува од нив.

Целите на програмите за обука ги опфаќаат интересите, желбите и очекувањата кои го сочинуваат непосредниот и неопходен критериум на изборот за содржината, методите, волуменот, обликот и траењето на реализирање на програмата. Нив им е зададена обврска да им пренесат на учесниците одреден фонд на знаење и вештини или да им се даде соодветен увид во тоа.

Според Radovanovic V. (2009) постојат голем број на класификации на целите за обуки, но сите тие генерално произлегуваат од три значајни групи: цели кои се поврзани за знаењето, цели поврзани за вештините и цели поврзани за ставовите. Попрецизно класификациите главно се засноваат на категориите како што се подобрување на перформансите на вработените, поддршка на вработените за вертикално напредување и намалување на времето кое е потребно за обука на новите кадри.

Организацијата мора да настојува стратешки и методолошки да ја развива праксата на човечките ресурси, кои имаат за цел да постигнат поголема посветеност за вработените. Обуките се средство кое може да и помогне на организацијата во градењето на посветена и продуктивна работна сила. Инвестирањето во вработените доведува до зајакнување на взаемните односи помеѓу работниците во компанијата. Едно истражување кое е спроведено во Америка според Burke J. (1995) открива дека оние вработени кои обуката ја сметаат за најрелевантен фактор за иден успех на работа, во најголем број од случаите стануваат најпосветени и многу ретко имаат намера да се откажат.

3.3 Имплементација на програмата за обука

Спроведувањето на програмата за обука бара значителни напори и координација. Имплементацијата вклучува серија активности, преку кои менаџерите им ги пренесуваат на учесниците насоките за обука во согласност со одобрената програма.

Начинот на имплементација на обуките зависи од изборот на методите за обука. Методите за обука се средства кои се користат за пренос на информации, идеи, вештини и ставови на учесниците. Добриот избор на методата е клучен за успех на обуките. Постојат два значајни вида на обука кои се најзастапени во организациите: техники на работно место (on-the-job) и надвор од работно место (off the-job). Индивидуалните околности “кој” “што” и “зошто” во врска со програмата за обука одредува кој метод ќе се користи.

Обуките на работно место се пренесуваат на вработените, додека тие ги извршуваат нивните регуларни работи. На овој начин, тие не губат од времето додека учат. Откако ќе се развие планот што се треба да биде опфатено, вработените треба да бидат информирани за деталите. Потребно е да биде истакнат распоредот со периодични проценки за да вработените бидат информирани за нивниот прогрес.

Методи на обука на работно место

Методите на обука на работно место настануваат исто како кога родителите им кажуваат на децата “дозволете ми да ви покажам како да го направите тоа”, оваа форма се појавува кога една личност учи од друга. Овој метод е директно поврзан со работното место, каде преку обуката се пренесуваат знаењето, вештините и ставовите од надредените и останатите вработени кои се директно вклучени во работните активности. Иако тие имаат предност која го олеснува директното учење за бараната работна позиција, сепак има неколку недостатоци. Тие се најчесто доста скапи и одзема одредено време за учење. Нивната “директност” може да јави одредени ограничувања, особено кога постоечката пракса има одредени недостатоци – се јавуваат неточни или се дуплира бројот на вработени со неефикасна работна спремност.

Во слика 1. методите на обука на работното место се детално одвоени и во нив спаѓаат: менторство, тренинг, ротација на работно место, стажирање, обука за инструкции на работно место и консултации со надреден (Pocztowski, 2007, p. 320-324).



Слика 1. Методи на обука на работно место
Извор: (Pocztowski, 2007, p. 320-324)

Менторство се јавува кога, искусна личност, уживајќи во авторитетот кој го поседува, ја зема одговорноста за развој на најмладиот вработен, каде се создава однос на раководител-ученик. Менторството промовира, поддржува, ги мери перформансите, дава совети и ги утврдува начините за развој. Овој метод дава можност за барање на совети од искусни луѓе, како за моменталните проблеми така и за долгорочните планови. Користењето на овој метод му дава поддршка на оперативниот менаџмент, исто така помага и во брзото прилагодување кон новите задачи, ги намалува грешките, ги подобрува работните стандарди, ги спроведува најдобрите практики за одредената позиција и за организацијата. Правилно спроведениот процес на менторство ги содржи следните четири единици: инструктор, надзор, линиски менаџер и оддел за обука на вработените. Резултатот од нивната соработка е да се развијат оптимални насоки и методи за потребните развојни програми за вработените. Менторството обезбедува насочување, водење

и побрз развој. Програмите за менторство се употребуваат за зголемување на брзината на трансферот на знаењето на веќе наученото низ образовниот процес преку работната ситуација и извршувањето на работата.

Тренинг – според Wisniewski (2007) претставува процес на учење, кој е насочен за создавање, подобрување на вештините на вработените, спроведувајќи се во обука еден – на – еден, кој пред се не се базира на авторитетот на раководителот. Форма на обука кој ги поврзува теоријата со праксата. Тренингот помага и ја насочува личноста за развивање на нови вештини и компетенции во одредена област, каде тренингот се врши индивидуално, заедно со обучувачот. Обучувачот не дава совети, туку преку прашања, му помага на учесникот да го пронајде сам соодветниот одговор. Тренингот во денешно време е сфатен релативно како нов феномен, работи многу добро во фазата за кариера, кога нема потреба да се развијат оперативните вештини, и станува се позначаен за подобрување на лидерските компетенции. Широко се користи во формирањето на основните партнерски стилови за лидерство, потребни во управувањето со модерната организација.

Ротација на работно место – според Stoner, Freeman and Gilbert (1995) се однесува на разместување на работникот на различни работни места, кој има стекнато многу различни вештини. Овој иновативен инструмент, дизајниран за поддршка на развојот на компаниите, мисијата на ротација на работното место е за да се подобрат вештините на работниците и да се создадат нови работни места. Ротациониот модел е многу едноставен. Еден или повеќе работници се праќаат на курс за обука или тренинг, па нивната работа ја исполнува соодветно обучениот персонал со надворешни учесници без работа.

За Zwiefka и Szwebs (2007) ротацијата на работно место опфаќа три области на дејствување на пазарот на трудот и економијата:

- да се промовира продолжената едукација преку обезбедување на обуки за вработените во компаниите,
- создавање на нови работни места и намалување на невработеноста, и

- континуирана поддршка за развој на бизнисите преку инвестирање во човечките ресурси.

Секоја од овие три области носи бенефиции за претприемачите, за невработените и за вработените. Но, комбинирањето на секоја од нив носи целосен бенефит на коцептот за ротација на работното место.

Стажирање – е систем за стекнување на знаење и продлабочување на вештините стекнати преку едукација на работното место. Практикантите се стекнале со нови вештини во еден подолг период на достигнување со компетенции, на пр. Технички области, занает. Тие работат внатре и исто така под директна контрола од надредените.

Нововработените во организацијата се запознаваат со работата и специфичните активности за кои се избрани. Тоа подразбира процес на социјализација на новите вработени, не само со работата, туку и со културата на организацијата.

Обука за инструкции на работното место – настанува за време на упатување на вработениот на работното место, во фазата на нивно запознавање со одговорностите. Инструкциите можат да бидат пишани или усни упатства за однесување, исто така покрај пишаните и усмени упатства за однесување, може да добијат и форма на соодветно подготвени демонстрации. Обуката за инструкции на работното место треба ги содржи следните чекори:

- Интервју со инструкторот- обучен работник,
- Демонстрирање и објаснување од инструкторот целиот процес на работата на лицето кое ќе работи на таа позиција,
- Пробно извршување на специфични задачи, предложени од страна на инструкторот, притоа вклучувајќи корекции од страна на инструкторот за време на исполнување на задачите,
- Самостојна работа во обуката, под надзор на инструкторот, и

- Проверка и оценување од страна на инструкторот како вработените ја исполнуваат работата.

Консултации со надреден – кој се состои во обезбедување работно искуство за раководителите на долг временски рок. Ова управување ги подготвува наследниците, се бара од нив одредени способности на педагошки примери, како проценка на вештините и трпеливост. Предноста на овој метод се ниските трошоци, надзорникот ги развива неговите интерперсонални способности преку способноста да ги решава проблемите кои се јавуваат во секојдневните активности.

Овие модели овозможуваат повеќе приспособување кон потребите на поединецот и побрзо утврдување на ефикасноста на обуките. Тренингот на работното место се базира на максимален пристап на индивидуализирани обуки за учесниците. Најважна предност на оваа обука е тоа што се одвива во реално време и реални ситуации со кои учесниците треба да се справат со реалните потешкотии, поврзани со неговата работа. Специфичноста на методите за обука на работното место првенствено е брзиот развој на вештините со моментална верификација на знаењето и директна примена на специфичните решенија. Обуките на работно место до сега се најдобрите методи на едукација, бидејќи се базираат на учење преку искуство и тоа придонесува за најдобри резултати.

Недостатоците може да вклучат ризик од пренесување на лоши навики, недостаток на можноста за педагошки пристап, кој притоа би ја намалил ефикасноста на обуката. Дополнителен недостаток може да биде присуството на надредените додека трае обуката, при што ги “парализираат” на вработените или недостатокот на соодветено пренесување на знаењето, предизвикано од страв да заземат став пред обучувачот.

Методи надвор од работно место

Надвор од работното место методите, бараат учесниците да го напуштат своето работно место и постојано да бидат концентрирани кон целите на обуката.

Овие “off-the-job training” или надвор од работното место методи станаа популарни поради ограничувањата на обуките на работното место (“on-the-job training”) како што се: недостаток на групна дискусија и целосно учество на обучувачите од различните дисциплини, итн. Утврдувањето кој ќе земе учество на обучувач и кои методи ќе бидат употребени се тешки одлуки. Токму затоа, овие обуки се спроведуваат надвор од работното место (специјализиран центар за обука или во некој колеџ, или во сопствени простории на компанијата). Овој тип на обуки може да бидат искористени за развој на преносливи вештини, кои би можеле да се користат во различни сегменти на бизнисот. Може да се користат за обука на вработените при воведување на нова опрема и нов метод, или да бидат во тек со настанатите законски промени.

Во методите што се спроведуваат надвор од работното место, развојот на вработените е примарна задача а се останато е секундарно. Во оваа група спаѓаат следните методи:

1. Специјални курсеви и предавања

Овие се едни од најтрадиционалните а истовремено и популарни методи и денес. Специјални курсеви и предавања се дизајнирани од страна на самата компанија или од страна на менаџерски/ професионални едукативни центри. Притоа, компаниите ги спонзорираат нивните вработени да учествуваат на овие курсеви или предавања. Овие се најбрзи и наједноставни начини да се обезбеди знаење на голема група вработени. Овој пристап е добро прилагоден за пренесување на конкретни информации, правила процедури и методи и затоа е многу корисен кога информациите треба да бидат споделени со голем број на вработени.

2. Конференции и семинари

Преку овие методи, од учесниците се бара да ги здружат своите мисли, идеи, гледишта, сугестии и препораки. Со присуство на конференции и семинари, вработените гледаат на проблемите од различни агли, нормално, доколку учесниците се од различни полиња и сектори.

3. Селективно читање

Оваа техника е обука за самоподобрување. Вработените се стекнуваат со нови знаења и сознанија преку читање на различни трговски списанија и магазини. Најголем број од компаниите имаат нивни сопствени библиотеки. Вработените стануваат членови на професионалните здруженија, за напоредно да ги пратат најновите случувања во нивната област.

4. Метод на студија на случај

Оваа техника е развиена од Харвардската бизнис школа, САД. Се користи како дополнување на методот на предавање. Таков еден случај се наведува за реална бизнис ситуација односно проблем, со кој се соочува компанијата. Случајот бил доделен на учесниците за дискусија и анализа. Целта на методот на студија на случај е идентификување и дијагностицирање на проблемот. Учесниците предлагаат наизменични насоки за акција. Всушност, ова го претставува деталниот опис на одреден проблем со кој вработениот може да најде на работното место. Вработениот се обидува да го најде и анализира проблемот, да ги оцени можните насоки за акција и да одлучи кој правец на дејствување би бил најзадоволителен.

5. Програмирана обука/учење

Овој метод опфаќа самостојно учење чекор по чекор, каде средството за учење може да биде, учебник, компјутер или интернет. Ова е систематичен метод за учење на работните вештини, кои вклучуваат презентирање на прашања или факти, притоа дозволувајќи и на личноста да одговори и на учесникот да му даде непосреден фидбек за точноста на неговите одговори.

6. Бреинсторминг

Ова техника на обука за креативност им помага на луѓето да ги решат проблемите на еден нов и поинаков начин. Во оваа техника, на учесниците им се дава можност да создаваат идеи отворено и без страв од осудување. Не се дозволени критики за

било која идеја, а откако ќе се соберат повеќе идеи, се оценуваат трошоците и нивната остварливост.

7. Играње на улоги

Во овој метод, на учесниците им се доделува улога што треба да ја играат во вештачки создадена ситуација. Како пример, од учесникот се бара да ја одигра улогата на лидер на синдикатот, а од друг учесник се бара да ја одигра улогата на менаџер за човечки ресурси. Оваа техника резултира со подобро разбирање на различните ситуации, така што учесниците се ставаат во позиција на другите. Тука на учесникот му е дадена одредена позиција и тој треба да одговори на истата. На двајца или повеќе учесници им се доделуваат улоги за одредена ситуација, а за истото е запознаена и групата. Не постојат пишани правила кои треба да се следат и нема потреба од подготовки. Улогата на учесниците е што побрзо да одговорат на ситуацијата која постојано се менува и да одговорат исто како во реална ситуација. Ова е метод на интеракција меѓу луѓето и истиот вклучува вистинско однесување во замислена односно хипотетичка ситуација. Играњето на улоги најчесто ги вклучува улогите на односот вработен – работодавач, вработување, отпуштање, дискусија за проблеми настанати од поплаки, спроведување на интервју за пост оценување, дисциплинирање на подреден, или продавач прави презентација за купувачот.

8. Вежба во кошница

Во оваа техника, на учесниците им се даваат основни податоци за симулирана фирма, за нејзините производи и за клучниот персонал. После тоа, на учесниците им се даваат белешки, писма, извештаи, барања и други документи поврзани за фирмата. Учесниците мора да најдат соодветен пристап за сите овие приложени документи и да изготват белешки и да делегираат задачи за одреден временски период. Одлуките помеѓу учесниците се споредуваат меѓусебно, притоа им се даваат повратни информации за нивните перформанси.

9. Бизнис игри

Бизнис игрите вклучуваат тимови на учесници кои дискутираат и ги анализираат проблемите, за да стигнат до одредена одлука. Генерално, се разгледуваат проблеми поврзани со залихите, продажбата, процесите на производството итн. Учесниците се поделени во групи, каде што го претставуваат управувањето од конкурентските компании. Тие носат одлуки, токму како ситуациите од реалниот живот. Завршните резултати на групите се оценуваат и за одредени импликации од одлуките, се враќаат назад на групите. Играта се одвива во неколку круга, за да се во предвид временската рамка.

10. Моделирање на однесувањето

Ова е структуриран модел за учење на специфични супервизорски вештини. Се базира на социјална теорија на учење во која на учесниците им се одредува специфичен модел на однесување и во која однапред се информираат за последиците од вклученоста во таквото однесување.

11. Сензитивна (Т-група) на обука

Во овој модел на обука, се формираат групи од 10-12 учесници кои се среќаваат во неструктурирана ситуација. Не постои определена агенда или распосред, ниту план. Главните цели се да има поголема отвореност помеѓу нив, да се зголемат вештините за слушање на другиот, довербата, поддршката, толеранцијата и грижата за другите. Обучувачите им доделуваат каталитични улоги. Групите се состануваат изолирано, без било каква формална агенда. Главниот фокус е ориентиран кон внатрешното персонално однесување. Обучувачите им даваат искрени, но и поддржувачки повратни информации, за тоа како тие соработувале помеѓу себе.

12. Мултиплекс менаџмент

Ова техника за обука прв пат била воведена од McCormick, претседател на McCormick & co. од Baltimore во 1932. Тој ја дал идејата за поставување млад борд на директори. Авторитетот им е доделен на младиот борд на директори, да ги

дискутираат проблемите кои би можеле да се дискутираат и во сениорскиот одбор на директори и да им даваат препораки на сениор бордот. Преку оваа техника се развиваат иновативни и продуктивни идеи за сениор бордот.

Оттука, обуките надвор од работното место се спроведуваат во локации специјално дизајнирани за обуките. Тие можат да бидат блиску до работното место, или далеку од него, во специјални центри за обука или ресорти. Изведувањето на обуките подалеку од работното место, го минимизира невниманието и им овозможува на учесниците да посветат целосно внимание на материјалот кој ќе биде опфатен во обуките.

Обуките надвор од работното место се користат, бидејќи обуките на работното место можат да бидат неадекватни. Понекогаш менаџментот сака вработените да бидат обучени брзо, зошто постојат критични задачи кои треба да се завршат. Исто така, има потреба да бидат опфатени и поголем број на вработени во исто време, со истиот обучувач. Главното остварување на овој метод е учесниците да го запомнат и пренесат се она што теоретски го научиле во реалната работна средина.

Иако техниката на обуки надвор од работното место има многу недостатоци, сепак овој метод широко се употребува. Многу честа употреба е да се праќаат младите кадри со менаџерски способности, на извршни тренинг програми опфатени од универзитетите и други групи за додатни обуки. На вакви семинари, младите менаџери се дружат со менаџерите од другите компании и слушаат различни гледишта за поинакви проблеми.

Утврдувањето кој ќе учествува како обучувач и кои методи ќе бидат користени, претставуваат тешки одлуки. Цврсти и здрави принципи на учење секогаш треба да се употребуваат. Обучувачот треба да ги познава ваквите принципи и нивните повратни информации, начинот на учење, учењето на целина наспроти учењето на делови и мотивацијата. Повратните информации се значајни за пројавување на знаење, поединците учат побрзо кога добиваат повратни информации за нивните перформанси.

Обуката настојува да ги подобри сегашните и идните перформанси на вработените, притоа организацијата треба да ги следи нивните перформанси откако ќе биде завршена обуката и на тој начин ќе се врши проценка, ќе се применува систематски процес на промена на однесувањето на вработените во насока на постигнување на организациските цели.

Оттука разумно се користи потенцијалот на вработените, за подобрување на нивните организации, со цел да оствари добивка од инвестицијата во вработените. Сепак, тие треба да усвојат стратегии за задржување на нивниот стручен кадар. За да бидат сигурни за задржувањето на работниците во организацијата, се препорачуваат обуки и преквалификации како методи кои можат да бидат опфатени во организациската средина.

E-learning (електронско учење)

Растот на интернетот од средината на 1990-тите радикално ја прошири употребата на едукативната технологија на работното место. Е-учењето е меѓу назначајното експанзивно движење на интернет трансформацијата. Денеска можат да се најдат различни форми на образовни програми и различни термини кои ги објаснуваат овие форми. Напредната технологија – поготово широко распространетата употреба на интернетот, резултираат во укинување на временските и просторните граници, дозволувајќи пристап на знаење за поголем број на корисници, кои се поврзани со мрежата и овозможуваат персонализација на образовниот тек во склад со потребите и достапноста на учесниците. Интернет пристапот и растот на мрежата радикално ги менуваат, не само начинот на учење, туку и начинот на работење и комуницирање во рамките на организацијата. Е-учењето поседува потенцијал за трансформирање на тоа, како и кога вработените ќе учат. Учењето ќе стане повеќе интегрирано со работата и ќе се користи пократок, повеќе модулиран систем за навремена испорака. Е-учењето ја пренесува содржината преку електронски информации и комуникациони технологии. Користењето на овие умешности, вклучува различни методи кои опфаќаат систематизиран систем на повратни информации, од компјутерски

базирани оперативни мрежи, видео конференција и аудио конференција, распостранети интернет веб-страни и компјутерска помош. Овој метод на пренесување на знаење, ги зголемува можностите за тоа како, каде и кога вработените можат да се вклучат во доживотно учење. Работодавците се посебно поттикнати за потенцијалите од е-учењето за негово навремено пренесување. Со проширувањето на технологиите на работното место, е-учењето го надминува јазот помеѓу учењето и работата. Работниците можат полесно да го интегрираат учењето во работата, бидејќи тие ги користат истите алатки и технологии за учење исто како што ги користат и за работењето. Работодавачите се најмногу заинтересирани за можностите на навремено, модуларно е-учење. Работодавачите и работниците согледуваат дека е-учењето ќе го намали јазот помеѓу работата и домот, и помеѓу работата и учењето. Е-учењето е можност за секоја организација која сака да ги подобри вештините и капацитетите на своите вработени. Со брзите промени во сите категории на работната средина, постои постојана потреба за брзи обуки и преквалификување на луѓето за новите технологии, производи и услуги кои се темелат на нивната средина. Исто така, постои и постојана потреба за соодветен менаџмент и проширување на основното знаење.

Е-учењето е еден од одговорите на големите промени на продуктивноста и пазарот на трудот. Е-учењето им овозможува на малите и средните претпријатија (МСП), како и на големите организации прилика за одржување на учење од работното место, па на тој начин им се обезбедува шанса за затворање на “дигиталниот јаз” преку развојот на е-писменост. Е-учењето е поттикнато од три широки сегменти: глобалниот економски контекст, контекстот на човечки капитал и контекстот на информатичката и комуникациската технологија. Е-учењето може да се гледа како исполнување на трите исходи: подобрени и конзистентни стапки на долгогодишно учење, подобрена продуктивност и подобрена иновативност и компететивност. Уште еден посакуван исход е зголемувањето на капиталот. Е-учењето, како и сите други обуки, треба да имаат придонес од кој корист би имало општеството и економијата.

Е-учењето започнува да станува главен тек во едукацијата и во системот на обуки. Тоа е клучно за два сегменти: 1. ги задоволува моменталните потреби на обучени ресурси за решавање на бизнис настаните, конкурентскиот развој, обуки за производите и други бизнис потреби. 2. им помага за намалување на времето и флексибилноста за испорака на обуките и соработка со вработените. Е-учењето настојува да биде иднината на учењето кое се фокусира и на двете, индивидуалните потреби на работниците и пренесување на соодветната содржина. Е-учењето е дефинирано на различни начини, во зависност од потребите на одредени организации и околности. Еволутивната дефиниција на е-учењето го објаснува е-учењето како едукативна содржина или искусствено учење, пренесено или овозможено од интернет технологијата за подобрување на индивидуалното знаење и перформансите. Оваа дефиниција е извлечена од Комисијата за технологија и учење на возрасни од Американското здружение за обука и развој и Националната асоцијација на гувернери, САД.

Ефикасни и ефективни методи на обуки се секогаш клучни за компаниите, за да бидат сигурни дека нивните вработени и соработници ги имаат најновите информации и инструкции. За да се задоволат овие потреби, универзитетите и трговските субјекти низ целиот свет нудат илјадници онлајн курсеви, вклучувајќи сертификати и високо образовни програми. Интернетот постана доминантно средство за доставување на информации и едукација поради ниските оперативни трошоци и навремената испорака. Споредено со традиционалниот пристап на учење во простории со обучувачи, каде едукативниот процес се фокусира на обучувачот кој има контрола над учесниците, неговиот состав и обуката, е-учењето фокусот го става на учење на учесниците, во нивно одмерено темпо. Во шема број 2 се прикажани предностите и слабостите на е-учењето споредено со традиционалното учење.

	Традиционален пристап на обуки	Е-учење
Предности	<ul style="list-style-type: none"> • Брзи повратни информации • Се остварува близина помеѓуобучувачот и учесниците • Се мотивираат учесниците • Култивација на социјалната заедница 	<ul style="list-style-type: none"> • Центрирано кон учесникот и негово само одредување на темпото • Флексибилно време и место • Исплатливо за учесниците • Достапно за глобален аудиториум • Неограничен пристап знаење • Можност за архивирање на знаењето, за споделување и повторна употреба
Недостатоци	<ul style="list-style-type: none"> • Централно место зазема обучувачот • Ограничување за време и место • Повисоки трошоци за одржување 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток на брзи повратни информации во несинхронизиранот е-учење • Подолго време на подготовки за обучувачот • Не комфортно за одредена категорија луѓе • Потенцијално поголеми фрустрации, нервоза и конфузија

Шема 2. Предности и слабости на е-учењето споредено со традиционалниот пристап на обуки. Извор: Dongsong, Zhao, Lina & Nunamaker, 2004

Освен предностите, е-учењето има и одредени недостатоци. Неразвиените системи на е-учењето може да доведат до фрустрации, конфузија и намален интерес на учесниците. Некои системи на е-учењето се достапни само преку текстуално едукативни материјали, што им предизвикуваат на учесниците досада и незаинтересираност и ги спречуваат да го разберат материјалот. Со развојот на мултимедијалната технологија, достапноста е поголема за мултимедијалните системи за учење. Ваквите системи ги интегрираат и презентираат едукативните

материјали на различни медиуми, како текстови, слики, аудио и видео. Некои мултимедијални системи не успеваат поради недостаток на интерактивност и флексибилност, како и пасивност и неструктуриран начин на презентирање на едукативната содржина. Во ваквите системи, учесниците имаат релативно мала контрола врз структурата на учење и процесот на негово добивање, за индивидуалните потреби.

Најновата информатичка технологија ги користи можностите за технолошки прогрес и теориски равој во е-учењето. Технички, неопходно е да се понуди ефикасен метод, комбинирајќи ја мултимедијалната содржина, а во теорија, неопходно е да се разбере влијанието на различните фактори на ефикасноста од е-учењето.

Во моментот, е-учењето сеуште е во зачеток со многу нерешени прашања. Постојат многу фактори кои потенцијално влијаат на ефикасноста на е-учењето, како на пример природата на медиумот, содржината, технологијата и природата на обучувачот. Сепак, некои истражувања покажаа дека е-учењето може барем најмалку да биде ефективно, како и конвенционалното учење во просторија, во одредена ситуација, но притоа не може да се докаже дека е-учењето може да го замени традиционалниот пристап на учење. Учењето е голема социјално-когнитивна активност и не секоја личност може да го прифати тој метод, поготово не оние кои се генерално фрустрирани од компјутерското прифаќање на е-учење, како соодветен стил на учење. Некои учесници велат дека иако едукативниот систем на е-учењето е интересен и ефективен, доколку тие би имале можност да бираат, тие сепак би одбрале традиционален систем на учење, со обучувач во просторија. Одредени типови на материјали за учење се премногу тешки или скапи за да се користат во е-учењето. Исто така други значајни прашања на е-учењето мора да се земат во предвид како што се прашањето на доверба, овластувањата, доверливоста и индивидуалните одговорности, како и сопствениците на интелектуалните вредности треба да бидат соодветно наградени. Безбедноста на интернетот претставува се поголем предизвик, пред се поради јавниот пристап на глобалната мрежа. Па така, поради честата употреба на

мултимедијалните материјали во системите на е-учењето, предуслов за ефикасниот пристап, е широката распронетост на мрежата.

Е-учењето опфаќа широк спектар на апликации и процеси, како веб-учење, компјутерско учење, виртуелни училници и дигитална соработка. Исто така, вклучува и пренесување на содржината преку интернет, интранет/екстранет (LAN/WAN), аудио и видео ленти, сателитско емитување, интерактивна телевизија и CD-ROM.

Е-учењето може да се пренесува преку синхрона и асинхрона категорија на едукација. Кај синхронит модел се бара истовремено учество и на обучувачот и на учесниците во процесот на обуката. На овој начин, преку користење на соодветна образовна технологија и медиум, се постигнува ефект на учење во реално време. Асинхронит модел на едукација на далечина, не бара истовремена партиципација на обучувачот и учесникот. Иако синхроните активности треба да се изведуваат во истиот момент, понекогаш овој термин се користи и за активности кои се синхронизирани, односно кои треба да известуваат одреден час, ден или недела за време на е-учењето. На синхронит час дискусијата се одвива точно на закажаното време. Членовите на групите можат однапред меѓусебно да ги ускладат своите седмични работни обврски, па така сите истовремено се појавуваат во виртуелната просторија. Оттука, после зголемување на пристапниот опсег на глобалната мрежа, процесот на едукација во виртуелниот простор е доста блиску до класичниот час.

Асинхроната интеракција се случуваат во различни периоди, односно без дефинирани кратки целни временски интервали. Доколку таа доследно се спроведе, асинхроната дискусија може да биде, исто ефикасна како и дискусијата на класичен час. Покрај тоа, за оние учесници кои побавно ги артикулираат своите мисли и ставови или се срамежливи за вербално да го изразат своето мислење, безличните онлајн дискусии имаат многу поефикасен и поприватлив пристап кон учењето. Асинхронит модел е пофлексибилен од синхронит, а како посебна предност се покажа дека во некои случаи го охрабрува и поддржува формирањето на виртуелни заедници. Виртуелните заедници покажаа добри

резултати во размената на стекнатото знаење помеѓу учесниците. Претставници на асинхроната технологија се:

- E-mail – се користи за прашања и дискусија
- Listsevers - во основа се користи за истовремено праќање на лекции на сите учесници
- Web forum – иако како и дискусионит форум, веројатно најчест начин на интеракција во онлајн обуките
- News групи – јавен форум кој го користи Usenet системот

Предизвикот на електронското учење, како и секоја друга програма за учење, се стреми да создаде податоци и информации кои би биле компатибилни со човечкиот процес на учење. За истите да бидат ефективни, корисни методи мора да ги поддржуваат тие процеси. Оттука, тие мора да ги поттикнува психолошките настани потребни за учење. Додека компјутерската технологија за пренесување на е-учење се надоградува на дневна основа, човечката перцепција и невролошката структура која што е основа на процесот за учење, потешко се адаптираат и евалуираат во однос на промените и напредокот на технологија и е-учење. Всушност, технологијата може полесно да пренесе повеќе информации, отколку што човечкиот нервен систем може да ги процесира истите. Временскиот период на процесот на учење и стекнување на нови вештини има три фази: фаза на пред обука, фаза на обука и фаза на исполнување. Додека програмите за обука директно ги воведуваат во едукативните процеси, најчесто е потребно одредено време и напор за подготовка на учесниците. Со ефективни подготовки за престојната едукација и посветеноста на компанијата за примена на нови вештини, програмите за обука можат да имаат далеку поголемо влијание. Во фазата на обука, програмата за е-учење треба да обезбеди значајни, вредни и мотивациски искуства, доколку се очекува од учесниците да го задржат знаењето и да постигнуваат добри резултати на тестирањето.

Активности после обуката

Планирање, управување и оптимизирање со трансферот на обуката

Broad и Newstrom (1992), го дефинираа трансферот на обуката на работното место како “ефективната и континуирана примена, од страна на обучените за нивната работа, преку знаењата и вештините стекнати преку обуката, во и надвор од работното место”. Broad и Newstrom исто така истакнале дека, во нивното искуство со широк домен на организации, пренесување на проблемите, најчесто се појавуваат кога има обука за вработените. Други автори сугерираат дека помалку дури и од 10% од обуката се пренесува на работно место (Georgenson, 1982), иако ова ниво, може да биде повисоко веднаш после обуката и притоа да опаѓа со тек на време (Newstrom, 1986). Без оглед на вистинското ниво на преносот на обуката, кога обуката не се пренесува, вработените ќе ја согледуваат обуката како губење на нивното време и работодавците ќе продолжат да се прашуваат за нивниот бенефит во инвестирањето на обуки. Голем број автори се осврнаа кон проблемот, како најдобро да се оптимизира трансферот на обуката. Постојат неколку значајни теоретски модели за процесот на трансфер, кои притоа ги формираат основите за подобрување на стратегиите.

Broad и Newstrom (1992) наведоа серија на стратегии за управување со трансферот на обуката, кои се фокусираат на три временски периоди (пред, за време и по завршувањето на обуката) и на одговорностите на трите различни организациски улоги (улогата на менаџерот, улогата на обучувачот и улогата на учесниците). Milheim (1994) исто така презентира модел на трансфер на обуката која вклучува стратегија пред одржување на обуката, стратегија за време на обуката и стратегија после обуката. Стратегиите предложени од овој автор, ги истакнуваат важноста на пренесувањето на обуката како процес, а не како резултат.

Успешниот трансфер на обуката на работното место не е единствено утврден само од еден фактор (како перформансите на програмите за обука). Нивото на мотивација на вработените и способноста за разбирање и придобивката од

обуките, се значајни детерминанти за резултатите од учењето на поединецот. Исто така постојат и организациски и контекстуални фактори кои се неопходни барања за ефективен трансфер на обуката.

Kozlowski и Salas (1997) предлагаат три нивоа на модели кои ги опфаќаат индивидуалното ниво, тимско или обединето ниво и организациско ниво, каде се проширува како процесот на трансфер е концептуализиран. Kozlowski и Salas сугерираат дека, со секое ниво постои комплексен процес вклучен во трансферот на обуката и исто така дека постои процес со кој резултатите на едно ниво се комбинираат за да се појават на повисоко ниво (тоа е, единствен/тимски или организационен) резултат. Затоа, се предлага дека, интегрираниот модел на трансфер треба да ги помине стратегиите кои можат да бдат применети пред, за време и после обуката на индивидуално, обединето/тимски и организационо ниво.

Други варијабли во моделот на трансфер ги вклучуваат индивидуално ориентираните варијабли, како што се можноста за обука, обука за само-делување, предходни знаења и вештини, реакции на обуката, и нивото на разбирање. Локусот на контрола, вклученоста во работата, и ставот за кариерата се исто така вклучени како можни влијанија врз процесот на учење. Главната предност на овој модел е, тоа што го идентификува влијанието на организациското ниво (климата за трансфер) кое влијае на резултатите на индивидуално ниво.

Holton (1996) предложува слична рамка која ги вклучува трите основни резултати на обуката (тие се, индивидуално учење, индивидуално изведување/перформанси и организациски резултати) кои се во комбинација под влијание на мотивационите, фактори на околината и фактори на одобрување. Во овој модел, резултатите на индивидуалното учење се под влијание од мотивацијата за учење на учесниците, однесувањето на учесниците кон обуката, и искуството и можностите на учесниците. Резултатите од индивидуалните перформанси (после обуката) се под влијание од учесниците и нивната мотивација за трансфер, климата на пренесување и концептот односно дизајнот на програмата за обука. Конечно, постигнатите организациски резултати се утврдуваат од очекуваната

корист на обуката или од враќање на инвестицијата и ресурсите навремено, надворешните настани кои ја ограничуваат или засилуваат продуктивноста, и поврзаноста помеѓу обуката и стратешките цели на организацијата. Предноста на моделот на Holton е неговото прецизирање на видовите на варијаблите кои учествуваат во резултатите и ги упатува во насоките на каузални ефекти.

Моделот на трансфер на обуката Thayer и Teachout (1995) и моделот на Holton имаат слични елементи како специфицирање на карактеристиките на учесниците, дизајнирање на варијаблите за обука, и факторите на работната средина кои влијаат врз трансферот на обуката. Овие модели го истакнуваат хоризонталниот трансфер на обука и не ги идентификуваат стратегиите или резултатите на индивидуалците, тимовите и организациските нивоа кои дејствуваат во секоја од трите фази споменати погоре за да се создаде вертикален трансфер на обука.

Интегрираниот трансфер на обука треба да обезбеди опис на настаните пред, за време и после обуката, кои влијаат на индивидуалците и тимските резултати од учењето за време на обуката и индивидуално и тимски перформанси после обуката и начинот на кој индивидуалните и тимските резултати последователно се трансформираат во организациски резултати. Еден начин на графичко презентирање на овој модел, е да се специфира влезот на обуката за одредена програма за обука, резултатите од обуката, и трансферот на обуката кој би бил применлив во сите три нивоа.

Интервенции на пост-обуката за подобрување на климата за трансфер

Baldwin и Ford (1988) предложија дека, карактеристиките на работната средина влијаат врз обуките и резултатот на трансферот. Примери од аспектите на работната средина кои можат да влијаат врз трансферот, ги вклучуваат: ограничувачки ситуации, поддршка од нечиј надреден или линиски соработник, како и можноста да го користат своето знаење и вештини на работното место.

Peters O'Connor и Eulberg (1985), идентификуваат специфични групи на ограничувачки ситуации, кои можат да влијаат на работните перформанси. Тие

истакнуваат дека постојат 11 основни категории на ограничувања, и тие се следните: информации поврзани со работата, алатки и опрема, материјали и залихи, буџетска поддршка, потребни услуги и помош од други, подготовки за задачите, достапно време, работна средина, распоред на активности, транспорт и надлежен орган на авторитет. Иако не сите овие ограничувања се релевантни за трансферот на знаењето и вештините стекнати за време на обуката, некои фактори се значајни за креирање на обуката. Како на пример, “Дали алатките и опремата се истите што се користеа и за време на обуката”? Други ограничувања можат да влијаат на моменталниот трансфер на обуката, како на пример, работната средина и распоредот на активности (слично на можноста за исполнување). Затоа, ограничувањата влијаат во сите области на работната средина и можат да бидат пречки за трансфер на обуката.

Врз основа на предходните ограничувачки ситуации Rouiller и Goldstein (1993), развиле модел на клима за трансфер врз основа на теорија на социјално учење. Моделот на Rouiller и Goldstein бил составен од ситуациони знаци (како на пример, цели, социјални задачи, и самоконтрола), и неколку видови на последици (како на пример, позитивни повратни информации, негативни повратни информации, казна и неповратни информации). Ситуационите знаци служат за да ги потсетат на учесниците за нивната обука или да им овозможат прилика да ја користат обуката, додека последиците влијаат на веројатноста дека учесниците ќе продолжат да ги користат нивните вештини. Rouiller и Goldstein откриле дека и двете компоненти се значајни за предвидувањето на трансферот на обуката. Таму каде што постои позитивна клима за трансфер на обуката, учесниците им даваат поголемо значење на обуките, дури и после извршената контрола за нивната едукација и ефикасноста на перформансите.

Со цел практикантите да можат ефикасно да ја пренесат обуката, климата на трансферот мора да содржи предходници, потребни за тој трансфер на обуката и да се осигури соодветна добивка на учесниците, како позитивно зајакнување. Machin и Fogarty (2000) сугерираат дека постојат различни стратегии кои обучувачите и раководителите треба да ги користат за да ги подобрат позитивните

аспекти на климата за трансфер и да се намалат негативните аспекти на климата на трансферот. Стратегиите за подобрување на позитивните аспекти вклучуваат:

- Подготвување на учесниците за специфични целни насоки, кои имаат за цел подобрување на перформансите кои резултираат од трансферот на обуката (овие можат да бидат само-поставени или доделени цели),
- Подготвување на учесниците за социјални насоки каде раководителите и соработниците ги поддржуваат на учесниците да ја пренесат обуката,
- Подготвување на учесниците со соодветна задача (или структурни насоки) како пристап до опрема или ресурси кои се основни за пренесвање на обуката,
- Подготвување на позитивно зацврстување (како препознавање и издвојување во компанијата или шема на вработен-член на месецот) за оние вработени кои покажуваат подобри перформанси преку трансферот на обуката
- Овозможување на поврзаност помеѓу учесниците на трансферот на обуката и нивниот пристап за понатамошни обуки како и за нивен иден успех на работа

Стратегии за намалување на негативните аспекти вклучуваат:

- Намалување на ситуационите ограничувања кои можат да ги спречат обучените од пренесување на обуката, како недостигот на време или можноста за извршување на задачите кои ги научиле за време на обуката
- Намалување на веројатноста на обучените да бидат критикувани од нивните претпоставени или соработници преку користење на пристап каде сите членови на работната единица се обучени во исто време
- Намалување на веројатноста за континуирани слаби резултати после обуката, преку подобро следење на перформансите после обуката.

Влијанието на дизајнот и пренесувањето на програмата за обука врз трансферот на наученото

Дизајнот и пренесувањето на програмата за обука има значајно влијание врз учењето и резултатите поврзани со трансферот на обуката. Во однос на дизајнот, неодамнешните истражувања покажуваат дека се зголемува корисноста од обука, преку примена на теоријата за учење, заснована на принципите како што се охрабрување на учесниците да ја организираат содржината на обуката, притоа водејќи сметка учесниците да го зголемат напорот за стекнување нови вештини, да им се дадат шанси за грешки и со експлицитни упатства да се охрабрат да учат од грешките. Трансферот на дизајнот на обуката се однесува до степенот на кој обуката е дизајнирана пренесана на начин да им обезбеди на учесниците можност за трансфер на обуката. Holton и други тврдат дека дел од дизајнот за трансфер е степенот до кој програмата за обука одговара на барањата за работа.

Како значајни елементи на дизајнот за обука се издвојуваат:

- **Цели на учењето/обуката** – со цел вработените да стекнат знаења и вештини од програмата за обука и да го применат тоа што го научиле на работата, програмата за обука мора да следи одредени принципи на учење. За учесниците неопходно е да ги разберат целта на обуката која се однесува на очекуваните резултати од активностите на обуката. Целите, кои се базираат на анализа на потребата за обука, им помагаат на вработените да разберат зошто обуката им е потребна. Целта има три компоненти:
 - Опис на она што се очекува од вработените да направат (резултат);
 - Опис на прифатлив квалитет или ниво на извршување на работата (критериуми)
 - Опис на условите под кои од учесниците се очекува исполнување на одреден посакуван резултат (услови)

Добрите цели на обука, даваат јасна идеја за тоа што се очекува од учесниците после завршената обука. Треба да се вклучат и стандардите за задоволително

извршување на работата која може да се измери и процени. Важно е да се опишат сите ресурси кои им се потребни на учесниците за извршување на акцијата или однесувањето наведено во одредена цел. Исто така значајно е да се опишат и условите под кои се очекува да се исполнува целта. Поставувањето на целите им помага на учесниците на обуката да го регулираат своето однесување, да го фокусираат вниманието и акцијата, да соберат дополнителна енергија/напор, да бидат упорни и во исто време да ги мотивира учесниците да развијат соодветна стратегија за постигнување на зададената цел, односно сите оние однесувања кои се неопходни за трансфер на обуката. Учесниците повеќе ќе се стремат кон задржување и примена на знаењето и вештините во однос на работата, токму кога ќе ги видат конкретните значајни резултати од обуките. Целите исто така се корисни и во идентификувањето на видовите на резултати за обука, кои треба да ја мерат ефикасноста на програмата за обука.

- **Релеватност на поврзаноста** – Учесниците мора да ја гледаат блиската врска помеѓу содржината на обуката и работните задачи, за пренесување на вештините во работната средина, со што се нагласува проценката за корисноста од потребите за идентификување на содржината на обуката;
- **Моделирање на однесувањето** – настанало како ефикасна стратегија на основа на истражувањата во врска со самоефикасноста. На основа на теоријата на социјалното учење, овој пристап подразбира јасно дефинирано објаснување на однесувањето кое треба да се научи, модели кои го прикажуваат ефикасното користење на ова однесување, можноста за учесниците да ги вежбаат научените вештини и обезбедување на повратни информации преку примена/пракса. Во аналитичкиот преглед на Taylor заклучил дека бихејвиоралното моделирање има најголемо влијание на трансферот:
 - кога е прикажано и позитивно и негативно однесување;
 - кога учесниците ги генерираат сопствените сценарија за време на обуката
 - кога учесниците поставуваат цели за употреба на однесување на работното место

- кога надредените учесници, исто така, одат на обука
 - кога наградите и санкциите се подигнати во работната околина
-
- **Управување со грешките** – обуката заснована на грешки им овозможува на учесниците да предвидат што би можело да тргне погрешно, да ги научи како да се носат со потенцијалните проблеми. Таква обука може да го подобри погледот за корисноста, бидејќи укажува на негативните резултати кои можат да се појават, без притоа да се стекнат вештини. Овој облик на обука им овозможува на учесниците на ефикасен начин правилно да го совладаат целното знаење и вештините на работното место. Ваквата обука може да ја подобри перцепцијата за корисноста за добивање информации за погрешното однесување и подеднакво е значајна како и комуникацијата на целното однесување. Програмите за обука би требало да ги подготват вработените за управување со самите себе, применувајќи ги новите вештини и однесувањето на работа.

 - **Реално окружување на обуката** – одредени аспекти на обуката треба да го отсликуваат амбиентот во кој ќе се применуваат компетенциите, за да се олесни трансферот на знаењето. Многу организации одат до толку далеку, така што обуките ги спроведуваат на работно место, зошто тоа е социјално и физичко опкружување, каде што би се извршувале идните задачи. Таков начин на спроведување на обука во средина која потсетува на работното место, ја зголемува веројатноста дека научените компетенции ќе бидат пренесени. Работно опкружување гради свое влијание врз пренесувањето на наученото од обуката на работа, преку организациската клима, каде организациската клима се однесува на трансфер на знаењето и вештините од обуката, така наречена организациска клима во контекст на трансферот. Овие перцепции се уникатни особини кои влијаат на мотивацијата на индивидуите и на однесувањето кое се однесува на трансферот на знаењето и вештините од обуката. Rouiller и Goldstein дадоа пошироко одредување на климата во врска со трансферот кој се однесува на организациската

поддршка и ограничувањата кои имаат влијание на тоа дали вработените тоа што го научиле во едно опкружување (ситуација на обуката) потенцијално ја користат и во друга ситуација (на работа). Понатаму, други истражувачи го користеле поимот клима во контекст на трансферот, со цел да се опишат индивидуалните перцепции на социјалната структура за поддршка, која постои внатре во организацијата и која се манифестира во облик на поддршка од страна на колегите, надредените и самата организација. За да се постигне позитивен трансфер на веќе наученото од обуката, неопходно е учесникот на обуката да има поддршка од колегите, надредените, организацијата која го поддржува учењето, и амбиентот во кој се организира обуката, што повеќе да се поклопи со опкружувањето каде ќе се применува стекнатото знаење, зошто тогаш може да се очекуваат подобри перформанси и постигнување на организациските цели.

- **Повратна информација** – неопходна е повратна и брза информација, која мора да се фокусира на одредено однесување, зошто влијае на мотивацијата на учесниците за да ги пренесуваат стекнатите нови знаења и вештини на нивните работни активности. Martocchio и Webster во своето истражување укажуваат дека учесниците на обуката кои примаат негативни повратни информации, помалку учат со текот на времето отколку оние кои добиваат повратни информации за својата работа. Учесниците се повеќе спремни да ја пренесат содржината на обуката во работен контекст кога ќе увидат дека програмата за обука е смислена и реализирана на таков начин, која максимално ја зголемува способноста на учесниците да го пренесат наученото на работа. Позитивната повратна информација во врска со применување на стекнатото знаење на работните перформанси, влијае на мотивацијата и задоволството на вработените, а воедно претставува и знак на организаторите на обуката дека ги превзеле сите активности за да се изврши трансферот.

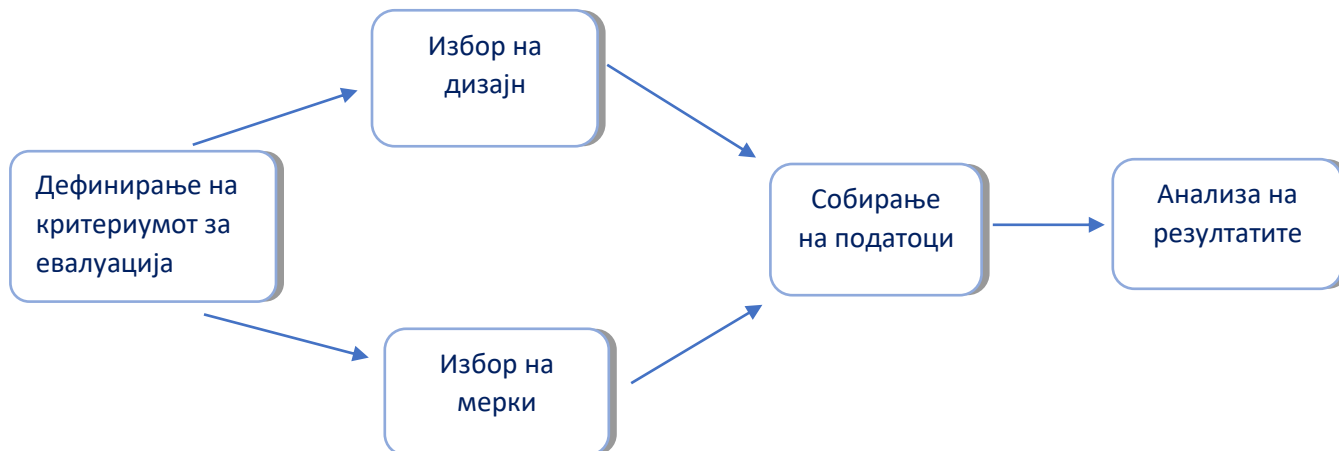
- **Значајност** – врз трансферот на наученото влијае употребливоста или значајноста од програмата за обука. Истражувањата покажале дека менаџерите кои веруваат во корисноста од обуката често ќе ги применуваат научените вештини во работата. Вредноста на перцепцијата или корисноста на обуката може да биде под влијание на евалуација од учесниците во следните прашања:
 - дали новите вештини ќе ги подобрат перформансите;
 - да се препознае потребата за подобрување на влијанието на работата и афирмација дека нивната примена на новите знаења ќе ги подобрат перформансите;
 - практичноста на новите вештини поради полесен трансфер

Трансферот ќе биде успешен кога учесниците на програмата, ќе сфатат дека новите знаења и вештини ќе ги подобрат соодветните аспекти на нивните работни активности. Според тоа, кога учесниците имаат пред знаење и праска како да го применат новото научно знаење и вештините на работа и кога инструкциите за обука се во насока со барањата на работа, постои голема веројатност дека ќе дојде до трансферот.

3.4 Евалуација на резултатите од обуката

Евалуацијата претставува значаен елемент за развој на програмата за обука. При осмислувањето на програмата за обука, важно е да се постават цели и методи за мерење на резултатите кои се постигнуваат после извршената обука. Евалуацијата е значајна, зошто јасно се одредува дали програмот на обука, ги остварува посакуваните ефекти.

Слика 2. Пет чекори во вреднување на програмите за обука



Извор: Spector, E. Paul,(2008) „*Industrial and Organizational Psychology*“, John Wiley & Sons Inc,January, pp 187

Според мислењето на И / О (Индустриска организациона психологија) процесот на обуката не е завршен се додека не се направи процена на ефикасноста. Morrow и Kurinski (1997) оценувале 18 програми на обуки во организацијата, па заклучиле дека вкупно пет обуки прават повеќе трошоци, отколку што имаат допринос за организацијата.

Спроведување евалуација на обуките бара пет чекори. Дефинирање на критериумот за евалуација претставува прв чекор. Критериумите претставуваат утврдени процедури за споредување и утврдување на ефикасноста на обуките. Преку одредувањето на критериумите, се одредуваат и мерките кои треба да се оценуваат (чекори 2 и 3). Собирање на податоците е четвртиот критериум, додека петтиот е анализа на податоците и разгледување на заклучоците за ефикасноста на програмата за обука.

За евалуација на програмата за обука значаен е моделот на Donald Kirrkpatrik (2007) кој се состои од оценување на обуките на четири нивоа:

- *Оценување на реакција* – на ова ниво се оценува реакцијата на работниците кои поминуваат низ обуката. Обуката ќе даде подобри резултати доколку работниците на нејзе гледаат како на искуство кое е значајно за нив и доколку сметаат дека личноста која ја води обуката е соодветната за таа

работа. Оценување на реакцијата е значајна како за обуката која е во тек, така и за идните обуки зошто помагаат во осмислувањето на подобри обуки по мерка на вработените.

- *Оценување на знаењето* – мери, што вработените научиле во текот на обуките, односно колку обуката влијаела на зголемување на знаењето кое го поседуваат. Во зависност од целите на обуките овде може да се оценува и како таа влијаела на промените во поглед на знаењето, вештините и ставовите.
- *Оценување на однесување* – се прави проценка колку обуката го променила однесувањето на вработените, односно како наученото се применува на работа. Доколку нема изразена промена во однесувањето на работа, тоа не значи дека работниците не совладале ништо од обуките, туку ова може да се случи доколку шефот им врши опструкции за употребување на новите знаења, или доколку не се заинтересирани да ги применуваат новите знаења самостојно.
- *Оценување на резултатите* – на ова ниво се анализираат конечните резултати од обуката во поглед на односот на придобивки и трошоци за обуките.

За да се добијат релевантни резултати од евалуација на обуките, евалуацијата е потребно да се повторува, додека обуката трае, на крајот на обуката и после одреден период од завршување на обуките.

4. Перформанси на вработените

Вработените мора да знаат што треба да прават за да ја завршат нивната работа успешно. Поставувањето на очекувањата за перформансите и целите на индивидуалците и групите, е од значење за да ги насочат нивните напори кон остварувањето на организациските цели. Вклучувањето на вработените во процесот на планирање им помага да ги разберат целите на организацијата, што треба да биде направено, зошто треба да биде направено, и колку добро треба да

го направат. Треба да се разберат очекувањата за перформансите и кога е можно, да се вклучи придонесот од вработените. Williams (2000), тврди дека индивидуалците не можат секогаш да ги контролираат нивните резултати, важно е да имаат цели на однесување, како и крајни излезни цели. Се препорачува да постои личен план за развој на кој ќе се потпира постигнувањето на целите.

Price (2005) истакнува дека менаџирањето на перформансите на вработените секој ден, е клучот за ефикасен систем за управување со перформансите.

Поставувањето на целите, давањето до знаење дека очекувањата се јасни, овозможувањето чести повратни информации, им помага на луѓето да ги исполнуваат задачите ефикасно. Поставувањето на целите ги вклучува и менаџерите и подредените да учествуваат во воспоставувањето и разјаснувањето на целите на вработените. Тоа се однесува на перформансите преку, влијанието од тоа што луѓето мислат и прават, преку фокусирањето на нивното однесување во насока кон остварување на целите, стимулирање на однесувањето, мотивирање на луѓето да вложат напор за остварување на тешките цели кои се очекуваат и јасните должности и одговорности. Учесството им дава сигурност на вработените дека целите се остварливи и ја зголемува мотивацијата и перформансите Cummings и Worley (2005). Јасните очекувања за перформансите се значаен фактор за тимски успех, без разлика дали целта е да се развие проектниот тим, секторски тим, или чувство на тимска работа во целата компанија, јасните очекувања на перформансите го поддржуваат тимскиот успех. Преку користење на јасни очекувања за перформансите, им се помага на вработените да развијат одговорна, продуктивна, значајна и партиципативна тимска работа Armstrong (2003).

Мерењето е важен концепт во управувањето со перформансите. Тоа е основа за обезбедување и генерирање на повратни информации. Мерењето ги дефинира работите кои што се движат во добра насока и обезбедуваат подлога за понатамошен успех, и укажува на работите кои не се одвиваат добро, за да може да се превземат корективни мерки. Armstrong (2006) наведува дека, секоја работа остварува резултати, дури и ако тие не се квантифицирани. Поради тоа, често неопходно е мерење на перформансите преку прегледување на резултатите кои се

постигнати во споредба со резултатите кои се очекуваат. Според Behn (2003), основната цел на системот за мерење е да се подобрат перформансите. Мерките кои не се директно поврзани за подобрување на перформансите (како мерките кои што се насочени за подобра комуникација со јавноста, за да се изгради доверба) се мерки кои се значајни за постигнување на крајната цел. Постојат неколку методи за проценување на индивидуалните способности за извршување на работата, но исто така потребно е и да се идентификува јазот помеѓу ефективните и тековните перформанси, со што обуката како решение ќе придонесе за затворање на тој јаз Muchel'le (2007). Price et al (2005), истакнува дека менаџерот за човечки ресурси може да им поставува прашања на вработените за нивната работа, проблемите или перцепцијата за потребите за обука и развој, или набљудувањето може да се искористи за истражување на работниот тек. Податоците од внатрешната евиденција може да биде анализирана за да се идентификуваат навиките и трендовите на перформансите на вработените. Количината на произведени, преработени или продадени единици, се добри индикатори за перформансите, но треба да се земе во предвид нивото на квалитетот на единиците. Квалитетот на работата може да се мери на неколку начини, како на пример процентот на работа кој треба да се пренасочи или да се отфрли. Во продажбата процентот на бараните во споредба со продадените е индикатор на квалитетот на продажбата. Трошоците за работните перформанси можат да се употребат како мерка за исполнување само доколку вработените имаат некаква контрола над трошоците (Price, 2005).

Отсуството и доцнењето на работа, очигледно не се евидентираат кога вработените не се на работа. Но, кај други перформанси на вработените, отсуството од работа има одредено влијание врз работата. Мерењето на креативноста или нејзиното изразување во количинската мерка на остварени резултати е тешко мерливо, но за значајни позиции, е од огромна важност. Надредените и вработените треба да ги следат креативните примери за работа и да направат напори истите да ги квантифицираат (Noe, 2001). Оценувањето на перформансите им пренесува на најдобрите работници дека се високо вреднувани од компанијата. Најмалку еднаш годишно се бара од менаџерите да комуницираат со вработените за нивните предности и недостатоци при исполнување на работата. Доброто оценување на

перформансите бара сите вработени кои исполнуваат слична работа да се оценуваат со истите стандарди за работа. Muchel'le (2007) истакнува дека оценувањата се главни мерки на перформансите. Кога менаџерите ги оценуваат перформансите на вработените и ја доставува нивната оценка до нив, тогаш тоа оценување претставува менаџерска проценка.

Овој е начин на оценување од горе-надолу и не го охрабрува активното учество на вработените во него. Често наидува на отпор, зошто вработениот не зема учество за сопствениот развој. Само-оценување постои кога вработениот ги оценува своите перформанси сам, во повеќето случаи споредувајќи ја со само-оценуваната ревизијата на менаџерот.

Честопати, само-оценувањето може да ги истакне разликите помеѓу она што вработените и менаџментот сметаат дека се важни фактори на перформансите и овозможуваат заеднички фидбек за значајно прилагодување на очекувањата. Еднакво оценување на вработените, на слични позиции ги оценуваат перформансите на вработените. Kaplan и Norton (1992) имаат развиено збир на мерки кои се однесуваат на балансирано исполнителна картичка. Овие мерки му даваат на високиот менаџмент брза и широка слика за организациските перформанси и ги вклучува и двете, мерките за процесот и резултатите. Kaplan и Norton ја споредуваат балансираната исполнителна картичка со броилото и индикаторите во авионската кабина. За комплексните задачи на летање во авионот, на пилотите им се потребни дополнителни информации за горивото, брзината на ветерот, надморската височина, ориентација и други индикатори кои ќе ја прикажат и предвидат средината за летање. Потпирање само на еден инструмент може да биде фатално. Слично на тоа, комплексноста на менаџирањето на организацијата бара од менаџерите да можат да ги гледаат перформансите на вработените во неколку области, истовремено.

Балансираната картичка на резултати или балансираниот збир на мерки ги одредуваат значајните информации. Kaplan and Norton предлагаат, менаџерите информациите да ги собираат од четири значајни перспективи:

1. *Перспектива на клиентите.* Менаџерите мора да знаат дали нивната организација ги задоволува потребите на клиентите. Тие мора да го одредат одговорот на следното прашање: Како клиентите гледаат на нас?
2. *Внатрешната бизнис перспектива.* Менаџерите треба посебно да се фокусираат на внатрешните критични операции кои им овозможуваат да ги задоволат потребите на клиентите. Тие мора да одговарат на прашањето: Како можеме да напредуваме?
3. *Иновативната и едукативна перспектива* на организациската можност за иновирање, подобрување и учење на нови перспективи кои се директно поврзани со вредностите на организацијата. Менаџерите мора да одговорат на прашањето: Дали можеме да продолжиме да создаваме и да ги подобруваме вредностите на нашите услуги?
4. *Финансиската перспектива* во приватниот сектор, овие мерки се најчесто фокусирани на профит и уделот на пазарот. За јавниот сектор финансиските мерки може да ги вклучат мерките ориентирани кон резултатите, кои се бараат од страна на Владините закони за исполнување. Менаџерите мора да одговара на следното прашање: Како ние гледаме кон Владата, Претседателот и останатите засегнати странки?

Односот помеѓу обуките и перформансите на вработените

Поголем број од предходните студии даваат докази, дека постои силна позитивна поврзаност помеѓу знаењата и вештините на човечките ресурси и организациските перформанси. Според Guest (1997) во неговата студија ги споменува обуките и развојните програми, како едни од позначајните практики за управувањето со човечките ресурси, кои имаат позитивно влијание врз квалитетот на знаењето, вештините и способностите и со тоа резултираат и на високите перформанси кон работата. Оваа релација, несомнено придонесува за врвни организациски перформанси. Обуките се единствениот начин на идентификување на недостатоците на вработените, за од тука понатаму да се гради потребното ниво

на компетентност и на тој начин да можат да се исполнуваат организациските цели. Harrison (2000) преку неговата работа прикажува како учењето преку обуките влијаат врз организациските перформанси, и во подобрувањето на перформансите на вработените, кој всушност е и клучниот фактор за постигнување на корпоративните цели. Сепак имплементирањето на обуки како решение за покривање на проблемите со перформансите и за исполнување на празнините помеѓу стандардните и постојаните перформанси, претставуваат ефикасен начин за подобрување на квалитетот на работата на вработените.

Според Swart et al., (2005), за премостување на тој јаз, потребно е имплементирање и интервенирање на соодветна обука, а со цел да се развијат посебни вештини и способности на вработените, а воедно и да се подобрат нивните перформанси. Тој понатаму го елаборира концептот, наведувајќи дека токму преку обуките може полесно да се препознаат недостатоците на вработените, па на тој начин ќе се моделира нивното знаење, вештините и ставовите, за потребите на организацијата. Може да постојат различни причини за ниските перформанси на вработените, каде што вработените не се чувствуваат повеќе мотивирани за умешно да ги користат нивните компетенции, или можеби не се доволно сигурни за нивните способности, или може се соочуваат со конфликтна работна средина. Сите горенаведени аспекти мора да бидат разгледани од страна на организацијата, при изборот за најсоодветната интервентна обука, за на тој начин им помогне при решавање на сите проблеми, а воедно и да го зголеми нивото на мотивација, па преку своите перформанси да допринесуваат за очекувањата на компанијата. Како што споменува Swart et al.(2005) ваквите супериорни перформанси се јавуваат само поради добрата програма за обука, која води до мотивација на вработените и нивна исполнетост.

Според Wright and Geroy (2001), компетенциите на вработени се менуваат преку ефективните програми за обука. Тоа не само што ја подобрува севкупната ефикасност на вработените за ефикасно извршување на тековната работа, туку исто така го подобрува знаењето, вештините и ставовите на работниците неопходни за идната работа, а со тоа и придонесуваат за подобри организациски

перформанси. Преку обуките се равиваат компетенциите на вработените, а со тоа им се овозможува ефикасно да ја извршуваат работата и да ги остваруваат целите на организацијата на соодветен начин. Сепак, перформансите на вработените се последица на некои фактори на окружувањето, како корпоративната култура, организационата структура, описот, на работата, системот за оценување на перформансите, моќта и политиката кои преовладуваат во организацијата и групната динамика. Доколку погоре наведените проблеми постојат во компанијата, перформансите на вработените не се намалуваат поради недостаток на релевантни знаења, вештини и ставови, туку поради погоре споменатите пречки. За обуката да биде ефикасна и за да се постигнат позитивни ефекти од обуката врз перформансите на вработените, сите овие елементи треба да се земат во предвид. Освен тоа Eisenberger et al.(1986) наведува дека вработените се чувствуваат посветени кон компанијата, кога и тие ја чувствуваат посветеноста на организацијата за нив, и на тој начин покажуваат повисоки перформанси.

Bartel (1994) укажува на тоа дека постои позитивна корелација помеѓу ефективната програма за обука и продуктивноста на вработените, сепак за да се овозможи тоа (Swart et al., 2005), одговорноста на менаџерите е да ги идентификуваат факторите што ја попречуваат ефективноста на програмата за обука и притоа треба да се превземат неопходни мерки за неутрализирање на нивниот ефект врз перформансите на вработените. Освен тоа, високо ниво на посветеност на вработените се постигнува доколку обуката придонесе за високи резултати на знаење, па така се подобруваат перформансите, како на индивидуално, така и на организациско ниво.

Генерално, може да се дискутира дека ефектот од програмата за обука врз резултатите на вработените како мотивација, сатисфакција и организациска посветеност, досега не добиле големо внимание. Направен е редок исклучок за да се испита, дали компаниите може да влијаат врз ставовите на вработените, преку соодветни интервенции за обука. Според Gaertner and Nollen (1989), посветеноста на вработените се јавува како резултат на одредени вештини на човечките

ресурси, како успешно планирање и промоции, развој на кариерата и можностите за обука.

Иако наведената литература дава докази во врска со придобивките од обуката и нејзиното позитивно влијание врз перформансите на вработените, Cheramieet al. (2007), тврди дека менаџментот, најчесто се чувствува несигурен, кога инвестираат во човечкиот потенцијал, поради различни причини. Некогаш, наспроти добивање на ефективни и навремени програми за обука, вработените го наменуваат за нивни цели, за нивни вредности на пазарот и можности за вработување, или за да ја променат работата поради повисока плата, па така, инвестицијата на компаниите во обуките резултира со трошоци, наместо со профит. Исто така се забележува дека поради отпорноста на организацијата за обезбедување на обуки, таа им дава поттик на вработените, тие сами да инвестираат во себе, за нивен развој во кариерата и за постигнување на повисоки перформанси.

Тренинг сесиите ја забрзуваат иницијативната способност и креативноста на вработените за да го избегнат заостанувањето на човечките ресурси, кои може да се појават поради демографските фактори како што се возраста, ставовите, или неможноста од справување со технолошките промени. Обуката всушност е системски процес на подобрување на знаењето, вештините и ставовите, па оттука води до задоволувачки перформанси на вработените за работата.

Scott, Clothier and Spriegel (1977), истакнуваат дека обуката е суштината за подобро организациско управување, каде што вработените ги прави поефективни и поефикасни. Тие понатаму елаборираат дека праксата на обуката има силна поврзаност со сите останати практики на човечките ресурси, па така тоа им овозможува на вработените да се развиваат во рамките на компанијата и да ја кренат нивната пазарна вредност и вредноста на пазарот за труд. Освен тоа, обуката го обликува работното однесување на вработените и така им олеснува и нив да учествуваат во успехот на организацијата, и конечно компанијата добива повисок принос, поради супериорните перформанси на своите вработени.

Фактори кои влијаат на перформансите на вработените

Според Anderson (2003) зголемувањето на продуктивноста е под влијание на следните фактори:

- **Искуство**

Вработување на луѓе кои немаат соодветно искуство за работата е една од работите кај кои почнуваат перформансите да одат по надолна спирала. Обуките на компанијата треба да се користат за подобрување на искуството на вработените. Доколку на некој од вработените му се овозможи опширна обука, но сеуште се соочува со проблеми во перформансите, тогаш проблемот може да биде дека работникот не го поседува потребното искуство за да ја извршува работата.

- **Баланс меѓу работата-домот**

Колку работодавецот можеби не сака да е засегнат од приватниот живот на работникот, личните проблеми понекогаш влијаат врз перформансите на вработените. Менаџерите мора да бидат внимателни со персоналните проблеми на вработените, и да бидат спремни да дискутираат за проблемите со вработените, кога е потребно. Доколку на вработенот му е потребно слободно време за да се справи со личните проблеми, тогаш дозволувајќи им го слободното време, со тоа ќе им даде до знаење на сите вработени дека компанијата ги цени.

- **Менаџерска интеракција**

Доколку вработениот не добива фидбек од менаџерот (неговиот претпоставен), тогаш тој нема идеја како да ги мери своите перформанси. Менаџерите треба да бидат обучени да даваат позитивен и негативен фидбек на вработените. Во негативни ситуации, менаџерите треба да работат со вработените за да изградат програма која ќе помогне да се адресираат недостатоците на перформансите. За вработените е полесно да ги подобрат своите перформанси кога тие знаат што прават добро, а што прават лошо.

- **Поставување цели**

За да им помогнат на вработените за подобрување на нивните перформанси, работодавачите мора јасно да ги постават целите кои вработените мора да ги исполнат. Исполнувањето на минималните стандарди значи дека вработените ја извршуваат својата работа, а тоа ќе им помогне на вработените да сфатат кој е минимумот, што се очекува од нив. Исто така би било корисно да се креираат стимулации кои ќе ги мотивираат вработените за ги надминуваат стандардите за исполнување на целите.

Останати фактори кои влијаат врз перформансите на вработените

1. Менаџмент – зависна поврзаност

Како што организациите се стремат за флексибилност, брзина и постојана иновативност, планирањето со луѓето, а не за луѓето, така менаџментот остварува позитивна врска со подобрување на ефикасноста. Кога на вработените ќе им се дозволи одредена слобода за да учествуваат во носењето на организациските одлуки, така можат да се јават големи шанси за взаемна доверба помеѓу менаџментот и вработените. Взаемната доверба и кооперативноста им помага да ги надминат бариерите помеѓу двете страни. Вработените не би давале отпор, ниту работата би заостанувала, односно тие би го давале целиот напор за да ги истражат сите достапни канали за решавање на одредени спорови. Вработените ќе бидат мотивирани бидејќи менаџментот гледа на нив како партнери кои придонесуваат за организациската успешност, наместо на нив да се гледа како само подредени, па оттука ќе се избегне контра продуктивното однесување, а ќе придонесе за подобрување на перформансите преку навремено реализирање на организациските цели и задачи. Дополнително (Ichniowski, 1997), образложува дека иновативните човечки ресурси, практикуваат да ги подберат перформансите преку употреба на систем кој ќе ги подобрува флексибилноста и учеството во креирањето на работата и децентрализирањето на менаџерските задачи и одговорности.

2. Работни услови

Иако работните услови немаат директно влијание врз крајниот или излезниот резултат, тие всушност имаат индиректна изведба, како на пример ако во една фабрика, физичката или психичката работа вклучена во одредени активности е напорна, ќе резултира во загрозување не само на имотот на компанијата, туку може да предизвика и несреќи, кои понатаму би можеле да вклучат и инциденти како губење на животи. Ова би предизвикало несакани ефекти врз моралот на целата работна сила. Затоа, организациите мора да утврдат работни услови кои нема негативно да влијаат врз работната сила, обезбедувајќи им средина без бучава, соодветни системи за осветлување и соодветна температура. Организациите можат да спречат несреќи и да одржуваат добри евиденции преку развивање на позитивна култура за на тој начин обезбеди добри работни услови, па оттука и подобрување на перформансите.

3. Систем на наградување

Главната цел на системот на наградување е да привлечат и задржат квалитетни човечки ресурси. Вработените сметаат дека платата е правично и праведно распределена во однос на нивното подобрување во квалитетот на работата. Организациите можат да користат не-финансиски награди, како надомест за превоз и стимулативни шеми за зголемување на перформансите. Покрај тоа организациите треба да усвојат систем за наградување, кој е во склад на сличностите со организацијата во која тие работат, или организацијата може да развијат перформанси со цел да ги наградат вработените според поставените стандарди и услови за постигнување на целите на организацијата. Затоа за подобрување на перформансите организациите, треба да создадат и одржуваат систем на правичност и постојаност во нивните платни структури. Вработените очекуваат дека ќе бидат соодветно платени за своите работни задачи и активности.

4. Тимска работа

Тимска работа постои кога двајца или повеќе луѓе комуницираат и се координираат за извршување на специфични задачи и цели. Кога организациските членови работат заедно во тимови, координациите на организациските цели и задачи се остваруваат полесно. Оттука, тоа ќе доведе тимовите заедно да ги исполнуваат целите, а тоа ќе доведе до подобрување на моралот на вработените, кои подоцна ќе доведат до подобрување на продуктивноста. Тимската работа ја поттикнува отворената комуникација помеѓу вработените и имаат взаемни вештини, кои им овозможуваат да постигнат повеќе во одреден временски период, споредено кога поединецот работи самостојно и оттука создава синергија. Дополнително Stoner (1996) тврди дека вработените кои работат во тимови, најчесто остваруваат огромна енергија и креативноста ја намалува досадата, бидејќи тимовите создаваат чувство на припадност и зджување, со што се зголемува чувството на достоинство и самостојноста при работењето. Сепак, тимовите имаат потенцијал да бидат продуктивни, но степенот на перформансите зависи од односот помеѓу менаџментот и тимот. Затоа поддршката од менаџерите, ги подобрува перформансите на тимовите и подобрувањето на перформансите генерално.

Фактори кои ги отежнуваат обуката и развојот на вработените

Robbins (2003) укажува дека многу работодавачи се спротивставуваат на иницијативата за обука и развој, бидејќи претпоставуваат дека одговорноста за обука на луѓето и нивната спремност за почеток на работа е должност на образовниот систем, а не на компаниите. Покрај тоа тие сметаат дека одговорност на вработените е да знаат како да ја извршуваат работата, за која се вработени. Понатаму, тие гледаат на обуките и на програмите за развој како трошок, што претставува дополнителна тежина за одобрување на истите од страна на работодавачите. Според перспективата на истражувачите, за целите, мисијата и стратегијата на организацијата, а поддржани како од вработените така и од работодавачите, обуката, развојот и образовните програми го пренесуваат

вистинскиот пат и во вистинско време овозможуваат значаен придонес за работодавецот, во поглед на зголемена продуктивност, знаење, лојалност и профит. И покрај безбројните причини и бенифиции кои произлегуваат од обуките, во повеќето случаи програмите за обука и развој се неуспешни, без оглед на тоа дали обуките се одржувале на најдобрите универзитети или од најистакнатите обучувачи.

Perry (2007) тврди дека работата се појавува помеѓу помеѓу првите илустрации, каде што дава јасна причина зошто обуките и програмите за развој се неуспешни. Неговата студија беше продолжена од Kleiman (2003), кој ги објаснува неуспехот на обуките и развојот уште пошироко. И во двете студии, првата причина која ја идентификува за неуспехот на програмите за обука и развој произлегува од целите на обуките, кои не се во корелација со бизнис потребите. Ако суштината на проблемот на слабите перформанси, на пример е поврзан со факторите, како системот за наградување, описот на работните места и мотивацијата, а не се директно поврзани со обуката, обуката ќе биде бесмислена. Трето, во отсуство на целите кои даваат насоки и фокус, обуките исто така нема да успеат. Обуките и развојот треба да вклучат фокусиран процес кој им овозможува на вработените да ги постигнат посакуваните резултати. Целите даваат важна насока и фокус за учење на финалниот производ, кој всушност прави промени во работните перформанси.

Истражувачите исто така сметаат дека кога обуките се доста скапи, а споредени со краткорочна повратна инвестиција на истите, тогаш компаниите ги сметаат за неуспех и тогаш тоа за нив е неприфатливо. Меѓутоа, на долгорочен план, може да биде исплатливо. Обуката ќе биде безвредна доколку учесниците ги сметаат програмите за обука како обичен настан, без никакви промени во нивното однесување. Секогаш кога обуката се смета за единствен настан, шансите за промена на однесувањето се мали. Обуката нема да биде успешна ако учесниците не превземат одговорност за резултатите. Генерално, вработените не се одговорни за употребувањето на содржината на обуките на работното место. Се додека се

сметаат за неодговорни, во нивното однесување нема да се јават одредени промени.

Доколку условите немаат допринос кон учењето, напорите за обука ќе бидат залудни. Покрај тоа, без поддршка од линискиот менаџер, обуката исто така ќе биде неуспешна. Доколку поддршката не ја добиваат од страна на директниот менаџмент/надредените, вработените ќе даваат отпор при имплементирање на новите вештини и знаењето стекнати за време на програмите за обука. Вклученоста на менаџментот е од огромно значење во процесот на усовршување. Друга причина за неуспех на обуките и развојот се јавува кога, компанијата не успева да ги одвои ефектите на обуката и развојот. Меѓутоа, други фактори, место обуките може да влијаат на перформансите. Така, предностите кои се директно поврзани со обуката, мора се издвојат. Доколку не се издвојат, некои програми на обуки, кои даваат јасна видливост на влијание врз пониската поставеност на организациската структура, може да се отфрлат како незначајни. За успех на програмите за обука, посветеноста на топ менаџментот е круцијална. Топ менаџментот не само што ќе учествува во распределувањето на учесниците, туку и за обуката и развојот да имаат успех, исто така мора да учествуваат во процесот на дизајнот. Најпосле, обуките и развојот ќе доживеат неуспех, доколку не се овозможи повратна информација и не се искористат информациите за резултатите. Доколку компанијата не успее да направи евалуација на обуките притоа да обезбеди повратни информации, вработените нема да го знаат својот прогрес, ниту ќе можат да ги разберат придобивките на нивните програми.

Обука на вработените и можност за развој на вработените како мотивациона стратегија

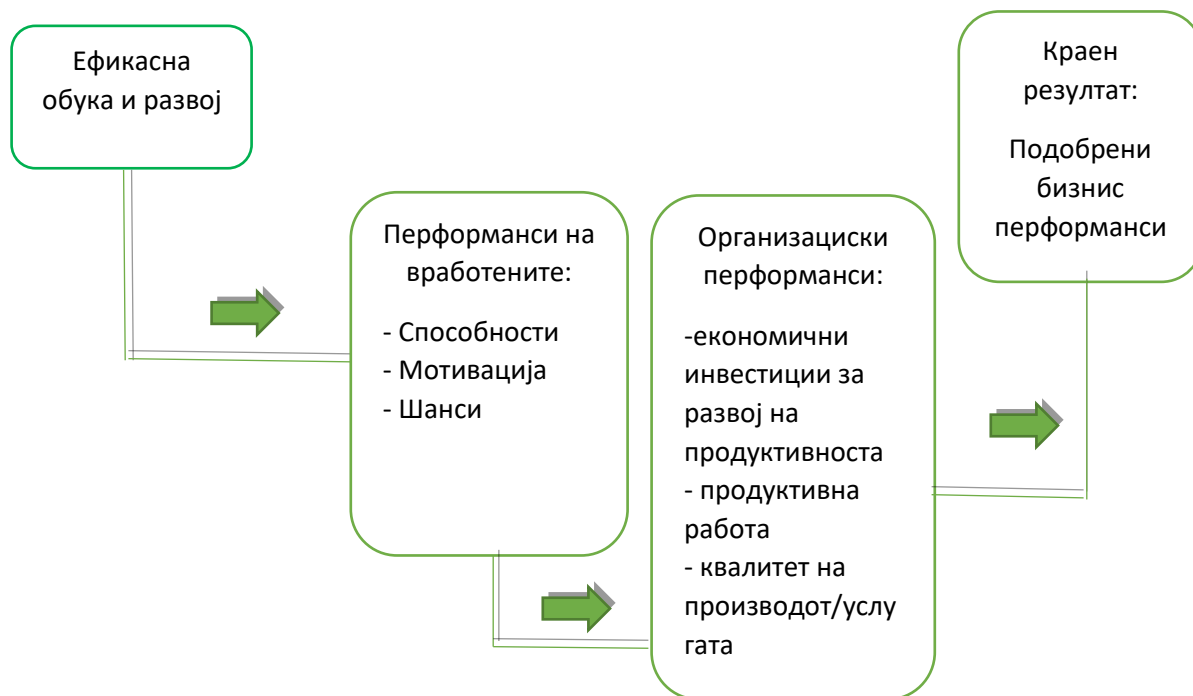
Да се мотивираат луѓето, значи да се инспирираат да работат нешто што навистина го сакаат, а не нешто да прават поради наредба, притисок или некоја друга причина. Еден од поголемите предизвици за раководителите, всушност претставува да го пронајдат правиот начин за мотивирање на вработените. За да бидат мотивирани на правиот начин, вработените предходно мора да бидат

обучени за својата работа. Соодветната обука претставува неопходен чекор за јакнење на нивната мотивација, нивното задоволство во работата и јакнење на самодовербата, а сето тоа гарантира продуктивна работа како и остварување на финалните резултати. По завршувањето на фазата на вработување, целото внимание се посветува на обуките. Преку обуката се стекнува неопходното знаење и вештини кои се неопходни за правилно извршување на конкретната работа, која вработените ќе ја извршуваат. Програмот на обука може да биде прилично лесен, едноставен но исклучително тежок и во секој влијае на мотивираноста и успехот на вработените и нивните идни работни вложувања.

Доколку вложувањето на средства во обуката и развојот на вработените бидат изоставени, последиците можат да бидат различни, од поблаги како што е казнување на вработените преку намалување на платата, па се до напуштање на компанијата.

Преку обуката се развиваат тековните и идните перформанси. Нејзината насока е во однос на развивање на вештините на вработените за конкретната работа, но исто така и за вештините неопходни за успех во кариерата, брзо напредување во рамките на позицијата.

Колку обуката влијае на работните перформанси посведочува и интересно истражување Harney В. и Jordan С. (2008) *Understanding the People and performance* кое е објавено во 2003 година. Резултатите од истражувањето помагаат да се разбере, зошто праксата на човечките ресурси, активностите кои се однесуваат на обуката и развојот се неопходни за степенот на придонесот на вработените. Работните перформанси на вработените се резултат на нивната мотивација, преку исполнување на работата, како и можноста да применуваат свои идеи, способности и знаење.



Слика 3: Како усовршувањето и развојните активности може да влијаат на работните перформанси

Извор: Javis J., Lane D., Fillery-Travis A.,(2004) *The Case for Coaching*, Institute for Personnel and Development, London, p.18

Сликата број 3 прикажува дека, доколку вработените се задоволни од обуката, нивната посветеност, мотивираност и задоволството на работа значајно се зголемува. Обуката и усовршувањето на вработените се од витално и клучно значење за влијание врз ставовите, мотивацијата и шансите на вработените, при што се развиваат организациските перформанси во однос на продуктивноста на работните активности и значително ги зголемува перформансите. Со ова тврдење се потврдува дека, за исполнување на работните цели, клучен предуслов на секоја современа организација претставува вложувањето во обуката на вработените, пронаоѓање на правите методи и начинот на мотивирање на вработените, како и постигнување на нивно задоволство во работата која ја работат.

5. Релевантни емпириски истражувања за обуката и развојот и подобрувањето на перформансите

Обуката и развојот се предмет на многу истражувања низ годините. Компаниите кои се насочени кон стекнување на конкурентска предност ја сфатија важноста на обуката и развојот за подобрување на перформансите на вработените. Досегашните истражувања даваат докази во врска за позитивното влијание на програмите за обука врз вработените и организациските перформанси.

За организацијата од огромно значење е обуката да биде внимателно конструирана (Michael Armstrong, 2000). Конструкцијата на обуката треба да биде во согласност со потребите на вработените (Ginsberg, 1997). Токму оние организации кои развиваат добар концептуална обука согласно со потребите на вработените, како и на организацијата, секогаш добиваат одлични резултати. (Partlow, 1996; Tihanyi et al., 2000; Boudreau et al., 2001). Се чини дека концептот на обуката игра значајна улога во перформансите на вработените како и во организациските перформанси. Лошата конструкција на обуката е само губење на времето и парите (Tsaur and Lin, 2004).

Обуката е метод или начин кој гради можности и ги подобрува вештините и знаењата на вработените, преку обезбедување на нови информации за поефикасно извршување на работните обврски (Jagero et al., 2012). Muhammad Aslam Khan (2013) истакува дека обуката за работа, концептот за обука, и начинот на пренесување за работата, се трите најзначајни фактори во организационите истражувања, кои придонесуваат за зголемување на перформансите на вработените. Обуката на вработените е од круцијално значење, за да може организацијата да оствари конкурентна предност над другите во рамките на истото поле на работење (Armstrong, 2000). Обуката на вработените ќе резултира во зголемување на продуктивноста и економскиот раст, но има значајно влијание врз вработените за нивно ефикасно извршување на работните обврски (Anam Amiet et al., 2013).

Во 2008 година Давид Полит направил истражување на тема “Обука на вработените за зголемени подобрувања во приватната банка Фаирбаирн” и открил дека сервис центарот за поддршка на корисници customer-service center (CSC) е трансформиран благодарение на иницијативата за обука на вработените која што направи промени во ставот и односот на вработените и вовеле нов пристап во организациската култура, ориентирана пред се кон клиентите. Кон крајот на 1999 Fairbairn Private Bank (FPB) ја претстави пет годишната програма за промена, која воглавно се фокусира на обуката. Принципот на програмата се стреми кон подигнување на моралот на вработените, подобро искористување на новата технологија и пред се да ја усоврши услугата клиентите. Ова овозможи FPB да го надмине таргетот за намалување на оправданите жалби, финансиските грешки и затворањето на сметки. Драматично опаѓање е забележано насекаде низ новите места и висината на стапката во однос на отварање на нови сметки во споредба со 1999 е речиси двојно зголемена. Обуката исто така овозможи да се претстават нови стандарди на услуга: 98 проценти од повиците се одговорени во првите три пати до сигналот по воспоставување на повикот и само 2 проценти од повиците се пропуштени. Истражување спроведено врз клинетите покажало дека 98 проценти од испитаниците се повеќе од задоволни од новите стандарди на услуга и дека 99 проценти се задоволни од брзината на одговарање на телефонските повици. Конечно сервис центарот за поддршка на корисници (CSC) преку својата квалитетна програма за обука, несомнено го достигна своето совршенство поставувајќи високи стандарди за услуга на клиентите.

Olaniyan и Ojo во (2008) спровеле истражување на тема “Тренинг и развој на вработените: витална алатка за организациска ефикасност”. Ова парче хартија е всушност идејно дело. Авторот нагласува дека потребата за продуктивност која што стана универзално прифатена всушност зависи од ефикасната и ефективна обука. Во иднина во поглед на напредокот во модерниот свет инвестирањето во обуката станува неизбежно. Како резултат на тоа обуката и развојот на вработените се базирани врз претпоставката дека за развој на компанијата потребно е подобрување на вештините на вработените. Обуката е системско развивање на знаењето, вештините и односот кој се бара од вработените за да

извршуваат адекватно одредени работни задачи. Нововработените во организацијата поседуваат одредени вештини, меѓутоа не сите се соодветни за работната позиција. Обуката и развојот се потребни за да се оспособат вработените да ја однесат компанијата на посакуваното место. Како и да е, секоја организација која сака да постигне успех, треба енергично да се стреми кон обука и развој на вработените во облик на организирање на работилници, конференции и семинари. За крај ова истражување тие посочуваат дека обуката и развојот на вработените треба секогаш бидат во преден план, доколку компаниите се стремат кон остварување и корелација со организациската ефикасност.

Bature, et al. (2013), ја проучува врската помеѓу обуката на работната сила и продуктивноста во Zenith Bank Plc. Податоците беа собрани преку прашалник и анализирани преку користење на Chi square метод. Секундарните податоци кои се добиени од годишните извештаи и сметката на Zenith Bank, се анализирани преку користење на едноставна анализа на регресија. Студијата открива позитивна поврзаност помеѓу трошоците за работната сила и продуктивноста на Zenith Bank Plc.

Asfaw et al. (2015), го истражува влијанието на обуката и развојот врз вработените, перформансите и ефективноста во Административната канцеларија во Областа пет, Адид Абаба, Етиопија. Во студијата биле користени методи на квантитативни истражувања, засновани на институционално ниво. Податоците биле собрани преку Ликертова скала, од 100 вработени преку избор на учесници, каде се користел систем на случајно избрани примероци. 94% го пополниле прашалникот со стапка на одговор од 94%, кои беа земени за време на анализата. Студијата откри дека обуката и развојот имаат позитивна поврзаност со перформансите на вработените и нивната ефективност.

Промените поврзани со обуката треба да резултираат со подобрени перформанси во работата и останатите позитивни промени, како стекнување на нови вештини, кои делуваат како последица од предходните перформанси. Убедливо Arthur (2003) спроведе мета анализа на 1152 големини на ефекти од 165 извори и утврди дека во споредба на без обука или без одредена пред-обука, обуката има целосен

позитивен ефект на однесувањето кон работата односно на перформансите. Сепак, иако разликите во однос на големината на ефектот не беа големи, ефективноста на обуката варираше во зависност од метод на пренесување на обуката и вештините или задачите кои биле опфатени во неа. Како пример, најголемите програми за обука беа оние кои ги вклучуваат и двете, когнитивните и интерперсоналините вештини, проследени со оние кои ги вклучуваат психомоторичките вештини и задачи.

Ефектите од обуката врз перформансите можат да бидат деликатни (и покрај тоа мерливи). Во квалитативната студија која вклучува механичари од Северна Индија, Varber (2004) откри дека обуката на работното место води до поголеми иновации и скриени вештини. Скриените вештини се однесувања стекнати преку неформалното учење, а кои се корисни за ефективните перформанси. Во врска со иновациите, обучените механичари научија како да спојуваат две Јеер тела, преку користење само со употреба на чекан, длето и оксиацетилен заварувач. Во врска со скриените вештини Varber забележал дека работата на механичарот бара "осет" за да се постигне успех. Поточно обучените механичари развиваат интуитивно чувство при отстранување вдлабнатините-комплексен процес, поготово кога браникот е лошо свиткан. Како резултат на неформалната обука, еден од механичарите има "добар осет за како да го удри металот на точното место па така работата да напредува на системски начин" (Varber 2004, p. 134). Овој начина на скриени вештини бил особено корисен за Индија бидејќи, иако повеќето работилници во развиените земји не би се нафатиле да поправаат браник што бил толку лошо оштетен, овој начин на поправка е вообичаена пракса за светот во развој.

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е обуката и развојот на вработените, како една од најважните гранки на менаџментот на човеките ресурси и нивното влијание врз вработените во однос на професионалниот развој, задоволството од работата, мотивацијата за работа и работните перформанси на вработените.

Обуката и развојот и перформансите на вработените

Обуката е систематски процес за подобрување на вештините, знаењето, и компетенциите на вработените кои се потребни за ефикасно извршување на работата. За развивање на потребното знаење, вештините и способностите на вработените, за нивно добро извршување на работата, се бараат ефективни тренинг програми кои исто така можат да влијаат на мотивацијата и посветеноста на вработените. Тренингот е организиран пат во кој организацијата овозможува развој и го зголемува квалитетот на новите и постојаните работници. Инвестирањето во работниците, во нивниот развој и одржувањето на соодветните вештини, станува витален дел за иднината на организационата стратегија.

Katcher и Snyder идентификуваат некои од причините зошто работодавците им требаат на своите вработени постојано да учат нови вештини:

- Подобрување на капиталот. Организациите знаат да трошат и милиони за надоградување на нивните планови и опрема, но сепак многу малку за надоградување на човечкиот капитал. Токму вработените се предноста на организацијата, но работодавачите повеќе значење им даваат на роковите и максимизација на профитот, наместо за развојот на вештините на вработените, без кои резултатите би биле неостварливи. И покрај тоа што организацијата покажува продуктивност, фокусот треба да е насочен кон посветеноста, одржувањето и лојалноста на вработените.

- Подобрување на моралот. Вработените кои континуирано ги надоградуваат работните вештини, ја подобруваат и нивната продуктивност. Развојот на нивните вештини не само што е значајно за организацијата и за нивното работно место, туку има важност и за надворешната околина. Тој придонесува за целокупниот личен развој на вработените, како и за социоекономскио развој кон надворешната средина, па затоа, среќните вработени се продуктивни работници, но повеќе продуктивните работници се посреќни.
- Способност за прилагодување кон промените. Колку е поспособна работната сила, толку полесно организацијата ќе се прилагодува кон промените кои можат да се појават на домашниот и глобален пазар, во однос на нивната спремност да одговорат на потребите за нивниот домен на работа. Понекогаш вработените одбиваат да се прилагодат кон промените поради несигурноста, но една од целите за развојот на вештините е да ги надоградуваат и усовршуваат вештините на работната сила, како и да се зголемат инвестициите за едукација и тренинг на вработените.

Перформансите на вработените и мотивацијата од работата

Многу луѓе сметаат дека мотивацијата е лична особина. Сепак истражувањата откриле дека мотивацијата е резултат на интеракција помеѓу индивидуата и ситуацијата. Секоја индивидуа е разликува во нивото на поттикнување на својата мотивација. Finchman and Rhodes (1996) ја дефинираат мотивацијата како желба за постигнување на високо ниво на напор за остварување на организациските цели и поради тоа да можат да се задоволат некои од индивидуалните потреби. Трите клучни елементи се напорот, организационите цели и потребите. Напорот е мерка за интензитетот кој го вложува индивидуата. Мотивираната индивидуа ќе вложи поголеми напори во споредба со помалку мотивираната индивидуа. Сепак, поголемото ниво на напор, не секогаш мора да значат и поуспешно завршена работа, освен ако напорот не е вклучен како основна насока за бенефит на организацијата. Затоа е потребно да се земе во предвид квалитетот на напорот како и неговиот интензитет. Напорот мора да биде насочен кон и во согласност со

ефективноста на организациските цели. Обуката и развојот во организацијата играат важна улога во мотивацијата на вработените, бидејќи вработените се чувствуваат како дел од организацијата кога се вклучени во активностите како што се развој на кариерата и организационото учење. Исто така, кога нивната обука е надвор од организацијата за team building, процентот на нивниот морал расте, а со тоа расте и ефикасноста.

Обуката и развојот се само дел од можноста за подобрување на мотивацијата на работната сила, а преку тоа се зголемуваат и перформансите на вработените. Мотивацијата на работата има позитивно влијание врз перформансите на вработените, само доколку вработениот е повеќе вклучен во извршувањето на работата, но и е задоволен од неа, тогаш перформансите на вработените автоматски растат. Мотивацијата и перформансите се директно поврзани меѓу себе, што подразбира, доколку нивото на задоволство е високо, перформансите ќе бидат исто така добри и обратно.

Ефикасноста на стручните вработени може да се ограничи, доколку вработените не се мотивирани за да ја извршуваат својата работа. Всушност се претпоставува дека обликот и структурата на организацијата можат да влијаат врз нивото на мотивацијата на вработените, на неколку начини кои се директно поврзани со нивните перформанси како: организациите можат да имплементираат систем за надомест за заслуги, или компензационен систем за стимулирање кој овозможува наградување за вработените за исполнувањето на конкретните цели; исто така заштита на вработените од арбитражен третман преку формална процедура за поплаки, кои што можат дополнително да ги мотивираат вработените за да бидат попродуктивни, бидејќи така очекуваат нивниот напор да биде правилно награден.

Обуката и развојните програми

Nadler (1984) истакна дека сите активности за развој на човечките ресурси се насочени како за подобрување на перформансите на сегашната работа на индивидуата, подобрување на нови вештини за нова работна позиција во иднина и општ раст и за индивидуата и организацијата за да можат да ги остварат

сегашните и идните цели на организацијата. Претежно, постојат два различни методи кои организацијата може да ги избере за обука и развој на вештините и способностите на своите вработени. Тие се обуки за работа или “on-the job” кои им се даваат на вработените во организацијата додека ја извршуваат нивната редовна работа и обука надвор од работното место или “off-the-job” подразбира отстранување на вработените подалеку од нивната работната средина и е насочена кон целосна обука. Како примери за on-job обуки можат да се наведат, ротација и трансфер на работното место, тренинг и, или менторство. Од друга страна како примери за off-the-job обуки можат да се наведат, конференции, игра на правила, и многу други. Armstrong (2006) тврди дека on-job обуката може да се состои од подучување или тренирање од страна на искусни луѓе или обучувачи. Различни организации се мотивирани да преземат различни методи за обука од повеќе причини, како на пример: во зависност од стратегијата, целите и ресурсите на организацијата, во зависност од моменталните потреби, и целната група која треба да се обучи, која може да вклучи помеѓу другите и индивидуални работници, групи, тимови, оддели или целата организација.

Потребата за обука и развој на вработените

Ефикасната обука и развојот зависат од знаењата и потребите за поединецот, одделот и организацијата како целина. Со ограничени буџети и потребата за рентабилни решенија, сите организации мора да бидат сигурни дека ресурсите инвестирани во обуките се насочени кон областите каде обуката и развојот е потребна и е гарантирана повратна инвестиција. Ефикасната обука и развој е особено значајна за денешното работно место, кое е подложно на постојани промени, бидејќи новите технологии и флексибилните работни практики стануваат се пораспространети, што доведува до соодветни промени во вештините и способностите. Ефикасната анализа на потребите за обука подразбира систематско планирање, анализи и координирање низ целата организација, за да се осигура дека се земени сите организациски приоритети и дека дуплирање на напорот е избегнат.

2. Цел и карактер на истражувањето

Дефинирањето на целите на ова истражување е значаен чекор во утврдувањето на магистерскиот труд, и тие се следните:

Примарна цел

Главната цел на ова истражување е да ја анализира улогата, влијанието и успешноста на обуката и развојот за придонесот кон професионалниот развој, задоволството од работата, мотивацијата на работа и подобрување на перформансите на вработените во организацијата. Знаењето како најголем извор на моќ, воедно е и основен генератор за развој, односно клучен развоен ресурс, но истовремено и човечка потреба и значаен мотивирачки фактор, на кој треба да се обрне посебно внимание во организациската средина. Истражувањето ќе биде извршено да се провери како потребите од обуката и развојот на вработените влијае на нивниот професионален развој, задоволството од работа, мотивацијата на работа и работните перформанси на вработените во ит секторот. Притоа се поаѓа од фактот дека знаењето е моќ и дека е основен капитал и генератор за развој, односно значаен развоен ресурс но истовремено и човечка потреба и значаен мотивационен фактор.. Како главни цели би се издвоиле:

- Да се идентификува колку потребите за обука и развој можат да бидат значајни за професионалниот развој на вработените
- Да се идентификуваат колку програмите даваат успешност за задоволството на вработените
- Да се процени влијанието на обуките и развојот врз мотивацијата на вработените
- Да се идентификува колку обуките и развојот можат да бидат значајни врз перформансите на вработените

Теоретската цел Понудените теоретските информации се значајни во одбирањето и имплементирањето на процесот на обуката и неговиот пристап кон професионалниот пат, притоа обуката и развојот се сметаат за продолжување и

подобрување на процесите, кои треба да се во постојан тек, за насочување кон динамичките промени на работното место и прифаќање на тренингот како значајна конкурентна предност за организацијата, како и подобрувањето на нивните перформанси.

Апликативните цели се однесуваат на наодите од истражувањето кои треба да покажат дали организацијата има потреба од обука и развој на вработените, понатаму дали обуката и развојот даваат придонес за подобрувањето на перформансите кон вработените, дали преку програмите за обука и развој, вработените се стекнуваат со нови знаења и вештини и колку истите се применливи и имаат придонес кон организацијата, колку нивната мотивацијата влијае врз перформансите на вработените, како и да се дадат информации за понатамошни стратегии за подобрување на програмите за развојот на вработените.

3. Задачи на истражувањето

Во овој труд се наведуваат следните задачи на истражувањето:

- Да се истражи влијанието на потребите од обуката и развојот на професионалниот развој на вработените во ит секторот
- Да се истражат ефектите од програмите за обука и развој врз задоволството на вработените ит секторот
- Да се одреди влијанието од мотивацијата врз перформансите на вработените во ит секторот
- Да се пронајде како обуката и развојот имаат придонес кон перформансите на вработените во ит секторот

4. Хипотези

Хипотеза 1.: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за професионалниот развој се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Хипотеза 2: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за задоволството од работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Хипотеза 3: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за мотивацијата за работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Хипотеза 4: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за работните перформанси се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

5. Варијабли на истражувањето

Варијабли на ова истражување се:

- Ставови на вработените во ИТ секторот за придонесот на обуките за професионалниот развој
- Ставови на вработените во ИТ секторот за придонесот на обуките за задоволството на работа
- Ставови на вработените во ИТ секторот за придонесот на обуките за мотивацијата за работа
- Ставови на вработените во ИТ секторот за придонесот на обуките за работните перформанси
- Пол
- Возраст
- Работен стаж
- Образование

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

За потребата на ова истражување, а во согласност со предметот, целите и хипотезите, ќе бидат дадени анкетни листови на кои испитаниците ќе одговараат на Ликертова скала со пет степени, а кои служат за проценка на професионалниот развој на вработените, задоволството од работа, мотивација на работа и перформансите на вработените.

- За испитување на професионалниот развој на вработените, користен е **Прашалник за професионален развој** (Vjestica, 2016). Овој прашалник содржи 12 тврдења, на кои се одговара со избор на петтостепена Ликертова скала. На секое тврдење, испитаникот треба да се самооцени, со означување на предложеното место, колку добро го опишува секое од нив на скалата од 1 до 5, каде што, 1 означува 1= воопшто не е точно, 2 = ретко е точно, 3= понекогаш е точно, 4= најчесто точно, 5=Секогаш точно. Минималната вредност што може да се добие на овој дел изнесува 12, а максималната 60. Теорискиот среден скор изнесува 36.
- За испитување на задоволството од работа, користен е **Прашалник за задоволство од работа** (Vjestica, 2016) со 11 тврдења. На секое тврдење, испитаникот треба да се самооцени, со означување на предложеното место, колку добро го опишува секое од нив на скалата од 1 до 5, каде што, 1 означува 1= воопшто не е точно, 2 = ретко е точно, 3= понекогаш е точно, 4= најчесто точно, 5=Секогаш точно. Минималната вредност што може да се добие на овој дел изнесува 11, а максималната 55. Теорискиот среден скор изнесува 33.
- За испитување на мотивација на работа е користен **Прашалник за мотивација на работа** (Vjestica, 2016) со 13 тврдења. На секое тврдење, испитаникот треба да се самооцени, со означување на предложеното место, колку добро го опишува секое од нив на скалата од 1 до 5, каде што, 1 означува 1= воопшто не е точно, 2 = ретко е точно, 3= понекогаш е точно, 4=

најчесто точно, 5=Секогаш точно. Минималната вредност што може да се добие на овој делизнесува 13, а максималната 65. Теорискиот среден скор изнесува 39.

- За испитување на перформансите на вработените е користен **Прашалник за работните перформанси** (Vjestica, 2016) со 19 тврдења. На секое тврдење, испитаникот треба да се самооцени, со означување на предложеното место, колку добро го опишува секое од нив на скалата од 1 до 5, каде што, 1 означува 1= воопшто не е точно, 2 = ретко е точно, 3= понекогаш е точно, 4= најчесто точно, 5=Секогаш точно. Минималната вредност што може да се добие на овој делизнесува 19, а максималната 95. Теорискиот среден скор изнесува 57.
- **Демографски карактеристики на испитаниците (пол, возраст, работен стаж и ниво на образование).** За означување на полот е користен ајтем со заокружување на соодветниот број 1) Машки и 2) Женски; за означување на возраста, беше зададен ајтем каде испитаниците треба да заокружат еден од следните групи: 1) 20-29 год, 2) 30-39 год, 3) 40-49 год, 3 Над 50 год;) во која старосна група се наоѓаат. За означување на работниот стаж беше зададен ајтем, каде испитаниците треба да заокружат во која категорија припаѓаат: 1)0-5 год; 2)5-10 год; 3)над 10 год работен стаж. За означување на нивото на образование, задени беа две нивоа: 1) Средно образование; 2) Високо образование, каде испитаниците треба да го заокружат соодветниот степен на образование.

7. Популација и примерок

Емпирискиот дел на трудот ќе биде спроведен на примерок од 100 вработени, во приватниот сектор. Примерокот на вработени ќе го сочинуваат вработените од ИТ секторот, приватна компанија од Скопје, Република Македонија.

Табела 1. Структура на примерокот во однос на полот

<i>ПОЛ</i>	f	%
М	62	62
Ж	38	38
Вкупно (N)	100	100

Од табела 1. може да се заклучи дека од вкупно 100 вработени кои го сочинуваат ова истражување (N=100), 62 (62%) од нив се машки пол и 38 (38%) се од женски пол. Во примерокот, во поголем процент се присутни вработени од машки пол (62%).

Табела 2. Структура на примерокот во однос на возраста

<i>ВОЗРАСТ</i>	f	%
20-29	43	43
30-39	42	42
40-49	14	14
над 50	1	1
Вкупно	100	100

Табела 2. ја прикажува фреквенцијата на испитаниците во однос на возраста при што од вкупно 100 испитаници вклучени во истражувањето (N=100) 43 припаѓаат на групата од 20-29 години возраст (43%), 42 припаѓаат на групата од 30-39 години (42%), 14 припаѓаат на групата од 40-49 години (14%) и на групата над 50 години 1 (односно 1%). Значи, во примерокот најбројни се вработените на возраст од 20-39 години (85, односно 85%).

Табела 3. Структура на примерокот во однос на работниот стаж

<i>РАБОТЕН СТАЖ</i>	F	%
0-5	49	49
5-10	31	31
над 10	20	20
Вкупно	100	100

Од вкупно 100 испитаници во однос на работниот стаж 49 имаат од 0-5 години работен стаж (49%), 31 спаѓаат во групата од 5-10 години стаж (31%) и над 10 години работен стаж имаат 20 испитаници (односно 20%). Во примерокот најбројни се вработените со работен стаж до 5 години (49%).

Табела 4. Структура на примерокот во однос на образованието

НИВО НА ОБРАЗОВАНИЕ		F	%
	Високо	75	75
	Средно	25	25
	Вкупно	100	100

Од табела 4. може да заклучиме дека од вкупно 100 испитаници (N=100) 75 од нив имаат високо образование (75%), додека 25 испитаници (односно 25%) се со средно образование. Во примерокот, поголем е бројот на вработени со високо образование (75%)

8. Статистичка обработка на податоците

За обработка на податоците ќе се користи програмата за статистичка обработка на податоците, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) со помош на компјутер.

При статистичката обработка на податоците ќе бидат применети дескриптивната и инференцијалната статистика. За утврдување на корелацијата меѓу клучните варијабли ќе биде применет дескриптивната и инференцијална статистика (дистрибуција на фреквенција, процент, аритметичка средина, t-тест и анализа на варијанса (ANOVA). Добиените резултати ќе бидат прикажани табеларно и графички.

9. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Наоди од дескриптивната статистика

Табела 5. Дескриптивни статистики за варијаблите професионален развој, задоволство од работа, мотивација на вработените и перформансите на вработените

	N	Minimum	Maximum	M	SD	Variance
Професионален развој	100	29	60	49.64	7.478	55.929
Задоволството од работа	100	18	56	45.49	7.260	52.717
Мотивација на вработените	100	23	84	54.37	8.674	75.245
Перформанси на вработените	100	34	94	75.01	11.451	131.141

Од табела 5. се забележува дека аритметичката средина М за професионалниот развој е $M=49,64$, за задоволството од работа $M=45,49$, за мотивација на вработените $M=54,09$ и за перформансите на вработените $M=75,01$. Стандардното отстапување за професионалниот развој изнесува $SD = 7,487$, за задоволството од работа $SD = 7,213$, за мотивација на вработените $SD=8,144$ и за перформансите на вработените $SD=11,451$.

Доколку ги земеме во предвид максималниот скор 60 ($Max=60$) и минималниот скор кој изнесува ($Min=29$) за професионалниот развој, според наодите претставени во табела 5. се забележува дека добиената аритметичка вредност $M=49,66$ ја надминува теориската просечна вредност, па резултатот укажува дека поголемиот дел од вработените имаат високо мислење за придонесите на обуките и развојот за **професионален развој**. Во однос на задоволството од работа максималниот скор кој изнесува 55 ($Max=55$) и минималниот 18 ($Min=18$), додека добиената аритметичка средина изнесува $M=45,45$ која ја надминува теориската просечна вредност, односно може да се заклучи дека вработените имаат висок став за придонесите на обуките и развојот за **задоволството од работа**. Просечната вредност на мотивацијата на вработените $M=54,37$, ја надминува теориската

просечна вредност, а тоа укажува дека кај повеќето вработени има поголема **мотивација за работа**. Во однос на перформансите на вработените просечната вредност $M=75,01$ исто така ја надминува просечната теориска вредност, па оттука може да се заклучи дека **вработените имаат високи перформанси**.

Табела 6. Дескриптивни статистики за професионалниот развој, задоволството од работа, мотивација на вработените и перформансите на вработените од различен пол

Професионален развој						Задоволство од работа						Мотивација на работа						Перформанси на вработените					
Пол	N	M	Min	Max	SD	Пол	N	M	Min	Max	SD	Пол	N	M	Min	Max	SD	Пол	N	M	Min	Max	SD
М	62	54.19	23	84	9.26	М	62	75.02	34	94	12.57	М	62	49.532	29	60	7.67	М	62	45.612	18	56	7.39
Ж	38	54.65	41	65	7.73	Ж	38	75	57	94	9.518	Ж	38	49.815	36	60	7.24	Ж	38	45.289	32	55	7.12

Од табела 6. може да забележиме дека во ова истражување се вклучени ($N=62$) од машки пол и ($N=38$) од женски пол.

Во однос на **професионалниот развој**, средната вредност на скоровите на вработените од машкиот пол изнесува $M=54,19$ додека кај женскиот пол оваа вредност изнесува $M=54,65$. Аритметичката средина минимално е поголема кај женските, во однос на машките испитаници во поглед на потребите за професионален развој.

Во однос на **задоволството од работа** средната вредност на испитаниците од машкиот пол изнесува $M=75,02$, додека кај женските таа изнесува $M=75$. Вредноста на аритметичката средина е незначително поголема кај машките во однос на женските испитаници, во однос на задоволството од работата.

Во однос на **мотивацијата на вработените**, средната вредност на испитаниците од машкиот пол изнесува $M=49,532$, а кај женските испитаници $M=49,815$. Вредноста на аритметичката средина е незначително поголема кај женските испитаници.

Во однос на **перформансите на вработените**, средната вредност на испитаниците од машкиот пол изнесува $M=45,612$, а кај женските испитаници

$M=45.289$. Вредноста на аритметичката средина е незначително поголема кај машките испитаници.

Табела 7. Дескриптивни статистики за професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата на вработените и перформансите на вработените кон организацијата во однос на варијаблата возраст

Возраст	Професионален развој					Задоволство од работа					Мотивација на вработените					Перформанси на вработените				
	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD
20-29	43	50.348	32	60	6.757	43	46.046	33	55	6.757	43	53.953	41	65	6.931	43	75.418	49	94	10.107
30-39	42	49.738	29	60	7.957	42	45.523	18	55	7.982	42	54.595	23	65	9.627	42	75.5	34	94	13.489
40-49	14	47.857	34	60	8.374	14	43.571	32	55	6.501	14	53.142	41	65	7.44	14	72.571	58	87	9.262
над 50	1	42	42	42	/	1	43	43	43	/	1	52	52	52	/	1	71	71	71	/

Во табела 7. се прикажани дескриптивните статистики за професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата на вработените и перформансите на вработените кон организацијата во однос на варијаблата возраст. Она што може да се забележи од табелата 7 е дека, доминантна возраст е од 20-29 со ($N=43$) и во групата од 30-39 години ($N=42$), во групата од 40-49 години вклучени ($N=14$), и само еден испитаник е на возраст од над 50 години ($N=1$).

Во однос на **професионалниот развој на вработените**, средната вредност за возрасната група 20-29 изнесува $M=50,348$, за возрасната група 30-39 години, средната вредност изнесува $M=49,738$, за возрасната група 40-49 $M=47,857$ и за над 50 години $M=42$. Највисока средна вредност во поглед на професионалниот развој на вработените, односно аритметичка средина има возрасната група од 20-29 години.

Во **задоволството од работа**, средната вредност за групата од 20-29 изнесува $M=46,046$, за возрасната група од 30-39 изнесува $M=45,523$, за групата од 40-49 изнесува $M=43,571$, додека за над 50 години изнесува $M=43$. Највисока средна вредност во поглед на задоволството од работа, односно аритметичка средина има возрасната група од 20-29 години.

Во однос на **мотивацијата на вработените**, средната вредност на групата од 20-29 години изнесува $M=53,953$, во групата од 30-39 изнесува $M=54,595$, во

групата од 40-49 средната вредност изнесува $M=53,142$ и во групата над 50 години изнесува $M=52$. Највисока средна вредност во поглед на мотивацијата на вработените, односно аритметичката средина има групата од 30-39 години.

Во однос на **перформансите на вработените**, средната вредност на групата од 20-29 години изнесува $M=75,418$, на групата од 30-39 години изнесува $M=75,5$, на групата од 40-49 години средната вредност изнесува $M=72,571$ и на групата над 50 години изнесува $M=71$. Највисока средна вредност во однос на перформансите на вработени, односно аритметичка средина има групата од 20-29 со вредност од $M=75,418$.

Табела 8. Дескриптивни статистики за варијаблата работен стаж во однос на потребите за обука и развој, програмите за обука и развој, мотивацијата на вработените и перформансите на вработените.

Работен стаж	Професионален развој					Задоволство од работа					Мотивација на вработените					Перформанси на вработените				
	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD
0-5 години	49	50.244	32	60	6.706	49	46.39	33	55	6.402	49	54.6	41	65	6.891	49	76.244	49	94	10.268
5-10 години	31	50.419	34	60	7.911	31	46.39	28	55	7.574	31	55	33	65	9.26	31	75.516	45	94	12.994
над 10 години	20	47.05	29	60	8.407	20	41.7	18	55	7.644	20	51.4	23	65	8.97	20	71.2	34	87	11.432

Во табела 8. Се прикажани дескриптивните сатистики за варијаблата работен стаж во поглед на потребата за обука и развој, програмите за обука и развој, мотивацијата на вработените и перформансите на вработените. Од вкупните испитаници во ова истражување ($N=100$), најголем број на испитаници се наоѓаат во групата од 0-5 години работен стаж ($N=49$), а најмал број има во групата над 10 години работен стаж ($N=20$).

Во поглед на **професионалниот развој**, средната вредност за испитаниците со работен стаж од 0-5 години изнесува $M=50,244$, за испитаниците во групата од 5-10 години средната вредност изнесува $M=50,419$, а за испитаниците над 10 години работен стаж изнесува $M=47,05$. Највисока средна вредност во поглед на потребата за обука и развој имаат испитаниците во групата од 5-10 работен стаж.

Во поглед на **задоволството од работа**, средната вредност на испитаниците со работен стаж од 0-5 изнесува $M=46,388$, во групата од 5-10 години работен стаж

изнесува $M=46,387$, додека во групата над 10 години работен стаж изнесува $M=41,7$. Највисока средна вредност имаат испитаниците во групата од 0-5 години работен стаж $M=46,388$.

Во поглед на **мотивацијата на вработените**, средната вредност на испитаниците во групата од 0-5 години работен стаж изнесува $M=54,59$, во групата од 5-10 години работен стаж средната вредност изнесува $M=55,03$, и во групата над 10 години работен стаж изнесува $M=51,4$. Највисока средна вредност имаат испитаниците од групата 5-10 години стаж $M=55,03$.

Во поглед на **перформансите на вработените**, средната вредност на испитаниците во групата 0-5 години работен стаж изнесува $M=76,24$, во групата од 5-10 години изнесува $M=75,52$ и групата над 10 години работен стаж, средната вредност изнесува $M=71,2$. Највисока средна вредност имаат испитаниците од групата 0-5 години работен стаж $M=76,24$.

Табела 9. Дескриптивни статистики за варијаблата образование во однос на професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата на вработените и перформансите на вработените.

Образование	Професионален развој					Задоволство од работа					Мотивација на вработените					Перформанси на вработените				
	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD	N	M	Min	Max	SD
Средно	25	46.44	29	60	8.291	25	43.5	18	55	8.047	25	51.2	23	65	9.35	25	70.72	24	94	13.017
Високо	75	50.733	34	60	6.93	75	46.1	28	55	6.844	75	55	33	65	7.53	75	76.44	45	94	10.592

Во табела 9. се прикажани дескриптивните статистики за варијаблата образование во однос на професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата на вработените и перформансите на вработените. Она што може да го забележиме од оваа табела е дека вкупниот број на испитаници во ова истражување изнесува $N=100$, најголем број од нив имаат високо образование ($N=75$), додека средно образование имаат ($N=25$).

Во однос на **професионалниот развој**, средната вредност за испитаниците со средно образование изнесува $M=46,44$, додека за високо образование средната

вредност изнесува $M=50,733$. Средната вредност е поголема за испитаниците со високо образование, во однос на испитаниците со средно образование.

Во поглед на **задоволството од работа**, средната вредност за испитаниците со средно образование изнесува $M=43,5$, додека за испитаниците со високо образование изнесува $M=46,1$. Средната вредност е поголема за испитаниците со високо образование за разлика од испитаниците со средно образование.

Во поглед на **мотивацијата на вработените**, средната вредност на испитаниците со средно образование изнесува $M=51,2$, додека кај испитаниците со високо образование таа изнесува $M=55$. Средната вредност е поголема за испитаниците со високо образование, за разлика од испитаниците со средно образование.

Во поглед на **перформансите на вработените**, средната вредност на испитаниците со средно образование изнесува $M=70,72$, додека кај испитаниците со високо образование, средната вредност изнесува $M=76,44$. Средната вредност е поголема за испитаниците со високо образование за разлика од испитаниците со средно образование.

Наоди од инференцијалната статистика

Хипотеза 1.: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за професионалниот развој се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Со цел да се тестира оваа хипотеза, дали постојат значајни разлики помеѓу две аритметички средини, беше користен t-тест (независни примероци) и еднонасочна анализа, анализа на варијанса (ANOVA). Кај испитаниците од различен пол (машки, женски) и кај испитаниците со различно ниво на образование, се користи t-тест за да се испита дали постојат значајни разлики во поглед на ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за

професионалниот развој, додека анализа на варијанса (ANOVA) беше спроведена да се испита значајноста на разликите во поглед на ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за професионалниот развој кај испитаниците од различна возраст и работен стаж.

Табела 10. t-тест за разлики помеѓу аритметичките средини на испитаниците од различен пол и образование во поглед на варијаблата професионален развој

Пол	N	M	T	Df	p
Машки	62	49.532	-0.19	82	0.85
Женски	38	49.815			
Вкупно	100				
Образование	N	M	T	Df	p
Средно	25	46.44	2.33	36	0.03*
Високо	75	50.73			
Вкупно	100				

* $p < 0.05$

Разликите помеѓу аритметичките средини кај испитаниците од различен пол и образование во поглед на варијаблата професионален развој се пресметани со помош на t-тест на независни примероци и тоа е прикажано во табела 10.

Од анализата на вредностите во однос на полот може да забележиме дека машките и женските испитаници се разликуваат во поглед на добиената вредност на аритметичката средина. Со помош на t-тестот се покажа дека **не постои статистички значајна разлика ($t = -0.19$, $p = 0.85$) кај испитаниците од различен пол во однос на професионалниот развој**. Од анализата на вредностите од табела 10. во однос на степенот на образование може да забележиме дека машките и женските испитаници се разликуваат во поглед на добиената вредност на аритметичката средина. Преку t-тестот се покажа дека **постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различно ниво на образование во поглед на професионалниот развој ($t = -0.19$, $p = 0.03$; $p < 0.05$)**, што значи дека испитаниците кои имаат високо ниво на образование имаат повисок став за придонесот на обуките кон професионалниот развој, во однос на испитаниците со средно образование.

Табела 11. Анализа на варијанса (ANOVA) за варијаблите возраст и работен стаж во поглед на варијаблата професионален развој

ANOVA								
Возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	Среден квадрант	F	P
20-29 год.	43	50.348	Меѓу групите	124.839	3	41.613	0.736	0.53
30-39 год.	42	49.738	Во групите	5425.60	1	56.516		
40-49 год.	14	47.857	Вкупно	5550.44	99			
над 50 год.	1	42						
Работен стаж	N	M	Извор на варирање	SS	df	Среден квадрант	F	P
0-5 год.	49	50.245	Меѓу групите	170.88	2	85.44	1.54	0.21
5-10 год.	31	50.42	Во групите	5379.56	97	55.459		
над 10 год.	20	47.03	Вкупно	5550.44	99			

Од спроведената анализа на варијанса, во табела 11. може да се забележи дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на професионалниот развој ($F(3;96)=0.736$, $p=0.53$; $p>0.05$).

Исто така од оваа табела, може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на професионалниот развој ($F(2;97)=1.54$, $p=0.21$; $p>0.05$).

Од произнесените податоци може да се заклучи дека, по спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA) со цел да се тестира хипотеза 1. не постои статистички значајна разлика во професионалниот развој во поглед на полот, работниот стаж и возрасната група, но постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен степен на образование во однос на професионалниот развој, што би значело дека : **Хипотеза 1. Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за професионалниот развој се разликуваат од аспект на полот,**

возраста, работниот стаж и нивото на образование – делумно се потврдува.

Во продолжение на ова истражување е да се утврдат и разликите кај испитаниците од различен пол, возраст, образование и работен стаж во однос на варијаблата задоволство од работата. За таа цел е поставена следната хипотеза:

Хипотеза 2.: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за задоволството од работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Табела 12. t-тест за испитување разлики помеѓу аритметичките варијабли пол и образование во поглед на задоволството од работа

<i>Пол</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Машки	62	45.613	0.217	81	0.82
Женски	38	45.289			
Вкупно	100				
<i>Образование</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Средно	25	43.48	-1.46	36	0.15
Високо	75	46.11			
Вкупно	100				

Разликата во задоволството од работа кај испитаниците од различен пол и образование се пресметани со помош на t-тест на независни примероци, прикажано во табела 12.

Од анализа на вредностите во оваа табела може да забележиме дека машките и женските испитаници се разликуваат во поглед на добиената вредност на аритметичката средина. Со помош на t-тестот се утврди дека **не постои статистички значајна разлика ($t=0.217$; $p=0.82$; $p>0.05$) кај испитаниците од различен пол во поглед на задоволството од работа.**

Од анализа на вредностите од табела 12. во однос на образованието на испитаниците, може да забележиме дека испитаниците со средно и високо образование се разликуваат во однос на добиената аритметичка средина, каде

аритметичката средина со средно образование изнесува ($M=43,48$); со високо ($M=46,11$), но со t-тестот откриваме дали таа разлика помеѓу аритметичките средини е статистички значајна. Со помош на t-тестот се покажа дека **не постои статистички значајна разлика ($t=-1.46$; $p=0.15$; $p>0.05$) кај испитаниците со различно образование во однос на задоволството од работа.**

Табела 13. Анализа на варијанса (ANOVA) за варијаблите возраст и работен стаж во однос на варијаблата задоволство од работа

ANOVA								
Возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	Среден квадрант	F	P
20-29 год.	43	46.047	Меѓу групите	70.938	3	23.646	0.45	0.72
30-39 год.	42	45.523	Во групите	5079.81	96	52.914		
40-49 год.	14	43.571	Вкупно	5150.75	99			
над 50 год.	1	43						
Работен стаж	N	M	Извор на варирање	SS	df	Среден квадрант	F	P
0-5 год.	49	46.388	Меѓу групите	351.562	2	175.781	3.55	0.03*
5-10 год.	31	46.387	Во групите	4799.19	97	49.477		
над 10 год.	20	41.7	Вкупно	5150.75	99			

* $p<0.05$

Од спроведената анализа на варијанса, во табела 12, може да се забележи дека **не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на задоволството од работа ($F(3;96)=0.45$, $p=0.72$; $p>0.05$).**

Додека од оваа табела, може да се заклучи дека **постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на задоволството од работа ($F(2;97)=3.55$, $p=0.03$; $p>0.05$).**

Со оглед на тоа дека е пронајдена статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на задоволството од работа ($F(2;97)=3.55$,

$p=0.03$; $p>0.05$) спроведена е дополнителна анализа за утврдување на значајноста на разлики помеѓу аритметичките средини, односно спроведен е t-тест за независни примероци. Добиените резултати се прикажани во табела 14.

Табела 14. t-тест за разлики помеѓу аритметичките средини кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на варијаблата задоволство од работа.

Работен стаж	N	M	T	Df	p
0-5	49	46.388	0.0004	56	0.99
5-10	31	46.387			
Вкупно	80				
0-5	49	46.388	2.42	30	0.02*
над 10	20	41.7			
Вкупно	69				
5-10	31	46.387	2.145	40	0.04*
над 10	20	41.7			
Вкупно	51				

* $p<0.05$

Она што може да се заклучи врз основа на податоците приложени во табела 14. после спроведениот t-тест е дека постојат статистички значајни разлики во поглед на работниот стаж и тоа: помеѓу испитаниците кои спаѓаат во групата од 0-5 години работен стаж и над 10 години работен стаж во однос на задоволството од работа ($t=2.42$; $p=0.02$; $p<0.05$) што значи дека испитаниците кои се наоѓаат во групата од 0-5 години работен стаж имаат поголемо задоволство од работата во однос на групата од над 10 години работен стаж; значајна разлика постои помеѓу испитаниците кои спаѓаат во групата од 5-10 години работен стаж и над 10 години работен стаж ($t=2.145$; $p=0.04$; $p<0.05$), што укажува на тоа дека испитаниците кои имаат од 5-10 години работен стаж имаат повисоко ниво на задоволство во споредба со испитаниците кои се над 10 години работен стаж. Не беше утврдена статистички значајна разлика помеѓу испитаниците кои припаѓаат на групата од 0-5 години работен стаж и 5-10 години работен стаж ($t=0.0004$; $p=0.99$; $p>0.05$), во поглед на варијаблата задоволство од работа.

Она што можеме да се заклучи од произнесените податоци по спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA), со цел да се тестира хипотеза 2 е дека не постои статистички значајна разлика во задоволството од

работа во поглед на полот и образованието и возрастните групи, но постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен работен стаж во однос на задоволството од работа, што би значело дека: **Хипотеза 2. Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за задоволството од работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование – делумно се потврдува.**

Дополнително во ова истражување, е да се утврдат и разликите кај испитаниците од различен пол, возраст, образование и работен стаж, во однос на варијаблата мотивација за работа. За таа цел е поставена следната хипотеза:

Хипотеза 3.: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за мотивацијата за работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Табела 15. t-тест за разлики помеѓу аритметичките средини на варијаблата пол, и образование во поглед на мотивацијата за работа.

Пол	N	M	t	df	p
Машки	62	54.193	-0.27	89	0.79
Женски	38	54.658			
Вкупно	100				
Образование	N	M	t	df	p
Средно	25	51.24	-1.842	35	0.07
Високо	75	55.04			
Вкупно	100				

Разликата во мотивацијата за работа кај испитаниците од различен пол и образование се пресметани со помош на t-тест на независни примероци, прикажано во табела 15.

Од анализа на вредностите во оваа табела може да забележиме дека машките и женските испитаници се разликуваат во поглед на добиената вредност на

аритметичката средина. Со помош на t-тестот се утврди дека **не постои статистички значајна разлика ($t=-0.27$; $p=0.79$; $p>0.05$)** кај испитаниците од различен пол во поглед на мотивацијата за работа.

Од анализа на вредностите од табела 15. во однос на образованието на испитаниците, може да забележиме дека испитаниците со средно и високо образование се разликуваат во однос на добиената аритметичка средина. Со помош на t-тестот се покажа дека **не постои статистички значајна разлика ($t=-1.842$; $p=0.07$; $p>0.05$)** кај испитаниците со различно образование во однос на мотивацијата за работа.

Табела 16. Анализа на варијанса (ANOVA) за варијаблите возраст и работен стаж во однос на варијаблата мотивација за работа.

ANOVA								
<i>Возраст</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Извор на варирање</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>Среден квадрант</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
20-29 год.	43	53.953	Меѓу групите	28.449	3	9.483	0.14	0.94
30-39 год.	42	54.595	Во групите	6537.74	96	68.101		
40-49 год.	14	53.143	Вкупно	6566.19	99			
над 50 год.	1	52						
<i>Работен стаж</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Извор на варирање</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>Среден квадрант</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
0-5 год.	49	54.592	Меѓу групите	184.586	2	92.292	1.402	0.25
5-10 год.	31	55.032	Во групите	6381.604	97	65.788		
над 10 год.	20	51.4	Вкупно	6566.19	99			

Од спроведената анализа на варијанса, во табела 16. може да се забележи дека **не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на мотивацијата за работа ($F(3;96)=0.14$, $p=0.94$; $p>0.05$).**

Исто така од оваа табела, може да се заклучи дека **не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на мотивацијата за работа** $F(2;97)=1.402, p=0.25; p>0.05$).

Од произнесените податоци може да се заклучи дека, по спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA) со цел да се тестира хипотеза 3. не постои статистички значајна разлика во мотивацијата за работа во поглед на полот, различен степен на образование, работниот стаж и возрасната група, што би значело дека: **Хипотеза 3. Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за мотивацијата за работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование –не се потврдува.**

Дополнително во ова истражување, е да се утврдат и разликите кај испитаниците од различен пол, возраст, образование и работен стаж, во однос на варијаблата работните перформанси. За таа цел е поставена следната хипотеза:

Хипотеза 4.: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за работните перформанси се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Табела 17. t-тест за разлики помеѓу аритметичките средини на испитаниците од различен пол и образование во поглед на варијаблата работни перформанси.

<i>Пол</i>	N	M	T	Df	P
Машки	62	75.016	0.007	94	0.99
Женски	38	75			
Вкупно	100				
<i>Образование</i>	N	M	T	Df	P
Средно	25	70.72	-1.99	35	0.05*
Високо	75	76.44			
Вкупно	100				

Разликата во работните перформанси кај испитаниците од различен пол и образование се пресметани со помош на t-тест на независни примероци, прикажано во табела 17.

Од анализа на вредностите во оваа табела може да забележиме дека машките и женските испитаници се разликуваат во поглед на добиената вредност на аритметичката средина. Со помош на t-тестот се утврди дека **не постои статистички значајна разлика ($t=-0.007$; $p=0.99$; $p>0.05$) кај испитаниците од различен пол во поглед на работните перформанси.**

Од анализа на вредностите од табела 17 во однос на образованието на испитаниците, може да забележиме дека испитаниците со средно и високо образование се разликуваат во однос на добиената аритметичка средина. Со помош на t-тестот се покажа дека **постои статистички значајна разлика ($t=-1.99$; $p=0.05$; $p>0.05$) кај испитаниците со различно образование во однос на работните перформанси.**

Со оглед на тоа дека постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различно ниво на образование во поглед на професионалниот развој ($t=-1.19$, $p=0.05$; $p<0.05$), а притоа добиената вредност на аритметичката средина на испитаниците со средно образование изнесува $M=70,72$, а кај испитаниците со високо образование $M=76,44$, може да заклучиме дека испитаниците кои имаат високо ниво на образование имаат повисок став за придонесот на обуките кон работните перформанси, во однос на испитаниците со средно образование.

Од спроведената анализа на варијанса, во табела 18 може да се забележи дека **не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на работните перформанси ($F(3;96)=0.29$, $p=0.83$; $p>0.05$).**

Исто така од оваа табела, може да се заклучи дека **не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на работните перформанси ($F(2;97)=1.434$, $p=0.24$; $p>0.05$).**

Од произнесените податоци може да се заклучи дека, по спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA) со цел да се тестира хипотеза 4. не постои статистички значајна разлика во работните перформанси во поглед на полот, работниот стаж и возрасната група, но постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен степен на образование во однос на работните перформанси, што би значело дека : **Хипотеза 4. Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за работните перформанси се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование – делумно се потврдува.**

Табела 18. Анализа на варијанса (ANOVA) за варијаблите возраст и работен стаж во однос на варијаблата работни перформанси.

ANOVA								
<i>Возраст</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Извор на варирање</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>Среден квадрант</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
20-29 год.	43	75.419	Меѓу групите	116.596	3	38.865	0.29	0.83
30-39 год.	42	75.5	Во групите	12866.39	96	134.025		
40-49 год.	14	72.571	Вкупно	12982.99	99			
над 50 год.	1	71						
<i>Работен стаж</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Извор на варирање</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>Среден квадрант</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
0-5 год.	49	76.245	Меѓу групите	372.987	2	186.493	1.434	0.24
5-10 год.	31	75.516	Во групите	12610	97	130		
над 10 год.	20	71.2	Вкупно	12982.99	99			

$p > 0.05$

10. ДИСКУСИЈА

Не постои сомнеж дека организациите низ светот се стремат кон успех и остварување силна конкуренција во индустријата од иста дејност. Со цел да го остварат тоа, организациите мора да располагаат и управуваат со нивните ресурси ефективно. Организациите мора да бидат свесни и реално да се соочат со потребата од постојано надоградување и едукација на нивните човечки ресурси. Притоа, менаџерите треба да обрнат посебно внимание кон сите суштински функции на управувањето со човечките ресурси, бидејќи тие имаат значајна улога во различни организациски, социјални, економски области, меѓу останатите, а кои имаат влијание за остварување на организациските цели, но и организацискиот успех на пазарот.

Организациите се соочуваат со зголема конкуренција како последица на глобализацијата, постојаните промени во технологијата, политичкото и економско опкружување и затоа организациите, постојано се поттикнуваат за обучување на своите вработени, како начин за нивно подготвување да се прилагодат кон горенаведените промени и со тоа да ги зајакнат нивните перформанси. Важно е да не се игнорираат преовладувачките докази за раст на знаењето во корпоративниот свет, во последната деценија. Овој раст не е предизвикан само од подобрувањето на технологијата, ниту од комбинација на факторите за производство, туку од зголемениот напор за развој на организациските човечки ресурси. Затоа, одговорноста во секоја организација е да се подобрат перформансите на вработените и секако спроведувањето на обуките и развојот како најголеми чекори, кои повеќето компании мора да ги применуваат. Како што е повеќе од очигледно дека вработените се најзначајниот ресурс, важно е да се оптимизира придонесот на вработените за компаниските цели, како начин за одржување на ефективни перформанси. Затоа, менаџерите мора да обезбедат соодветен кадар на луѓе, кои ќе бидат технички и социјално компетентни и способни за развој на кариерата во специјализирани сектори или менаџерски позиции.

Прашањето кое често се јавува во повеќето случаи е: зошто човечките ресурси се значајни? Имајќи во предвид дека човечките ресурси се интелектуална сопственост на компанијата, вработените докажаа дека се добар ресурс за стекнување на конкуретска предност, додека обуката е единствениот начин за развој на организациско интелектуална сопственост преку градење на компетенции на вработените (Houger, 2006). Со цел да се успее, организациите мора да се избораат за соодветен кадар и притоа да ги насочуваат кон ефективно работење. Затоа, организациите треба да го дизајнираат своето управување со човечките ресурси, на начин кој е соодветен за организациската структура, бидејќи на тој начин орагнизацијата ќе ги остварува своите цели и задачи. Покрај тоа, исто така е значајно за организациите, да им помагаат на своите вработени за стекнување на потребните вештини и зголемување на нивната посветеност кон работата.

Важноста на обуките во корпоративниот свет е, широко дискутирана во литературата на менаџментот за човеки ресурси, и постои голема теоретска и емпириска литература, која доставува емпириски докази за поддршка на директната или индиректната врска помеѓу обуката и перформансите на вработените, мотивацијата и задоволството од работа и позитивни консеквенци на организациските перформанси. Притоа, ова се случува поради тоа што успехот и неуспехот на секоја организација, за остварување на своите цели, зависи најмногу од обуката и едукацијата на нивната работна сила. Затоа, највисокото раководство во рамките на организациите треба да ја сфати важноста за инвестирањето во обуката на своите вработени, токму поради подобрување на нивните перформанси, па оттука и на самата организација.

Предмет на ова истражување претставува придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените, задоволството од работа, мотивацијата од работа и работните перформанси и какви се ставовите на вработените во ит секторот во однос на погоре наведените варијабли. Исто така, предмет на ова истражување се разликите во професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата за работа и работните перформанси во однос на полот, возраста,

работниот стаж и нивото на образование. Целта на ова истражување е да утврди на кој начин обуката влијае на професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата за работа и работните перформанси, но и да се испита дали постојат значајни разлики во ставовите на вработените во ит секторот за придонесот на обуките за професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата за работа и работните перформанси во однос на полот, возраста, работниот стаж и образованието на испитаниците.

Х1.Првата хипотеза поставена во ова истражување гласи: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за професионалниот развој се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Од добиенана анализа на резултатите по спроведените статистички постапки, t-тест (пол и образование), во однос на полот не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен пол во однос на професионалниот развој ($t=-0.19$, $p=0.85$), но постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различно ниво на образование во поглед на професионалниот развој ($t=-0.19$, $p=0.03$; $p<0.05$), што значи дека испитаниците кои имаат високо ниво на образование ($M=50,73$), имаат попозитивен став за придонесот на обуките кон професионалниот развој, во однос на испитаниците со средно образование.

Според академската студија на Igbaria & Baroudi, (1995) која ги испитувала половите разлики во професионалниот развој во областа на информатичкиот сектор, откриле дека жените имаат поголеми ограничувања во напредокот во однос на мажите. Спротивно на тоа, мажите имаат поповолни можности за напредок во кариерата во однос на жените. Исто така, тие напоменуваат дека, иако во предностите за професионален развој сè помалку е опфатен степенот на работните перформанси, а сè повеќе работните квалификации (перформансите кои се однесуваат на способностите, напорно работење, итн) предностите за напредување во кариерата е поголема кај жените. Истражувајќи ја оваа област Igbaria and Baroudi (1995) сугерираат дека можноста за унапредување во кариерата кај жените и мажите може да се изедначат, доколку биле користени слични

критериуми и за двете групи. Овозможувајќи поддршка за постоење на бариери во оваа фаза, Shuttleworth (1992), во нејзината студија ја испитува улогата на традиционалните ставови кон жените, образованието и обуката, каде што истакна дека, додека 10% од мажите во истражувањето се стекнале со високи раководни позиции, само 3% од жените биле во можност да ја исполнуваат таа позиција. Истражувањата откриле дека, додека мажите доживуваат некои поголеми работни- развојни предизвици, жените доживуваат развојни -ментални предизвици, кои произлегуваат од потешкотиите со кои се соочуваат во нивната работа.

Од спроведената анализа на резултатите во нашето истражување, може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на професионалниот развој ($F(3;96)=0.736$, $p=0.53$; $p>0.05$) и не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на професионалниот развој ($F(2;97)=1.54$, $p=0.21$; $p>0.05$).

Според истражувањата на Ebner, Freund, & Baltes, (2006); Ogilvie, Rose, & Heppen, (2001), повозрасните вработени се повеќе насочени кон непроменлив однос во споредба со помладите кои се повеќе заинтересирани да се вклучат за обука и стекнување нови вештини. Една од потенцијалните причини за помалото учество на повозрасните вработени во активностите на учење и развој е поради нивните специфични ограничувања поради биолошките промени кои се поврзани со стареењето. Стареењето е честопати поврзано со пад на когнитивните и интелектуалните способности (Ackerman, Beier, & Bowen, 2002). Иако ова мислење ги опфаќа повозрасните вработени во целост, секако дека има исклучоци од ова правило. Некои повозрасни вработени може да останат заинтересирани за развој, додека други не. Овие разлики помеѓу повозрасните вработени би можело да се однесуваат на нивните лични верувања, поддршката што ја добиваат од нивното работно опкружување, верувањата и однесувањето од страна на нивните надредени (Nauta, Van Vianen, Van Der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009).

Х2 Втората хипотеза во ова истражување гласи: Хипотеза 1.2. Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за задоволството од работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Од добиената анализа на резултатите, по спроведените статистички постапки, t-тест пол (машки и женски) не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен пол во поглед на задоволството од работа ($t=0.217$; $p=0.82$; $p>0.05$), и t-тест образование (средно и високо) не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различно образование во однос на задоволството од работа ($t=-1.46$; $p=0.15$; $p>0.05$).

Половите разлики за задоволството од работа го привлекувале вниманието на многу истражувачи, па така во 1990 Greenhaus, Parasuraman and Wormley не најдоја значајни разлики во полот, но тие го оправдаа ваквиот резултат со тоа што машките испитаници имале повисока позиција (менаџерски/професионални работни места) отколку жените, кои имале повеќе канцелариска работа.

Bender, Donohuey and Heywoodz (2005), спроведоа студија користејќи податоци добиени од САД, истражувајќи како задоволството од работата може да се разликува во однос на полот. Тие откриле дека жените покажале повисоко ниво на задоволството од работа во однос на мажите. Тие извлекоа заклучок дека мажите различно ја ценат флексибилноста на работа, која впрочем влијае на задоволството на работното место (Bender et al, 2005).

Според Sloane, Battu, and Seaman (1995), високо образованите работници имаат поголема веројатност да страдаат од несоодветност во однос на нивното образование. Па така, повисоко ниво на образование на вработените, помало е нивното задоволство од работата (Clark, 1997). Иако, високото образование ги зголемува очекувањата за подобра работа, (Hagenaar, 1986; Ross & Reskin, 1992), тоа води до незадоволство и разочарување, додека Idson (1990) не известува за значителни ефекти од нивото на образование за целокупното задоволство од работата.

Од спроведената анализа на варијанса (ANOVA), може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на задоволството од работа ($F(3;96)=0.45$, $p=0.72$; $p>0.05$), но постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на задоволството од работа ($F(2;97)=3.55$, $p=0.03$; $p>0.05$).

Постојат статистички значајни разлики во аритметичките средини помеѓу испитаниците кои спаѓаат во групата од 0-5 години работен стаж и над 10 години работен стаж во однос на задоволството од работа ($t=2.42$; $p=0.02$; $p<0.05$) што значи дека испитаниците кои се наоѓаат во групата од 0-5 години работен стаж имаат поголемо задоволство од работата во однос на групата од над 10 години работен стаж; значајна разлика постои помеѓу испитаниците кои спаѓаат во групата од 5-10 години работен стаж и над 10 години работен стаж ($t=2.145$; $p=0.04$; $p<0.05$), што укажува на тоа дека испитаниците кои имаат од 5-10 години работен стаж имаат повисоко ниво на задоволство во споредба со испитаниците кои се над 10 години работен стаж.

Според истражувањата на Belcastro & Koeske (1996), Billingsley & Cross (1992), Cramer (1993), Jones Johnson & Johnson (2000), Larwood (1984), Loscocco (1990), Saal & Knight (1988) повозрасните вработени имаат повисоко ниво на задоволство од работата. Повозрасните вработени покажуваат повисоко ниво на задоволство отколку помладите. Повозрасните работници се поудобни и толерантни кон авторитетите и знаат како да ги намалат нивните очекувања во однос на работата. Други студии, пак зборуваат дека возраста има не-линеарна поврзаност (нема влијание) на задоволството од работата Sarker, Crossman, & Chinmeteerpituck (2003), Sharma & Jyoti (2005, 2009), Tu, Plaisent, Bernard, & Maguiraga (2005) или поточно статистички, возраста има незначително влијание за задоволството. Па така некои студии заклучуваат дека како хронолошка варијабла, возраста не е показател за задоволството од работа.

Хз. Третата хипотеза во ова истражување гласи: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за мотивацијата за работа се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Од добиената анализа на резултатите, по спроведените статистички постапки, t-тест (машки и женски пол) не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен пол во поглед на мотивацијата за работа ($t=-0.27$; $p=0.79$; $p>0.05$) и t-тест (средно и високо образование) не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различно образование во однос на мотивацијата за работа ($t=-1.842$; $p=0.07$; $p>0.05$).

Слични ставови се истакнати уште во деведесетите. Така Thorndike (1914) верува дека психолошките разлики помеѓу мажите и жените се многу мали, во споредба со половите варијации.

Во однос на половите разлики според Pearson and Chatterjee (2002), додека работеле на истражување во Кина, дошле до заклучок дека и покрај разликите, половата еднаквост во мотивацијата за работа и кај мажите и кај жените е доминантна. Тие имаат исти ставови како за висока заработувачка, можностите за обука, автономија во работата, употребување на вештините, односите со менаџерите, итн.

Од спроведената анализа на варијанса (ANOVA), може да се забележи дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на мотивацијата за работа ($F(3;96)=0.14$, $p=0.94$; $p>0.05$), и не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на мотивацијата за работа ($F(2;97)=1.402$, $p=0.25$; $p>0.05$).

Според некои истражувања, нивото на образование, покажува значителни разлики кај вработените во однос на мотивацијата. Nadeem et al. (2011) истакнуваат дека постојат повеќе варијабли кои влијаат на нивото на мотивација кај високо образованите вработени. Тие ги вклучуваат работните одговорности, барања во однос на работното време, висина на платата и други проблеми

поврзани со однесувањето на надредените. Многу од овие елементи имаат значајно влијание врз ставот на вработените во однос на неговата работа. Сепак, образованието може да ја направи разликата помеѓу годините и понатамошното образование. Веројатноста дека возрасните со повисоко ниво на образование, можат да работат независно и постојано се во развој (Warr, Birdi 1998). Според Kanfer и Askerman (2004), вработените кои се на повисока позиција и со високо образование, не мора да го вложуваат истиот напор во нивната стручност за да ги постигнат истите перформанси, како нивните помлади колеги со пониско образование.

Х4. Четвртата хипотеза во ова истражување гласи: Ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за работните перформанси се разликуваат од аспект на полот, возраста, работниот стаж и нивото на образование.

Од добиената анализа на резултатите, по спроведените статистички постапки, t-тест (машки и женски пол), не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различен пол во поглед на работните перформанси ($t=-0.007$; $p=0.99$; $p>0.05$), но постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различно образование во однос на работните перформанси ($t=-1.99$; $p=0.05$; $p>0.05$).

Современите истражувања посочуваат дека во денешно време, постои родова конвергенција отколку дивергенција, и жените и мажите денес, се повеќе се слични отколку што беа пред неколку децении (Kimmel, 2000). Тоа е така, бидејќи дури уште од самото детство машките и женските се третираат слично во сите сфери од животот и општеството не е дискримирачко помеѓу нив. Современото општество ги избриша границите помеѓу животниот стил на двата пола, па така (Kimmel, 2000), во неговата студија тврди дека не постои варијација на перформансите помеѓу мажите и жените. Истражувањето на (Solem & Blekesaune, 2005) зборува за тоа дека жените почесто отколку мажите кажуваат дека работата им е многу важна и поради тоа тие даваат подобри перформанси.

Со оглед на тоа дека постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различно ниво на образование во поглед на професионалниот развој ($t=-1.19$, $p=0.05$; $p<0.05$), а притоа добиената вредност на аритметичката средина на испитаниците со средно образование изнесува ($M=70,72$), а кај испитаниците со високо образование ($M=76,44$), може да заклучиме дека испитаниците кои имаат високо ниво на образование имаат повисок став за придонесот на обуките кон работните перформанси, во однос на испитаниците со средно образование.

Од добиената анализа на варијанса (ANOVA), може да се забележи дека дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците од различна возраст во поглед на работните перформанси ($F(3;96)=0.29$, $p=0.83$; $p>0.05$), и не постои статистички значајна разлика кај испитаниците со различен работен стаж во поглед на работните перформанси ($F(2;97)=1.434$, $p=0.24$; $p>0.05$).

Од досегашните истражувања, односот помеѓу работното искуство и влијанието на перформансите на работа се покажале како позитивни, негативни и исто така незначителни (Dokko et al, 2009; Gordon и Fitzgibbons, 1982; McDaniel et al., 1988; Uppal, Mishra, & Vohra, 2014). Овој недостаток на козистетност, најверојатно најмногу се јавува поради различните начини на кој работното искуство се мери во истражувањата.

11. Препораки

Обуката и развојот на вработените се значаен фактор за успех на секоја организација. Исто така тие се импертив за ефикасно работење на вработените, кои притоа ги зајакнуваат можностите на вработените да се прилагодат кон постојаните промени и променливото деловно опкружување и технологијата, за остварување подобри перформанси, зголемување на знаењето на вработените преку развивање на креативни вештини и вештини за решавање на проблемите. За да се постигнат придобивки од обуките најпрво мора да се идентификуваат потребите за обука кои ги одредуваат линиските менаџери, како и сите вклучени во секторот за човечки ресурси. Сите инволвирани треба точно да се согласат за

недостатоците со кои се соочуваат, кои вештини се потребни и кои ставови треба да се променат во перформансите за работа. Идентификувањето на потребите произлегува од стратешкиот план на организацијата, кој ги опфаќа одделенските, секторските, тимските и индивидуалните планови.

Следно што мора да биде опфатено е тоа што организацијата треба да се осврне кон учењето, обуките и развојот, како и целите на обуките, планот, имплементацијата и евалуацијата како континуиран процес за организациски развој. Организациското планирање за развој за вработените, вклучува усогласеност на индивидуалните потреби и аспирации, со можностите кои се достапни во организацијата.

За успешен развој на менаџментот, и менаџерите и вработените мора да ги поделат одговорностите обострано. Вработените мора да ги идентификуваат нивните аспирации и способности, и преку советување да ги препознаат кои се потребите за обука за соодветен кариерен развој и нивна понатамошна едукација. Развојот и успешното планирање ќе играат значајна улога. Прогресивни планови за напредување во кариерата, за обука и развој треба да бидат достапни за секој вработен.

Мотивацијата во суштина се обидува да го поттикне моралот на вработените, да работат напорно и на тој начин да бидат продуктивни. Притоа препорачливо би било во ваквиот сектор на ИТ компании, да постојат соодветни програми за обука и развој, каде што ќе иницираат политика за мотивација која ќе биде опфатена преку програмите за обука. Мотивацијата ги вклучува и двете екстерните, како што се повисоки плати, бонуси, дополнителни бенифиции и внатрешни како што се, признавање, ценење, прифаќање од колегите, можности за промоција, развој на кариерата и консултации за значајни работи. Моралот од друга страна ја зголемува продуктивноста, индиректно преку намалување на отсуствата, несреќи, флукуација на вработени и поплаки. Ова значи дека работната сила никогаш не може да напредува во организациите каде постои низок морал и недостаток на мотивација, бидејќи мотивацијата води кон задоволство од работата, па тоа води до соодветен развој. Најпосле, неопходно е да се следи и оценува обуката со цел да

се процени нејзината ефективност во однос на постигнатите резултати, поготово кога обуката е предходно планирана, и да укаже каде се потребни подобрувања или промени, за обуката да биде уште повеќе ефективна.

Сегашните организации се соочуваат со голема конкуренција, преку постојано менување на технолошкото и деловното опкружување. Глобализацијата и постојаното менување на потребите на клиентите поставија уште поголеми предизвици на деловните организации. Се со цел да се надминат овие предизвици, организациите мора да ги обучуваат и развиваат своите вработени. Организациите треба да се соочуваат со наложување за обука, кои се поврзани со промените и зголемувањето на интернационализацијата на индустријата, како и различноста на работната сила.

Ова истражување го истакна описот од методологијата, која беше искористена за да се истражи ставовите на вработените во ИТ секторот кон придонесот на обуките за професионалниот развој, задоволството од работа, мотивацијата на вработените и работните перформанси во поглед на карактеристиките по, возраст, образование и работен стаж. Ова истражување заклучи забележител позитивен однос помеѓу ставот на обуката на вработените и професионалниот развој, задоволството од работата, мотивацијата и работните перформанси, што значи дека мора да се вложат напори, за да се осигура дека вештините и знаењето на вработените се целосно употребливи преку соодветно, навремено конструирање на обуките и нивна имплементација. Сепак, постојат уште други дополнителни варијабли кои можат да заземат улога во ова поле на истражување, за да се создадат поубедливи резултати, на начин на кој би ја зголемиле неверојатната значајност за обука и развој на вработените на начин кој вклучува:

- Придобивките од обуката може да имаат скалест ефект, па така придонесите на индивидуално ниво (индивидуалните перформанси) влијаат на придобивките на тимското ниво (тимски перформанси), кои заедно влијаат на организациските (профитабилноста) и резултатите во општеството (човечкиот капитал). Сепак, потребни се истражувања за да се разберат факторите кои овозможуваат непречен вкрстен трансфер на

бенефиции. Од посебен интерес е прашањето на вертикален трансфер: како ефектите од обуките на индивидуалците (зголемени знаења и вештини) директно се пренесува во подобро функционирање на тимско и организациско ниво.

- Постои јаз помеѓу применетата и научната литература која го зема во предвид циклусот на користење на времето, како варијабла, за да се процени ефективноста од обуката. Ефективната големина за квалитетот на перформансите, може да не е иста како брзината со која индивидуалците, тимовите и организациите ги идентификуваат и имплементираат решенијата за новите проблеми. Со оглед на конкуренцијата и притисоците на пазарот, промените и новитетите кои се случуваат од рапидни размери, организациите мора да ги согледаат придобивките од обуките што побрзо, и да се во постојан тек со најновите едукативни алатки, кои ќе ги применуваат за што побрзо делување во областа на технолошките промени.
- Нудењето на вработените можности за обука, може да се смета дека организацијата се грижи за своите вработени. Оваа перцепција, од друга страна може да вроди придобивки и покрај тоа што, концептот на обуката и испораката може нема да бидат оптимални. Идните истражувања би можеле да го испитаат степенот до кој можностите за обука се гледаат како порака во која организацијата води грижа, притоа може да биде моќна и значајна порака за денешниот корпоративен свет кој измамува намалување на бројката, флукуацијата и отпуштање на вработените.

Човечкиот капитал може да се смета за главно средство на една организација и затоа треба постојано да се инветира во нив, за да се осигура нивниот раст и опстанок. Организацијата треба да обезбеди, одржува и задржува квалификувана, посветена и мотиварана работна сила, да води грижа за истите, кои и се потребни, а воедно се главниот двигател за успехот и развојот на организацијата. Тоа значи дека мора да се превземаат чекори за проценка и

задоволување на идните потреби на вработените и да се зголемат и развијат и спојат капацитетите на луѓето, нивните придонеси и компететивност, преку овозможување на постојано едуцирање и контуниран развој.

Литература

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474
- Anderson, A. (2003). *Industrial psychology* (3rd Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Anonymous. (1998, Sept/Oct). What nonprofits need to know about technology. *Nonprofit World*, 16, 38.
- Armstrong, M. (2000). "Understanding *training*". Human Resource Management Practice. 8th Edition. Kogan page limited, London. pp:543
- Arthur WJ, Bennett WJ, Edens P, Bell ST. 2003. Effectiveness of training in organizations: a metaanalysis of design and evaluation features. *J. Appl. Psychol.* 88:234-45
- Asfaw, A.M., Argaw, M.D. and Bayissa, L. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 188-202.
- Aswathappa, K. Human resource and Personnel Management, New Delhi: *Tata Mcgraw-Hill Publishing Company Limited*, 2000, p.189
- Atkinson, M., Chois, R.T. (2009), *Wewnętrzna dynamika coachingu*, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa.
- Babic, L. (2009). *Upravljanje edukacijom organizaciju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.19, 20
- Bahtijarević -Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, str. 745-784.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105. 180
- Barber J. 2004. Skill upgrading within informal training: lessons from the Indian auto mechanic. *Int. J. Train. Dev.* 8:128-39
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains for the implementation of employee training programs, *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, pp. 411-28.
- Bature, N., Friday, O., & Mustapha, A. (2013). Manpower Training and Development: A Tool for Higher Productivity in Zenith Bank Plc, Maitama Branch, Abuja. *European Journal of Business and Management*, 5 (28)

- Belcastro, B.R., & Koeske, G.F. (1996). Job satisfaction and intention to seek graduate education. *Journal of Social Work Education*, 32(3), pp. 315-328
- Bender Keith A., Susan M. Donohue , John S. Heywood. Job satisfaction and gender segregation, *Oxford Economic Papers*, Vol. 57, Issue 3, July 2005, Pages 479–496
- Berlowski, P. (2008). Coaching czy mentoring, *Personel i Zarzadzanie*, nr 6/219, p. 22-26
- Bhalla, K. (2006) *Why A Quality Management System In service Industries? Six Sigma*.
- Billingsley, B.S., & Cross, L.H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching:A comparison of general and special educators. *Journal of Special Education*, 25(4), pp. 453-472
- Bogdanovic, L. (2015), *Znacaj obuke zaposlenih kao strategije menadzmenta ljudskih resursa za ostvarivanje organizacionih ciljeva*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.4
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading MA: AddisonWesley.
- Burke J. (1995), Benefits of formal training courses within a professional service firm. *The Journal of Management Development*, Vol 14(3): 3-13
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life, Profits*. McGraw-Hill Inc
- Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30(1), 102-118. 182
- Cheramie, R.A., Sturman, M.C. and Walsh, K. (2007). Executive career management: switching organizations and the boundary less career, *Journal of Vocational Behavior*. 71(3), 359-374
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work, *Research in Labour Economics*, 4(4), pp. 341-372
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice* 6th ed. Thomson Learning
- Colombo, Emilio & Stanca, Luca. (2008). *The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms*, Available at SSRN
- Cramer, D. (1993). Tenure, commitment, and satisfaction of college graduates in an engineering firm. *Journal of Social Psychology*, 133(6), pp. 791-797.

- DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (2000). *Personnel / Human Resource Management*. 4th ed.
- Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2009). Unpacking Prior Experience: How Career History Affects Job Performance. *Organization Science*, 20(1), 51-68.
- Dongsong, Z., Zhao, J. L., Lina, Z., & Nunamaker, J. J. F. (2004). Can e-learning replace classroom learning? *Communications of the ACM*, 47(5), 75-79.
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goalorientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-67
- Edmond, H. & Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management*. Oxford University Press.
- Edvinsson L. (2003), *Korporacijska longitudo-navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organisational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-7.
- Garavan, T. N., Hogan, C., & O'Donnell, A. C. (2003). A best practice guide. *In Making training and development work*. Oak Tree Press.
- GENT, Michael J. and Gregory G. D. (1989), The Needs Assessment Solution: Analyzing your environment to find out how much, if any, new training is needed, *Personnel Administrator*, 82-84.
- Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnerships. *Training and Development Journal*, 36 (10), 75-78.
- Ginsberg, L. (1997). Training for the long haul. *Computer Shopper*. Vol: 17, p: 4
- Gist, E. M., & Stevens, K. C. (1998). Effects of practice conditions and supplemental training method on cognitive learning and interpersonal skill generalization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, str. 142-169
- Goodman, S., J., Wood, E., R., & Chen, Z. (2011). Feedback specificity, information processing, and transfer of training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, str. 253-267
- Gordon, M. E., & Fitzgibbons, W. J. (1982). Empirical test of the validity of seniority as a factor in staffing decisions. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 311-319. doi: 10.1037/0021-9010.67.3.311

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 103-120, 273- 274, 277
- Guest, D. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, 263-276
- Hagenaars, A. J. (1986). *The Perception of Poverty*. Amsterdam: New Holland
- Harney, B., Jordan C., (2008). *International Journal of Productivity and Performance Management, Unlocking the Black Box*, Emerald Group Publishing LTD, Emerald UK, p.14
- Hellriegel, D., Slocum, Jr. Jw. w and Woodman, R.W (2001) *Organisational Behavior*: 9th Ed. Ohio: SouthWestern College Publishing
- Heyes, J., Stuart, M. (1996), Does training matter? Employee experiences and attitudes. *Human Resource Management Journal*, Vol 6(3): 7-21
- Hiltz, S. R., & Wellman, B. (1997). Asynchronous learning networks as a virtual classroom. *Communications of the ACM*, 40(9), 44-49.
- Holton i dr. во Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4) стр. 285.
- Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21.
- Houger, V. P., (2006), "Trends of Employees Performance: Collaborative efforts Between Manager and Employees," *Journal of Performance Improvement*, 45(5), 26-31.
- Igbaria M and Baroudi JJ (1995) The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: an examination of gender differences in the IS workplace. *MIS Quarterly* 19, 107-123.
- Isyaku, I.A. (2000) *Training and retraining of Teachers through Distance Education*. Being a paper presented at the National Workshop on Distance Education Held at Abuja Nigeria. 27-29
- Jagero, N., Komba, H. V., & Mlingi, M. N. (2012). Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania. *International Journal of Humanities & Social Science*

Javis J., Lane D., Fillery-Travis A.,(2004) *The Case for Coaching*, Institute for Personnel and Development, London, p.18

Jones Johnson, G., & Johnson, W.R. (2000). Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: *Alongitudinal analysis. Journal of Psychology*, 34(5), pp. 537-556.

Kanfer, R.; Ackerman, P. L. 2004. Aging, adult development, and work motivation, *The Academy of Management Review* 29(3): 440–458.

Kaplan RS and Norton DP, "*The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*", Harvard Business Review, 1992 Jan/Feb, pp71-79.

Kimmel, M.S., *The Gendered Society*, Oxford University Press, 2002, 2004.

Kirkpatric D., Kirkpatric J., (2007) *Implementing the Four Levels*, Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco, p 38-174

Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. (1997). *An organizational systems approach for the implementation and transfer of training*. In J. K. Ford, S. W. J. Kraiger, K., Salas, E. and Teachout, M., Eds., *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, LEA, Mahwah, 247-287.

Kreitner, R. and Kinicki, A. (2007). *Organisational behaviour* (7th Ed) New York: McGrawHill/Irwin

Larwood, L. (1984). *Organisational behavior and management*. Boston: Kent Publishing Company

Listwan, T. (1998). *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, wyd. 4, Wydawnictwo Kadry, Wrocław

Loscocco, K.A. (1990). Reactions to blue-collar work: *A comparison of women and men*. *Work & Occupations*,17(2), pp. 152-177.

Martocchio, Webster во Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30(1), 102-118.

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 327-330.

Mihartescu, A. A., Negrut, M. L., & Mazilescu, C. A. (2010). *From traditional learning to elearning*. Iasi: Univ Tech Gheorghe Asachi Iasi.

Milheim, W. D. (1994). A comprehensive model for the transfer of training. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 95-104.

Milosavljevic, G. (1997), *Organizacija treninga*, Javno preduzece "Sluzbeni Glasnik", Beograd, str. 132

- Morrow, C. C., Jarrett, M. Q., & Rupinski, M. T. (1997). An investigation of the economic utility of corporate-wide training. *Personnel Psychology*, 50, 910-1
- Nadeem, M.; Rana, M. S.; Lone, A. H.; Maqbool, S.; Naz, K.; Ali, A. 2011. Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan, *International Journal of Business and Social Science* 2(19): 217-222.
- Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). *Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance*.
- Noe, A. R., Hollenback, R.J, Gehart, B., Wright, M. P. (2006). *Human Resources Management*, Third Edition, pp.217, 224
- Oguntimehin, A. (2001) "Teacher Effectiveness: Some practical Strategies for Successful Implementation of Universal Basic Education in Nigeria" *African Journal of Educational Management* Vol. 9, No 1 P. 151 - 161
- Oribabor, P.E. (2000), "Human Resources Management, A Strategic Approval," *Human Resources Management* 9 (4) 21 - 24
- Orlic R. (2005), *Kadrovski menadzment*, Zoran Damnjanovic I sinovi, Beograd, str. 246
- Pantazis, C. (2001). *Executive summary: A vision of E-learning for America's workforce*. Report of the Commission on Technology and Adult Learning, ASTD.
- Partlow, C.G. 1996. "Human-resources practices of TQM hotels", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 37 No.5, pp.67-77
- Pearson, C.A.L., Chatterjee, S.R. (2002) Gender variations in work goal priorities: a survey of Chinese managers. *International Journal of Management*, 535-543.
- Peters, L. H., O'Connor, E. J., & Eulberg, J. R. (1985). Situational constraints: Sources, consequences and future considerations. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 79-114.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London.
- Pushpakumari, M. (2008). *The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis*. *City Forum*, 9(1), 89-105.
- Radovanovic, V. (2009), *Menadzment ljudskih resursa*, Tehnicki fakultet, Cacak, str. 231
- Raheja, K. (2015). Methods of Training and Development, *Innovative Journal of Business and Management*, Vol. 4(2), March-April, p. 35-41.

Robbins S, Coutler M. (2005), *Menadzment-osmo izdanje*, Data Status, Beograd, str.294

Robbins, S.P., Odendaal, A. and Roodt, G. (2003). *Organizational behavior: Global and Southern African perspectives*. South Africa: Pearson Education.

Ross, C. E., & Reskin, B. F. (1992). *Education, control at work and job satisfaction*. Social Science Research, 21, pp. 134-148

Rothwell, W.J. and Kazanas, H. C. (1998). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*, 2nd ed., San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.

Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.

Saal, F.E., & Knight, P.A. (1988). *Industrial/Organisational Psychology: Science & Practice*. Belmont:Wadsworth

Saleem, Q., Shahid, M. & Naseem, A. 2011. *Degree of influence of training and development on employee's behavior*. International Journal of Computing and Business Research., 2(3): 2229-6166.

Salopek, J. J. (2000). Digital collaboration. *Training & Development*, 54(6), 39-43

Shuttleworth T (1992) Women and computer technology. Have the promises of equal opportunities been fulfilled? *Women in Management Review* 7,24–30

Sloane, P, Battu, H. and Seaman, P. (1995). *Over education, Under education and the British Labour Market*. Working Paper 95-09. University of Aberdeen.

Stanisic Vjestica, O.,(2016), *Uticao obuke I obrazovanja na performanse organizacije I zadovoljstvo zaposlenih*, Univerzitet Union Beogradska Bankarska Akademija, Beograd, str.254-260

Stoner, J. A. F., Freeman, E. & Gilbert, D. A. 1995. Management. 6th Ed. London: Prentice-Hall International.

Szałkowski, A. (2000). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków

Taylor id r. vo Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.;

Thompson, L., Gentner, D., & Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical *Training more powerful than individual case training*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82, str. 60-75

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6th Ed. London: Prentice Hall

- Tsaur, S.H., Lin, Y.C.2004. "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, Vol. 25 pp.471
- Uppal, N., Mishra, S. K., & Vohra, N. (2014). Prior related work experience and job performance: Role of personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 39-51. doi: 10.1111/ijsa. 12055
- Van der Sluis, E., C., L. (2007). Umbrella for research into human resources development (HRD). *Human Resource Development International*, 10, str. 1-106
- Ciccone, A., & Papaioannou, E. (2009). *Human capital, the structure of production and growth*. The Review of Economics and Statistics, 91, str. 66-82
- Velnampy, T. (2008). *Job attitude and employees performance of public sector organizations in Jaffna district*, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*, 6(2), 66-73.
- Warr, P.; Birdi, K. 1998. Employee age and voluntary development activity, *International Journal of Training and Development* 2(3): 190–204. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00047>
- Wognum, A. A. M. (2001). Vertical Integration of HRD Policy within Companies. *Human Resource Development International* 4,3, 407–421.
- Wright, P. and Geroy, D.G. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for word-class performance, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 586-600.
- Zwiefka, K., Szwebs, W. (2007), *Rotacja pracy. Istota, doswiadczenia, rekomendacje*, Budujmy Razem, www.buduj.eu (accessed: 25.03.2017).

Прашалник за професионален развој

УПАТСТВО

Ве молам означете колку се согласувате или не се согласувате за секое тврдење, користејќи ја скалата подолу како упатство. Прашалникот е анонимен и ќе биде користен исклучиво за истражување и изработка на магистерски труд.

Ве молам пополнете го полето со бројка од скалата подолу која најмногу го опишува вашиот одговор.

5=Секогаш точно

4=Најчесто точно

3=Понекогаш точно

2=Ретко точно

1=Воопшто не е точно

Прашалник за професионален развој

1. Обуката што ја добивам е ефикасна и тоа ги подобрува моите вештини и способности.	1	2	3	4	5
2. Во ит секторот редовно се спроведуваат анализи за потребите од обука	1	2	3	4	5
3. При извршувањето на процената на ефективностa на вработените во компанијата во предвид се земаат индивидуалните и организациски способности	1	2	3	4	5
4. Обуката е потребна кога постои голема разлика помеѓу моменталните и очекуваните резултати	1	2	3	4	5

5. Пред преземање на било каков вид на активност потребно е да се направи анализа на потребите на одржување на обука.	1	2	3	4	5
6. Како вработен во ИТ организацијата поминувам преку процес на евалуација на редовна основа.	1	2	3	4	5
7. Штом ќе ги добијам резултатите од евалуацијата организацијата ми обезбедува обука врз основа на истите резултати	1	2	3	4	5
8. Во процесот на донесување организациски одлуки постои голема инволвираност на вработените од компанијата	1	2	3	4	5
9. Ги поседувам потребните способности за да понудам уникатно решение базирано на потребите на клиентите	1	2	3	4	5
10. Организацијата ги почитува моите цели и и се стреми кон нивно подобрување заради зголемување на мојата ефикасност	1	2	3	4	5
11. Континуираната обука дополнително ме мотивира да ја развивам мојата кариера во ИТ секторот	1	2	3	4	5
12. Индивидуалните, секторските и организациските потреби одат заедно во ИТ организацијата	1	2	3	4	5

Прашалник за задоволство од работата

1. Организацијата има програма за обука за диверзифицирани позиции во компанијата	1	2	3	4	5
2. Програмите за обука во ИТ организацијата се високо квалификувани и ефикасни.	1	2	3	4	5
3. Програмите за обука ја подобрија мојата ефикасност и моите вештини.	1	2	3	4	5
4. Програмите за обука се релевантни во однос на мојата работа и работни обврски	1	2	3	4	5
5. Секој вработен има можност да учествува во програмите за обука.	1	2	3	4	5
6. Преку програмите за обука, вработени се во можност да го отворат патот за организацијата да може да ги оствари своите цели	1	2	3	4	5
7. Вработените кои ги извршуваат своите работни обврски со помош на програмата за обука работат со повеќе страст и чувствуваат длабока поврзаност со организацијата.	1	2	3	4	5
8. Со цел да се подобрат организациските цели и ефикасноста на вработените се одржуваат редовни конференции	1	2	3	4	5
9. ИТ организацијата се фокусира на тренингот и менторството како важен дел на програмата за обука.	1	2	3	4	5
10. Вработени кои имаат пристап до обука и развојните програми имаат предност над вработените во други компании кои немаат можност за ваков тип на обука.	1	2	3	4	5
11. После посетената обука, вработените чувствуваат поголемо задоволство во работата	1	2	3	4	5

Прашалник за мотивација на работа

1. Се грижам за успехот на бизнисот на компанијата	1	2	3	4	5
2. После посетената обука можам да извршувам важни и комплексни работни обврски	1	2	3	4	5
3. Мојата обука во рамките на организацијата ми ги даде потребните вештини за да ги комплетно ги извршувам моите обврски	1	2	3	4	5
4. После посетената обука превземам целосна одговорност за резултати на моите работни обврски	1	2	3	4	5
5. После посетената обука можам да разберам на кој начин моите вложувања и напори придонесуваат за остварување на целите на организацијата.	1	2	3	4	5
6. Обуките на вработените во ИТ организацијата им даваат вештини на долгорочно размислување	1	2	3	4	5
7. Обуката на вработените е во склад со визијата и целите на организацијата.	1	2	3	4	5
8. Моите супервизори се обучени за тоа како да со почит ги третираа подредените	1	2	3	4	5
9. Раководството на компанијата се доволно обучени за тоа како да фокусираат на силните страни на организацијата отколку на нивните слабости	1	2	3	4	5
10. Раководството на организацијата е добро обучено за тоа како да ги препознае добрите сугестиите од своите вработени	1	2	3	4	5
11. После посетената обука чувствувам поголема заинтересираност и страст кон мојата работа	1	2	3	4	5
12. Обуката ме подготви да ги извршувам моите работни обврски без никакви потешкотии.	1	2	3	4	5
13. После обуката за подобрување на мојата ефикасност работните обврски ги извршувам во предвиденото време	1	2	3	4	5

Прашалник за работните перформанси

1. Количината на работниот капацитет во организацијата се зголеми во текот на последните пет години	1	2	3	4	5
2. Понудата на нови и креативни идеи во организацијата се вреднува на соодветен начин	1	2	3	4	5
3. Поголемиот дел од вработените ги постигнаа организициските цели во последните пет години	1	2	3	4	5
4. Поголемиот дел од вработените најчесто ги постигнуваат дадените таргети	1	2	3	4	5
5. Генерално поголемиот дел од вработените го имаат подобро својот таргет во последните пет години	1	2	3	4	5
6. Вработените се чувствуваат среќни и продуктивни кога работат во тимови	1	2	3	4	5
7. Поголемиот дел од вработените се способни да работат независно и покажуваат високо ниво на ефикасност	1	2	3	4	5
8. Постои простор за вработените во организацијата да учествуваат во донесување на важни одлуки	1	2	3	4	5
9. Подобрени се комуникациските вештини на вработените во организацијата	1	2	3	4	5
10. Вештините на вработените се во согласност со стратешките и оперативни цели на компанијата	1	2	3	4	5
11. Генерално вработените имаат доверба во менаџментот на компанијата после посетената обука	1	2	3	4	5
12. После посетената обука организација има поголема доверба во мене	1	2	3	4	5
13. ИТ организацијата обезбедува можност за напредок и развивање на своите способности после посетената обука	1	2	3	4	5
14. После посетената обука постојат добри можности за промоција во ИТ организацијата	1	2	3	4	5
15. После обуката ИТ организацијата ме подржа во напредокот на мојата кариера	1	2	3	4	5
16. Моментално мојата работна позиција ја гледам како предмет на тренинг во друга организација	1	2	3	4	5

17. После обуката во ИТ организацијата постои можност за препознавање на индивидуалните квалитети на вработените	1	2	3	4	5
18. После обуката се промени начинот на мојата работа	1	2	3	4	5
19. Постојат други фактори кои можам да го попречат вработениот во организацијата да биде промовиран после посетување на обуката	1	2	3	4	5

Прилог Б.

Сирови скорови на испитаниците во поглед на професионалниот развој, задоволството од работа, мотивација на работа, работни перформанси, кај испитаниците од различен пол, возраст, работен стаж и образование.

Улогата на обуката и развојот на вработените во остварување на подобри резултати во ИТ секторот

Испитаник	Професионален развој	Задоволство од работа	Мотивација на работа	Работни перформанси	Пол	Возраст	Работен стаж	Образование
1	39	42	56	72	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Средно образование
2	46	50	54	78	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
3	29	18	23	34	Машки	30-39 Години	Над 10 Години	Средно образование
4	49	42	55	74	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
5	54	51	55	79	Женски	30-39 Години	0-5 Години	Високо образование
6	47	45	43	71	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
7	60	55	58	83	Женски	20-29 Години	5-10 Години	Високо образование
8	58	42	52	73	Женски	30-39 Години	Над 10 Години	Високо образование
9	39	33	44	67	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
10	47	44	49	71	Машки	30-39 Години	Над 10 Години	Високо образование
11	60	47	49	72	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
12	51	45	54	76	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
13	36	39	46	61	Женски	30-39 Години	Над 10 Години	Високо образование
14	36	44	64	76	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Средно образование
15	38	44	49	67	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
16	60	44	47	58	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
17	54	55	65	94	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
18	45	33	50	76	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
19	46	37	52	69	Машки	20-29 Години	Над 10 Години	Високо образование
20	55	55	61	49	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
21	60	55	54	73	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
22	54	49	65	85	Машки	30-39 Години	0-5 Години	Високо образование
23	42	38	43	65	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
24	40	38	44	66	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
25	48	39	52	73	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
26	60	53	61	86	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
27	48	47	58	88	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
28	54	50	59	88	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
29	54	50	59	86	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
30	54	49	58	86	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
31	36	38	45	66	Женски	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
32	48	44	52	78	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
33	44	33	42	66	Женски	30-39 Години	Над 10 Години	Високо образование
34	48	37	41	57	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
35	48	38	47	69	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
36	47	45	48	77	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
37	47	44	43	61	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
38	60	55	63	77	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
39	43	39	53	63	Машки	30-39 Години	0-5 Години	Средно образование
40	42	35	52	64	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
41	34	36	41	59	Машки	40-49 Години	5-10 Години	Високо образование
42	36	42	53	69	Женски	30-39 Години	0-5 Години	Средно образование
43	45	46	50	70	Машки	40-49 Години	5-10 Години	Високо образование
44	42	43	52	71	Машки	Над 50 Годин	Над 10 Години	Високо образование
45	54	43	50	70	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
46	48	36	48	65	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
47	32	37	52	71	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Средно образование
48	46	41	53	79	Машки	30-39 Години	Над 10 Години	Средно образование
49	49	44	59	73	Женски	30-39 Години	Над 10 Години	Високо образование
50	54	46	46	66	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Средно образование

Улогата на обуката и развојот на вработените во остварување на подобри резултати во ИТ секторот

51	41	39	47	70	Женски	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
52	48	44	52	76	Машки	30-39 Години	Над 10 Години	Високо образование
53	46	46	40	59	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Средно образование
54	41	41	55	71	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
55	51	48	59	72	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
56	55	47	59	78	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
57	58	55	63	85	Машки	20-29 Години	5-10 Години	Високо образование
58	56	50	59	86	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
59	49	50	57	77	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
60	52	47	59	85	Женски	30-39 Години	0-5 Години	Високо образование
61	45	32	45	61	Женски	40-49 Години	5-10 Години	Високо образование
62	55	46	56	79	Женски	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
63	48	44	58	81	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
64	48	40	48	71	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
65	51	54	58	87	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
66	54	52	59	84	Женски	30-39 Години	0-5 Години	Високо образование
67	37	32	42	58	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
68	48	41	56	86	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
69	60	54	62	93	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
70	49	51	63	78	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
71	52	50	53	71	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
72	54	47	57	79	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
73	56	51	61	90	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
74	49	39	43	58	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
75	58	54	64	94	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
76	57	52	64	80	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
77	50	47	60	75	Машки	40-49 Години	5-10 Години	Високо образование
78	58	52	65	83	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
79	59	54	63	84	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
80	54	51	65	79	Женски	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
81	45	42	48	64	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
82	59	55	65	87	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
83	52	52	65	86	Женски	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
84	34	28	33	45	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
85	59	54	65	91	Женски	30-39 Години	0-5 Години	Високо образование
86	59	54	63	92	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
87	55	54	63	90	Женски	30-39 Години	0-5 Години	Високо образование
88	53	54	62	88	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
89	53	54	60	84	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
90	57	48	62	81	Машки	40-49 Години	Над 10 Години	Високо образование
91	46	40	47	53	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
92	56	45	54	75	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
93	60	53	65	89	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
94	51	45	45	68	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
95	50	55	62	87	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
96	44	44	47	73	Машки	20-29 Години	0-5 Години	Високо образование
97	60	54	61	94	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
98	57	46	63	84	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
99	57	51	62	89	Машки	30-39 Години	5-10 Години	Високо образование
100	54	52	56	84	Машки	30-39 Години	0-5 Години	Средно образование