МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА ВО ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ОБУКИТЕ И ТРЕНИНЗИТЕ КАКО ЗНАЧАЕН ФАКТОР ВО ЗАДРЖУВАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

СТУДЕНТ: ФИЛИС ДЕМИРОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М162021
МЕНТОР: ДОЦ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2021

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател:

Член:

Член:

„Кажи ми, ќе заборавам, научи ме и можеби ќе запомнам, но вклучи ме и тогаш ќе научам“.

Бенџамин Френклин

Ментор: доц. Д-р. Габриела Крстевска

Кандидат: Фелис Демирова

Број на индекс: М162021

Обуките и тренинзите како значаен фактор во задржување на вработените во организациите

- Магистерски труд -

Меѓународен Славјански Универзитет

„Гаврило Романович Державин“

Свети Николе

Факултет за економија

Маркетинг менаџмент

Апстракт

Со развојот на новите технологии и брзото движење на глобалниот пазар, компаниите откриваат дека инвестициите во интелектуалниот капитал, едукацијата на вработените во организацијата носат развој и напредок на истата. Едукацијата на вработените е еден сложен процес, за кој што е потребно трпение и детална имплементација во секоја фаза од едуцирањето.

Обуките и тренинзите се едни од неопходните алатки за стратешкото подобрување на компаниите во смисла на зголемување на профитот, зголемување и унапредување на конкурентската предност на организацијата и остварување на целите. Секторот на човечки ресурси е главната алка во синџирот во компанијата која што треба да го препознае влијанието и позитивниот ефект од едукацијата на вработените, да ги знае вредностите на своите вработени и со тоа компанијата ќе стане конкурентна, успешна и профитабилна.

Резултатот од обуката е учењето и надградувањето на знаењата на вработените, кое што помага при нивна мотивација, подобрување во работата, стекнување на нови навики. Секторот за човечки ресурси треба да ги анализира потребите за видот на обука и тренинг за вработените, да ги приспособи индивидуално кон нив, да направи селекција и мотивација на учесниците и да ги исполни со креативни содржини обуките и тренинзите.

Клучни зборови: менаџмент на човечки ресурси, обука, пренос на знаење, мотивација, квалитет, задоволство од работата. вработени

Abstract

With the development of new technologies and the rapid movement of the global market, companies are discovering that investments in intellectual capital, education of employees in the organization bring development and progress to it. Employee education is a complex process, which requires patience and detailed implementation at every stage of education.

Trainings are one of the necessary tools for the strategic improvement of companies in terms of increasing profits, increasing and enhancing the competitive advantage of the organization and achieving goals. The human resources sector is the main link in the chain in the company that needs to recognize the impact and positive effect of employee education, to know the values of its employees and thus the company will become competitive, successful and profitable.

The result of the training is the learning and upgrading of the knowledge of the employees, which helps in their motivation, improvement in the work, acquisition of new habits. The Human Resources Department should analyze the needs for the type of training and coaching for the employees, to adapt them individually to them, to make a selection and motivation of the participants and to fill the trainings with creative contents.

Keywords: human resource management, training, knowledge transfer, motivation, quality, job satisfaction. employees

СОДРЖИНА:

Апстракт 1

Abstract 2

Вовед 6

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 9

1. Менаџмент на човечки ресурси и неговата важност за успешно работење на организацијата 10

2. Современи промени кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси 13

3. Важноста и значењето на тренинзите и обуките 16

4. Видови на обука на вработените 17

1. Обука за вештини 17

2. Обука за обновување на знаењето 17

3. Меѓу-функционална обука 18

4. Тимска обука 18

5. Креативни обуки 18

6. Обуки за разновидност 19

7. Обука за писменост 20

5. Потреба од обука и развој на вработените 20

6. Воведна обука 21

6.1 Програма за воведна обука 24

7. Цели на обуките 24

8. Дали постои конкурентска предност кај организациите преку обуката и развојот 29

8.1 Менаџмент на знаење 32

8.2 Конкурентска предност на организациите преку обука и развој 36

9. Обуките како најважен сегмент за мотивацијата на вработените 39

9.1 Влијанието на мотивацијата кај вработените 40
9.2 Менаџерот и неговата улога во зголемувањето на мотивацијата кај вработените за остварување на компаниските цели 42
10. Електронски обуки 44
11. Критичната поврзаност помеѓу тренинзите и обуките со задржувањето на вработените 46
12. Каде прават грешки компаниите при развојот и обучувањето 49
Што треба да се промени 51
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 54
1. Дефинирање на проблемот и основните поими 55
Дефинирање на основните поими 56
2. Методологија на истражувањето 57
2.1 Предмет на истражувањето 57
2.2 Цел и карактер на истражувањето 58
2.3 Задачи на истражувањето 58
3. Хипотези 59
3.1 Генерална хипотеза 59
1) Посебна хипотеза 1 59
2) Посебна хипотеза 2 59
3) Посебна хипотеза 3 59
4. Методи на прибирање податоци 59
4.1 Методи на анализа и синтеза 60
4.1.1 Анализа на содржина на материјали 60
4.2 Синтеза 60
4.3 Компаративен 61
4.4 Метод на генерализација и спецификација 61
4.4.1 Анкета 61

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА 63
1. Анализа на прашалникот 64
2. Добиени резултати 64
4. Предлог на понуденото решение за истражуваниот проблем 75
1. Идентификација на потребата за обука. 75
2. Планирање на обуката 76
3. Изведување на обуката 77
Заклучок 82
Користена литература 85
Интернет извори: 90
ПРИЛОЗИ 91
ПРИЛОГ 1 ТАБЕЛИ 92
ПРИЛОГ 2 СЛИКИ 93
ПРИЛОГ 3 ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЛНИК 94

Вовед

Стандардите за управување со човечки ресурси, особено во доменот на кариерен развој, обуки и тренинзи се збир од добри практики произлезени од раководењето со најдрагоцениот капитал со кој располагаат деловните организации – луѓето и нивниот потенцијал. Овие практики отсликуваат долгогодишни истражувања, познавања, домашни и глобални искуства, и се приказ на решенија кои се едноставно применливи во разновидни, а пред се динамични работни средини. Нивна цел е, најнапред, да ја унапредат работата на одделенијата за човечки ресурси, а понатаму, да придонесат за етаблирање ефективен систем за управување со човечките ресурси.

Стандардите за управување со човечки ресурси, стимулираат напредок и професионално усовршување на вработените во секоја деловна организација. Со нивна примена не се зголемува само квалитетот на работната изведба, ефективноста на работната организација, туку и работната посветеност и квалитетот на работниот живот, воопшто (Rahman, 2013).

Обуката и тренингот на вработените претставува еден од најважните сегменти на човечките ресурси. Обуката претставува еден вид на средство со помош на кое организацијата создава попродуктивен и посветен тим. Преку инвестиција во вработените се создава цврста врска помеѓу вработените и организацијата. Според наведеното, оние вработени кои што сметаат дека обуката е особено значаен фактор за успех на работа, во најголем број на случаи се особено посветени на својата работа и ретко прескокнуваат одредена проблематика.

Успешните организации вршат обуки и тренинзи на вработените со цел развој на нивните вештини, а некои од најчестите обуки се од следните области: вештини на соодветно управување со тимот, вештини на раководење со конфликтни ситуации, вештини на деловна комуникација, мотивација на вработени и многу други. Во современото работење и развој на знаење, вештината на луѓето и континуираната обука постануваат најважна алатка на менаџерите. Во рамките на глобализацијата и светската економија и промена на концептот на работа, обуката на вработените настапува во прв план и постанува се позначајна активност. Со цел да се оствари конкурентска предност, компаниите вложуваат големи финансиски средства токму во рамките на различни програми на обука на вработени.

По избор на вработените во чие што знаење компанијата во континуитет ќе вложува. Особено е важно да се пронајде вистински вид на обука. Вложувањето на труд во рамките на внимателен избор на вработени, само по себе не гарантира дека процесот ќе биде ефикасен. Дури и работници со висок потенцијал на усовршување не можат да ја остваруваат својата работа доколку не знаат што работат и на кој начин тоа да го сторат (Tajfel, 2008). Самиот процес на обука и тренинг би требало да биде во фокус на менаџерите или на самиот работодавач. Ефикасен тренинг со јасни цели за да задоволи потребите и самата организација, а од друга страна и индивидуалните потреби на вработениот, претставува особено важен чекор во понатамошното напредување и постигнување на цели.

Од аспект на наведеното, процесот на обука и тренинг има клучна улога во кариерниот развој на вработените во рамките на деловната организација. Обуката е област од управувањето со човечките ресурси, со која се остварува функцијата за развој на работните кадри. Често застапено сфаќање е дека организацијата не ја сочинуваат само работните процеси, услугите или производите што ги нуди, туку дека ја прават луѓето, носителите на активности. Преку развојот на вработените, секоја организација го обезбедува и својот развој. Следствено, инвестирањето во човечкиот капитал овозможува зголемување на квалификациите и компетенциите на вработените, подобрување на нивната изведба и квалитетот на работењето.

Обуката сфатена како начин за подобрување на компетенциите на вработениот со цел да се постигнат работните цели и да се подобри изведбата на работното место, не доведува само до подобрување на капацитетите на вработените, туку претставува и средство за унапредување и задржување на кадрите во организацијата, а придонесува и за нивна мобилност во службата. Од голема важност е раководството во институциите да го прифати ова разбирање за обуката и тренингот и да посвети поголемо внимание кон оваа функција од управувањето со човечките ресурси. Вложувањето во развој на вработените и грижата за нивните желби за стекнување на нови работни вештини, се покажува како еден од важните фактори кои влијаат на лојалноста на вработените. Имено, доколку деловната организација не се грижи за желбите на своите вработени и ако не вложува во истите, вработените немаат шанса да напредуваат и да ги развиваат своите работни вештини, компатибилни на работното место, а притоа се чувствуваат како да стојат во место.

Организацијата е таа која мора на сите начини да ги задржи своите вработени. Вработениот, доколку нема можност да стекне нови работни вештини, при примена на сите свои стекнати компетенции, започнува да „гори“ и притоа постанува непродуктивен. Дополнително, се губи чувството на лојалност, а желбата за напредување, вработените ги одведува во потрага по некое друго работно место (Mejia, et al., 2012).

Важно е да се посочи дека целта на секоја деловна организација е се поголем профит. Вработените се тие кои носат профит во нејзини рамки, пришто колку работниците се попродуктивни, толку е поголем профитот. Во таа насока, развојот на вработените е поврзан со сите погоре наведени аспекти, кои што имаат основна цел поттикнување на поголема профитабилност на компанијата но и зголемување на приходите на вработените.

За да се постигне конкурентска предност, организациите е потребно да им обезбедат на своите работени платформа за да им помогне и да ги опреми со најнови вештини и компетенции. За да се обезбеди ефикасност на вработените, продуктивност, мотивација, посветеност, задоволство од работата, како и да се спречи намалувањето на стапката на профит на организацијата, потребно е да се формулираат стратегии за развој на вработените со цел обезбедување на соодветни програми, обуки, тренинзи, кои што се директно поврзани со работата.

Во таа насока, од особена важност е и дополнителното влијание врз ефективноста и ефикасноста на обуките и тренинзите врз капацитетот, системските вредности но и задоволството од работа кај работниците, што се постигнува преку програмска рамка и долгорочна проектна соработка со невладиниот сектор, кој пак е специјализаран за овој вид на проблематика.

Во рамките на голем број на истражувања се тврди дека развојот на вработените принудува истите да негуваат подобри перформанси и поттикнување на задоволството од работа. Слично на тоа, деловните организации подеднакво имаат корист од посветеноста кон своите вработени бидејќи на тој начин се обезбедува подобрена продуктивност и ефикасност.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. Менаџмент на човечки ресурси и неговата важност за успешно работење на организацијата

Организацијата и управувањето со човечките ресурси во организацијата се едни од главните можности за остварувањето на ефикасни и ефективни деловни резултати, а тоа би било можно да се постигне со ефикасен менаџмент на секторот за човечки ресурси кој што претставува дел од организацијата која што се занимава со проучување на аспектите за вработување и грижа на вработените во самата организација. Гледано од друг агол, менаџментот претставува и една важна управувачка функција во самата организација, во период каде што има редовни промени, иновации, предизвици поттикнати од брзите технолошки промени. (Bogićević, 2010,22-47).

Една од најважните деловни активности во организацијата е квалитетното менаџирање со човечките ресурси, односно самата мотивација на вработените и односот спрема нив. Самата индустрија, менаџмент на човечките ресурси ги вклучува сите процеси и активности поврзани со управувањето со човечките ресурси во самата организација. Токму тој влијае врз зголемување на ефикасноста и ефективноста во работата на вработените во организацијата и нивно насочување кон остварување на целите на организацијата. Друг синоним за менаџирање со човечките ресурси во организацијата се користи и терминот управување. Управувањето е доста насочено кон човечката димензија во организацијата, ангажирање на соодветните личности за учество во обуки со што, тоа ангажирање ќе допринесе за висок учинок и правилно функционирање на организацијата во целина, со што ќе се зголеми и одржува на одредено ниво самата продуктивност во организацијата. (Stangal - Šušnjar & Zimanji, 2005, 8).

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

Едни од главните цели кои управувањето со човечки ресурси мора да ги достигне се:

- Цели кои се однесуваат на вработените, кои подразбираат избор и развој на лица кои треба да ја исполнат својата улога: вистински луѓе со соодветни способности кои ќе ги дадат своите услуги тогаш кога тие услуги ќе и бидат потребни на организацијата.

- Цели кои се однесуваат на работата и кои подразбираат мотивирање на поединците и посветеност кон работата, со цел максимизирање на нивниот работен учинок.

- Цели кои се однесуваат на менаџментот на промени, каде клучните активности се однесуваат на ангажирање и развој на луѓе со неопходни способности да бидат водачи и поттикнуваат процес на промени.

- Административни цели, се однесуваат на постигнување на конкурентска предност.

Воедно, постои и правен аспект преку кој се менаџираат административните активности во секторот за човечки ресурси, кој што укажува на тоа дека тој е функција во една организација која што се фокусира на регрутирање, управување и обезбедување на насоки преку кои што луѓето ќе имаат поедноставен пристап кон работата и на полесен начин ќе ги остварат целите во организацијата. Таа функција, како организациска, се занимава со прашања поврзани со вработените и компензациите, учеството во разни обуки, управување со перформансите, развој и унапредување на организацијата, бенефициите, мотивацијата на вработените, комуникација меѓу различните нивоа во менаџментот. (Okoye & Ezejiofor, 2013, 252).

Човечките ресурси се тие кои ги обезбедуваат вистинските луѓе кои во вистинско време ја извршуваат вистинската работа, за да се осигураат дека целта на организацијата е постигната, а од друга страна исто толку важна работе е дека човечките ресурси самоволно избираат од која организација сакаат да бидат дел, што подразбира дека тие не се принудени да припаѓаат на само една организација, туку тоа е индивидуален избор и амбиција која самата индивидуа самоволно ја прави. И токму затоа и се вели дека човечките ресурси се едни од најважните средства во организацијата за нејзин напредок, подобрување и остварување на целите.

Планирањето на работната сила е една од основните компоненти на човечкиот ресурс кој што е директно поврзан со успехот на компанијата и затоа мора да се планира со каков вид на луѓе ќе се работи, процесот на донесување на одлуки и целокупниот процес за остварување на целите на компанијата. Некои од главните фази во процесот на менаџмент на човечките ресурси се: (Boljanovic & Pavic, 2011, 69-70)

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

Со брзите промени кои што се случуваат на пазарот, технолошките промени, влијанието се префрла и кај менаџментот на човечките ресурси, каде што се случуваат чести промени, до моментото каде што се напуштаат традиционалните размислувања, традиционалното работење и се дава можност на новите, иновативни и современи форми на управување, преку адекватна промоција, обука и мотивација на вработените. Бизнис управувањето е полно со несигурности и ризици, па согледувањето на придонесот на трудот или развојот на човечките ресурси е од витално значење за менаџментот и тоа особено во областа на зголемување на профитабилноста во организацијата. Последниот период во бизнис светот резултирал со слаби деловни резултати, како последица од недостаток на ефективни и ефикасни човечки ресурси, што доведува до заклучок дека не постои ниту една индустрија, организација, деловна активност, кои што би можеле да ја зајакнат политичката, економската и социјалната стабилност во една организација, како и понудата на квалитетни производи, навремено испорачани, без соодветни човечки ресурси и токму поради оваа причина на човечките ресурси треба да се гледа како на универзална норма, а не како концепт за разгледување. Тие го држат клучот за опстанок на една

организација, нејзината профитабилност и пораст на продажбата во организацијата, што подразбира просперитет и иден економско-социјален развој. За менаџментот на човечките ресурси може да се каже дека ја постигнал основната цел, ако успеал да го зголеми работниот учинок на стратешки, етички и општествено одговорен начин (Boljanovic & Pavic, 2011, 69-70):.

2. Современи промени кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси

Глобализацијата прерасна во најголемиот двигател на "нештата" во денешно време, иако таа често се употребува и на начини за кои не постои дефиниција. Глобализацијата најлесно и најдобро може да се разбере ако се замисли дека на едната страна се наоѓа "локалното", а на спротивната страна се наоѓа "глобалното" и сето тоа претставува еден континуитет на нештата. Тоа претставува една просторна промена на начинот на кој се врши човековото организирање и дејствување на сите шеми, активности и моќ се со цел да се постигне поголема успешност (Atkinson, J.W. 1958).

Глобализацијата на некој начин претставува и акумулирање на врските кои постојат меѓу најголемите глобални региони и тоа во многу различни области на активностите. Таа може да се поврзе со многу фактори кои што влијаат токму врз брзото ширење на светската економија. Зголемувањето на поврзаноста на националните економии е резултат од забрзувањето, ширењето и интензитетот на самата трговија, па така од сето тоа изложено погоре може да се дојде до еден заклучок за глобализацијата, дека светот всушност се менува со многу голем интензитет во денешно време отколку порано. Менаџмент тимот и сите вработени во целата организација мора да функционираат на се повисоки и повисоки нивоа. Конкуренцијата помеѓу организациите во последните неколку години кои се натпреваруваат во истата земја, на ист пазар или глобално во целиот свет, драстично се зголемува. Порастот на глобалните организации, кои растат, работат и се во конкуренција на повеќе од еден пазар, наметнале сериозен притисок на многу организации, со цел да идентификуваат подобри начини за користење на нивните ресурси и да го унапредат нивното извршување (Atkinson, J.W. 1958).

Неконкурентноста и забавувањето со работа на организациите всушност се појавува како резултат на неприлагодливоста на менаџерскиот тим со секојдневните промени што се случуваат како резултат токму на глобалната економска експанзија.

Конкурентската предност од менаџерот бара да ги употреби своите вештини и знаења, како и останатите ресурси од компанијата за да се унапреди ефикасноста, квалитетот, иновацијата и самата одговорност спрема својата организација, а со тоа и да се најдат начини за планирање на стратегиите на напредок, организирање на расположливите ресурси, вклучување на вработените во различни активности, се со цел зголемена ефикасност и ефективност на работата во организацијата. Менаџментот во последните неколку години има доживеано таков напредок што менаџерите постепено почнуваат да размислуваат помалку традиционално и да имаат помодерен поглед кон светот и кон менаџирањето, со што тие се повеќе се трудат како да ги направат организациите во кои работат понапредни и поконкурентни на пазарот што би довело до поголема ефикасност. Развивањето на креативната клима е една клучна активност поради тоа што глобалниот пазар е една голема препрека, а воедно и цел за сите бизниси и бизнис активности, врз која ќе се гради компетенцијата на компаниите во едно високо конкурентно опкружување (Atkinson, J.W. 1958).

Традиционалниот начин на менаџирање во компаниите веќе се заменува со креативна економија, креативни процеси, таленти, креативни производи, што им дава насоки на менаџерите да управуваат со креативноста во компаниите. Управувањето со креативноста всушност се однесува на прашањето што треба и како можат менаџерите да ги развиваат креативните потенцијали внатре своите компании. Креативните менаџери како креатори на бизнис политиката во компаниите со кои управуваат, треба да знаат како да ги искористат и своите и туѓите идеи, треба да ги препознаат вештините, компетенциите, треба да знаат како да ги вкрстат различните перспективи, идеи и концепти, што значи треба да знаат како да управуваат со различните фази од сите тие креативни процеси, каде што постои однос помеѓу креативноста, мотивацијата, стратешкото планирање, потребата од организациони промени, маркетингот и слично. Во ваквиот вид на креативна економија, базичниот капитал всушност се знаењето и идеите. Но, за ваков тип на креативно водење потребно е да се задоволат одреднеи услови, се со цел тоа да биде успешно (Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R., 2000).

Треба да се создаде свој тим, во кој што тим членовите треба да имаат потполна слобода во можноста за создавање на нови идеи, креативни решенија. Зголемената креативност ќе се покаже и докаже со поставувањето на вистинските прашања од

менаџерите кон нивните вработени. Треба да се знае, т.е да се има во предвид дека во услови на такво тимско работење, самодовербата и креативноста на членовите на тимот е многу поголема отколку во другите сектори. Креативноста е поголема кога членовите на креативниот тим имаат можност да преземаат ризици, да експериментираат, да прават грешки и да учат од нив. Повеќето од креативните луѓе имаат многу висока општа култура и голема способност за разбирање и поврзување на непознатите точки (Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R., 2000).

Факторот кој што влијае на организацискиот избор и структурата и културата, се карактеристиките на човечките ресурси кои се вработуваат во компанијата. Доколку компанијата вработува квалификувана работна сила и истите можат да работат во групи или тимови, дотолку таа компанија има поголема веројатност за поголема флексибилност, професионална култура, која ќе се базира на норми и вредности кои ќе ја истакнуваат автономијата на вработените и нивната самоконтрола. Оние вработени кои изградиле цврсти професионални вредности и норми на однесување, како дел од нивната обука, вообичено сакаат поголема слобода и автономија, и не сакаат непосреден надзор. Поради тоа менаџерите во ова современо време треба да посветат поголемо внимание во дизајнот на организацискатa структура. Колку повеќе средината во која што се наоѓа компанијата е постабилна и стои на цврсти темели, толку стратегијата за унапредување и технологиите ќе бидат по некомплексни.

Земајќи во обзир дека управувањето со човечки ресурси е значаен фактор во управувањето со компанијата, не само што треба да се прави ревизија на вработените, ревизија на компаниските постигнувања, туку треба да се прави и проверка на секторот за управување со човечките ресурси, бидејќи доколку таму постојат неправилности, отсуство на следење на модерните текови во организациите, тогаш и целокупниот процес од самото вработување, изборот на квалификувани вработени, распределба на работните задачи и доквалификувањето, ќе биде неуспешно спроведено (Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R., 2000).

3. Важноста и значењето на тренинзите и обуките

Краткорочниот и долгорочниот успех го одредуваат вистинските и квалитетните човечки ресурси, а истовремено тие управуваат и со останатите ресурси и сектори во компанијата, со што начинот на работење и мотивацијата која што се јавува кај вработените за унапредување во нивната работа се едни од движечките чекори кои што ја водат организацијата кон успех и остварување на целите. Потребите на пазарот, односно од клиентите се менуваат многу брзо, роковите за нивно исполнување се многу кратки, а решавањето на овие проблеми е многу покомплексно, од било кога, сето тоа е како резултат на брзиот развој и иновацијата во технологијата. Па затоа, во денешно време унапредувањето и градењето на вештините на еден вработен во организацијата треба да претставува приоритет за истата, поради тоа што резултира со зголемена ефикасност и ефективност во работата.

Обуките и тренинзите не се само "отскочна даска" за зголемувањето на индивидуалните вештини кај вработените за да ги извршуваат своите задачи, туку во исто време и да стимулираат подобра комуникација и поголема соработка меѓу нив. Заедничкото размислување, тимот и мотивацијата се главни алатки во најуспешните компании на пазарот, а придобивките од тоа се гледаат во начинот на работење кој што ја зголемува ефикасноста, ефективноста во работењето, темелно разгледување на проблемите, а воедно и зголемено чувство на одговорност меѓу тимот (Арнаудова, В., Попоски 2010).

Од големо значење за компанијата е тоа дека вработените се тие што доаѓаат до директен контакт со постоечките, а воедно и со новите клиенти и тие имаат важна улога во формирање на надворешното мислење за самата организација, влијание во донесување на нивните одлуки, а претставуваат и еден "мост" помеѓу клиентот и самата организација. Па така, на прво место би требало да бидат вработените, а не клиентите, бидејќи ако менаџерот се грижи доволно добро за своите вработени, со иста мера вработените ќе вратат кон грижата за корисниците. Па затоа, многу е важно вработените да почувствуваат дека компанијата се грижи за нив и нивните потреби, па и самите тие ќе ја претстават во најдобро светло на пазарот.

Како да се изберат вистинските тренинзи и обуки за вработените?

Со оглед на тоа што секој вработен е индивидуален за себе, во поглед на професионалноста и искуството, го прават изборот на соодветни тренинзи и обуки многу потежок за менаџерот, а врз сето тоа исто така влијае и големиот избор на понуди за тренинзи и обуки на пазарот, па трошоците поврзани со истите.

Најдобрите тренинзи и обуки се оние кои за кратко време придонесуваат за ефикасни и ефективни резултати во целокупниот начин на работење во организацијата и истите тие треба да бидат спроведувани од страна на обучени и искусни обучувачи кои што врз основа на своето искуство би можеле на учесниците на обуките да им пружат поголемо знаење и да ја доближат темата до нив, со користење на практични алатки и практики за зголемување на продуктивноста, промена на начинот на размислување и меѓусебна комуникација кај вработените и секако допринос до видливи и мерливи резултати (Арнаудова, В., Попоски 2010).

4. Видови на обука на вработените

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

1. Обука за вештини

Овој вид на обука е најчеста во една организација, а процесот на извршување е прилично едноставен, со оглед на тоа што се работи за поседување и надградување на основните вештини на вработените (читањето, пишувањето, работа на компјутери, зборување, слушање, справување со стресни ситуации, превземање на ризици и слично). Се поставуваат цели на обуката и на крајот од обуката се испитува дали тие цели се всушност остварени, со што се достапни и некои методи за пренесување на овие вештини во современите организации (Armstrong, M. 2006).

2. Обука за обновување на знаењето

Обуката за обновување на знаењето најчесто ја користат организациите како последица од брзите промени во технологијата, со организирање на краткорочни курсеви за вработените кои што ги вклучуваат најголемите случувања во одредена индустрија, па на тој начин компанијата може да ги задржи своите вработени

подготвени за преземање на различни ризици поврзани со работата. Се спроведува во редовни интервали со помош на надворешни консултанти кои се специјализирани за одреден описен материјал (Armstrong, M. 2006).

3. Меѓу-функционална обука

Меѓу-функционалната обука подразбира обука на вработените за вршење операции во области различни од нивната назначена работа. Постојат многу пристапи за меѓу- функционална обука. Ротација на работа, на пример, може да се користи за да се обезбеди менаџерите во една функционална област да добијат поширока перспектива отколку што инаку би имале. Одделенијата можат да го разменат персонал за одреден период, така што секој вработен да може да разбере како функционираат другите оддели. Работниците со поголеми квалификации можат да бидат во улога на обучувачи и да им помогнат на вработените да развијат вештини во друга област на работа (Armstrong, M. 2006).

4. Тимска обука

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

5. Креативни обуки

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

(а) Надминување на ограничувањата: Се подразбира размислување и работење “надвор од кутијата“ (out of the box), а за да се надминат овие ограничувања потребно е учесниците да ги идентификуваат и изложат своите идеи за подобрување на некоја работа, да ги споделат со тимот, да бидат ислушани, да ги дефинираат начините за нивно остварување и да ги претворат овие идеи во предизвици.

(б) Генерирање на нови идеи: За да се добијат нови идеи, вработениот, односно учесникот во обуката потребно е да го отвори својот ум, да размислува и како вработен и како потрошувач, за да може да му пристапи на проблемот од повеќе страни и да даде што е можно поголем пристап и повеќе решенија за истиот. Учесникот треба да му дозволи на својот ум слободно да талка низ алтернативите, да се изложува на нови влијанија (луѓе, статии, книги, ситуации), да премине од една перспектива во друга, да организира вкрстување на идеи со други луѓе и да користи аналогни процеси за да ги поттикне идеите

(в) За да се промовира креативното размислување, учесникот во обуките не треба да се обидува премногу брзо да ги оттргне идеите на страна, тој мора да генерира што е можно повеќе идеи, треба да им дозволи на идеите да растат. Генерирање на голем број идеи од голем број на луѓе во исто време, често помага во донесување на брзи и квалитетни одлуки, помага во ослободувањето на идеи, надминување на инхибициите како и вкрстување на идеи при проценките (Williams, Graham, & Baker, 2003, 46-59).

6. Обуки за разновидност

Овие обуки ги разгледуваат сите димензии на работно место - раса, пол, возраст, инвалидност, начин на живот, култура, образование, идеи и позадини - при дизајнирањето на програми за обука. Тие имаат за цел да создадат подобра меѓукултурна чувствителност со цел да се поттикне хармонично и продуктивно работење и односи меѓу вработените во фирмата.

Програмата опфаќа две работи:

(а) развивање на свест, односно развивање на свест за поддршка и прифаќање на придобивките од разновидност, и

(б) развивање на вештини и способности потребни за извршување на работните обврски кај различни вработени (Williams, Graham, & Baker, 2003, 46-59).

7. Обука за писменост

Организации во кои што се појавува проблемот каде што има неможност од комуникација меѓу вработените, особено кај оние на пониско ниво на хиерархиската скала, може да придонесат до негативно влијание при извршување на секојдневните обврски. Работниците, во такви ситуации, може да не успеат да ги разберат безбедносните пораки, да ја проценат нивната важност, да се придржуваат кон правилата, и да прават грешки кои што би можеле да се избегнат. Функционалната неписменост (ниско ниво на вештини во одредена област) може да биде сериозна пречка за продуктивноста и конкурентноста на фирмата. Функционалните програми за описменување се фокусираат на основните вештини потребни за соодветно извршување на работата и искористување на мотивацијата на повеќето работници за да се добие помош во одредена област. Организациите кај кои нивото на писменост кај вработените е пониско, односно се одразува со слабо читање, пишување или аритметички вештини, најчесто користат обуки за тоа, односно некои почетни курсеви за поминување преку тие препреки.

8. Ориентациони обуки

Во ориентационата обука, новите вработени добиваат преглед од прва рака за штокомпанија се залага, како се врши работата и како да соработуваат со колегите. Накратко, „ги учат конците“, специфичните начини на правилно извршување на работите. Во случаи кога организацијата има нов вработен, кој што е со различна култура, односно е од друга земја, тогаш токму ориентациона обука би требало да биде прва во редот на обуки и дочек на вработениот во новата средина (Williams, Graham, & Baker, 2003, 46-59).

5. Потреба од обука и развој на вработените

Иако секојдневно се посочува на фактот дека промените во технологијата влијаат кај зголемената потреба за обука на вработените, исто така многу важно е да се истакне и разбере дека постојат и други фактори кои допринесуваат за тоа, секако дека обуката е неопходна за индивидуалниот развој и напредок на вработениот, но исто ткаа и го мотивира во извршување на секојдневните задачи ефективно и ефикасно. Со таа цел, обуката и го обновува знаењето на вработените, учесниците и

ги приближува новите трендови на пазарот кон нив се со цел зголемен напредок во организацијата. Два најголеми фактори кои придонесуваат за зголемената потреба за обука и развој во организациите претставуваат (Goldstein, 2007,22-32).

- Промените

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

- Развојот

Развојот како фактор претставува една од основните причини за развој и обука на вработените во организацијата. Парите не се единствениот мотиватор на работа и ова е особено важно за 21 век. Луѓето кои работат со организации бараат повеќе од само вработување, тие го гледаат холистичкиот развој на себе. Духовноста и самосвеста, на пример, стануваат импулс во целиот свет. Луѓето бараат среќа на работа. Се со цел организацијата да стане поконкурентна на пазарот, односно да ја освои лидерската позиција, потребно е да таа организација го претстави видот на обуките и тренинзите кои што ќе ги користи за зголемување на продуктивноста, подобрување на перформансите на организацијата (Goldstein, 2007,22-32).

6. Воведна обука

Воведната обука има за цел интеграција на новите вработени во организацијата и привлекување на нивниот интерес за зголемена мотивација, со цел да тие бидат ефикасни членови во организацијата. Тоа претставува добредојде, прифаќање и воведување на новите вработени во организацијата. Воведната обука е процес кој им овозможува на новите вработени да се запознаат со функционирањето на организацијата и со нивните задачи, и да се прилагодат на новата позиција и организациска средина. Воведната обука е еден од круцијалните процеси што секоја организација треба да им го овозможи на нововработените. Таа не само што на новите

вработени им дава чувство на припадност во организацијата, туку исто така им овозможува и насоки, и целосна слика за самата организација и за каналите за комуникација внатре во организацијата.

Воведната обука им ги претставува мисијата, визијата и целите кои ги има организацијата на вработените, структурата, политиките на работа, процедурите и правилата за работа, како и секојдневните обврски и одговорности за работните позиции.

Доколку структурата и главната цел на воведната обука се добро структурирани, на вработените кои што доаѓаат во организацијата, им се обезбедува:

- чувство на припадност и задоволство од работата;
- поголема посветеност и лојалност кон работата и организацијата;знаења за организацијата;
- побрза социјализација во новата работна средина;
- намалени трошоци и потребно време за нивно интегрирање во организацијата;
- поголема продуктивност (Bahtijarevič-Šiber 2010).

Реализација на воведна обука

Воведната обука најчесто се прави за сите нововработени во организацијата кои што дошле во одреден период, групно доколку наеднаш се вработени повеќе луѓе или индивидуално. Воведувањето е партиципативен процес при којшто:

- Организацијата има одговорност да развие и реализира добра воведна програма и да им обезбеди релевантни материјали и прирачници на новите вработени.
- Нововработените треба да го прифатат воведувањето како процес кој е од витално значење за нивната работа и да покажат посветеност и позитивен став.

Воведната обука треба да му даде на нововработениот општи и практични информации за институцијата во која работи:

- движење во зградата,
- излези при итни случаи,
- преглед на канцеларии и вработени,
- телефонски именик,
- работно време,
- време за пауза,
- етички кодекс,
- кодекс на облекување,
- главните цели и активности на институцијата/органот,
- внатрешна организација и систематизација на работните места,
- описот на неговото/нејзиното работно место,
- други интерни акти,
- правата и обврските од службеничкиот однос (плата, право на годишен одмор, боледување, почитување на работното време, исполнување на работните задачи и др.) (Bahtijarevič-Šiber 2010).

6.1 Програма за воведна обука

Учесници

Нововработениот во првите три дена од вработувањето во органот на институцијата

Резултати од учењето

Кога ќе заврши овој модул, нововработениот ќе може:

- да ги разбере главните цели и активности на органот на институцијата;
- да ги идентификува организационите единици во рамките на органот на институцијата и улогата на секоја од нив;
- да знае да се снајде во зградата;
- да ги разбере упатствата за итни случаи и активностите што треба да ги преземе во случај на несреќа (Bogićević B. 2004).

7. Цели на обуките

За обуката да резултира со позитивни и ефикасни резултати, потребно е по извршената анализа за потребата на обучување да се дефинираат јасно целите на обуката, зошто таа е потребно да се одржи и што ќе се реши на крајот со таа обука. Општо образовни цели на обуката се следните (Bowen, R.B. 2000):

- Подигање на знаењето на ниво на организацијата со цел да се зголеми конкурентноста на компанијата.
- Да се прати новата технологија, и да се зголеми вештината на вработените, со цел полесно и поефикасно користење на новата технологија.
- Едукација на нововработените кои треба да ја совладаат основната вештина за обавување на работните задачи, на обавување и посложени задачи, и едукација на вработените со поголем работен стаж, кои што имаат за цел да добијат унапредување или промена на друго работно место. Токму едукацијата ја подига мотивацијата за извршување на секојдневните задачи и обврски, мотивација за

поквалитетна работа, бидејќи со тоа што ќе се задоволат едукативните потреби, индивидуално за секој вработен, тогаш ќе се подобрат и работните перформанси.

- И како последна цел, а можеби и најсложената цел е кога се подобрува успехот во работата, и тоа преку промена на личните ставови, кога се подобрува квалитетот во извршувањето на работните задачи, кога се мотивира креативноста и инвентивноста кај вработените, самоподобрување на истите и создавање на мотивационо поле за лична потреба од унапредување или некаков вид на наградување.

Постојат три основни компоненти кои се содржат во целите на секоја обука, а тоа се:

1. Резултати – што се очекува од работата;

2. Критериуми – на кое ниво на квалитет треба да се извршуваат работните задачи;

3. Услови – условите во кои што ќе се извршуваат секојдневните обврски и работни задачи, воедно и условите во кои што ќе се претставуваат резултатите од овие задачи.

Целите на една обука треба го содржат следното:

- Подобрување на компетенцијата и перформансите на вработените;
- Давање на подршка на вработените да се стремат кон повисоки позиции во кариерата, преку покажување на знаења и вештини;
- Да се намали времето за изведување на обуката на нововработените и намалување на времето кај останатите вработени кои што се обучуваат за други позиции во компаниите, а со тоа се намалуваат финансиските средства кои се планирани за изведување на обуките во компаниите (Armstrong, M. 2006).

Квалитетот на обуката кај вработените е детерминирана од следните фактори:

- Промените во надворешното опкружување (нови технолошки процеси, промена на законската регулатива во државата и надвор и др.)
- Промените на внатрешното опкружување (нови процеси во компанијата, отварање на нови пазари и слично).

- Дали вработениот има поставено свои лични цели кои што сака да ги постигне, воедно и цели кои што сака да ги постигне со работното место, дали се грижи за репутацијата во компанијата (Broad, M. 2001).

Целите на обуката се јасно дефинирани, односно јасно се истакнува што се очекува да се постигне со обуката. Овој процес подразбира и одредена промена која работодавачот сака да ја постигне со обуката. На глобалниот пазар, организациите сметаат дека со цел остварување на конкурентска предност, потребно е да се вложува многу во знаењето, преку обуки и тренинзи.

Некои од можностите за примена на обуката кај вработените се однесуваат на:

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

Главната задача на обуката е да им помогне на вработените да ги совладаат знаењата кои што се презентирани на таа обука, вештините и техниките за совладување на секојдневните работни обврски и на тој начин да се стекне конкурентска предност, меѓутоа во овој случај обуката мора да вклучува и многу

повеќе од основни вештини за развој на вработените. Причините за нагласување на растот и развојот на кадарот вклучуваат (Aswathapa, 2008,108-124):

- Создавање на лесно достапни кадри кои можат да ги заменат вработените кои ја напуштаат организацијата.
- Подобрување на способноста на компанијата да го прифати и да го користи напредокот и развојот во технологијата, поради доволно обучен кадар.
- Изградба на поефикасен, ефективен и високо мотивиран тим, кој ја подобрува конкурентската позиција на компанијата и го подобрува моралот на вработените.
- Обезбедување на соодветни човечки ресурси за проширување во нови програми.

Малите организации добиваат поспецифични предности со користење на обука и развој на своите вработени и тие вклучуваат:

- Зголемена продуктивност.
- Редуциран промет на вработените.
- Зголемена ефикасност што резултира со финансиски добивки.
- Намалување на потребата за надзор.

Организациите веруваат дека инвестирањето во обуките може да помогне при стекнување на конкурентска предност, и тоа поради следниве причини:

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

- Подготовка на вработените да се прифатат меѓусебно и да работат поефикасно едни со други (Broad, M. 2001).

За да се остварат целите на обуката и тренингот, на почетокот потребно е да се одговорат следните прашања:

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

Постојат четири важни групи на цели:

1. цели поврзани со знаењето - кога на обуките вработените добиваат информации за новата работа, активностите и опремата;

2. цели поврзани со вештините - специфичност ан извршување на одредени работни обврски и задачи;

3. цели поврзани со ставовите - ова најдобро се согледува при воведување на нови процедури, ако вработените се противат тогаш е потребно нешто да се направи за да истите се прифатат;

4. цели поврзани со однесувањето - промена на начинот на однесување од вработените по завршување на обуката.

Обуката и тренинзите всушност им помагаат на вработените во развивање на чувство за почит и достоинство, и кон себе и кон работната позиција, со тоа што тие стануваат повредни за општеството во целина. НА тој начин, вработените во организацијата добиваат голем дел од материјалните придобивки, како резултат на нивната зголемена продуктивност. Овие фактори им даваат чувство на задоволство преку остварување на лични и општествени цели. Главните фактори кои што ја одредуваат долгорочната успешност на компанијата се квалитетот и професионалноста на вработените, а воедно и самиот развој кој што тие го стекнуваат преку самите обуки и тренинзи. Програмите за обучување и тренирање на вработените за подобрување на нивните вештини, се правени преку стратегиите и целите на самата компанија и што точно таа компанија сака да постигне со истите, со тоа што се

подразбира дека ќе има и влијание врз продуктивноста, профитабилноста и успешноста на истата (Broad, M. 2001).

8. Дали постои конкурентска предност кај организациите преку обуката и развојот

Во современата економија во денешно време промените се случуваат многу брзо и интензивно и имаат значително големо влијание врз конкурентската предност, па повеќето вработени мораат да бидат дел од воведната обука, со цел на ги научат основните дневни работни функции, а токму поради тоа што како што споменав на почетокот, промените се случуваат многу брзо, потребно е вработените да посетуваат постојани воведни обуки, со цел да останат во тек со сите иновации. Знаењето може да ја промени природата на технологијата, економијата и човекот и истото не може да се оценува квантитативно, односно може да се процени преку пазарната вредност и конкурентската предност.

Економијата се базира на една идеја, која што е насочена кон ослободување на креативниот потенцијал на својот персонал преку создавање на таленти и таа создава, адаптира и користи знаења за поголем економски и социјален развој. Токму користењето на знаењето во организациите ќе биде ефективно, доколку претставува предмет на стратешко управување и планирање, а знаењето и образованието се сметаат за предност поради тоа што преку нив може да се создаде конкурентен производ што ќе донесе зголемена профитабилност во компанијата. Тие се уникатни, постепено се градат и обезбедуваат конкурентност и одржливост на вработените (Gareth R. Jones, J. M. 2008).

Концептот на управување со знаењето се воведува како резултат на потребата од идентификување на потребите за знаење и најчесто се применува во различни области. Со сегашната економска ситуација, со бизнисот што сè уште е во криза, треба да се посвети особено внимание на спроведувањето на потенцијалот на вработените. За да бидат успешни во модерната конкурентна пазарна средина, современите организации треба да преземат стратешки активности во однос на управувањето со знаењата и вештините на своите вработени.

Обуката и развојот на вработените се однесуваат на процес за добивање или трансфер на знаења, вепггини и способности потребни за извршување на одредена активност или задача. Затоа, придобивките од обуката и развојот и за работодавецот и за вработените се стратешки по природа. Со цел да се задоволат тековните и идните предизвици на бизнисот, обуката и развојот опфаќаат широк спектар на активности за учење, почнувајќи од обука на вработените до нивните дневни обврски и задачи и повеќе, споделување на знаења за подобрување на конкурентската предност и услугата на купувачи, а воедно фокусот се става и на развојот на кариерата на вработените, така што би се проширила и ефективноста како целина (Gareth R. Jones, J. M. 2008).

Административните вештини повеќе не се доволни само како дел за извршување на секојдневните обврски, потребно е вработените да имаат консултации, тренинзи и комуникација меѓу себе со цел разбирање на секојдневните деловни проблеми. Меѓутоа, во секојдневните современи услови, поголемо внимание и важност се посветува на вредноста на поединецот и придонесот во тимот кој што тој го дава за да се најдат деловни решенија кои што ќе имаат важна улога во успешните организациски перформанси.

Стратегиите за обука и развој заедно со перформансите имаат "изградено" цврсти врски со задоволството од работата, конкурентската предност и перформансите на вработените. Конкурентноста несомнено доминира во стратегискиот хоризонт на секоја организација, особено во контекст на тековните турбуленции и комплексноста на деловното опкружување. Конкурентноста претставува ефикасно канализирање на успешен раст и одржливост на бизнисот, каде што клучот за успехот на една организација е ефикасно да се исполнат барањата на своите клиенти и да се биде конкурентен во однос на оние кои нудат слични стоки или услуги, сето тоа со еден збор се вика конкуренција на глобално ниво. Тоа е еден вид на "игра" и успешни се оние организации кои што ќе ја разберат суштината на истата, односно способноста на тие организации да го препознаат вистинскиот потенцијал на сопствената интелектуална сопственост при преземање на тактички и стратешки одлуки (Ivancevich, J., et.al. 2013).

Организацискатa конкурентност се остварува преку акумулацијата на вредности, а донесувањето на одлуките врз основа на ефективноста на трошоците во самата организација, зголемувањето на продуктивноста и освојување и задржување на лојалноста на вработените се едни од основните фактори за напредокот во самата организација. Експлоатацијата и одржливоста на овие вредности доведуваат до вредни практики како што се креирање и споделување на знаења кои водат кон активности за учење и иновации кои се базираат на внатрешни ресурси. Луѓето се навистина вредно средство за секоја организација и потребно е да се негуваат и да се однесува со нив правилно.

Доколку вработените имаат задоволителни квалификации и квалитетот на нивната работа е на завидно ниво тогаш се зголемува конкурентската предност на самата организација и помага во задоволувањето на потребите на клиентите. Вработените се главни играчи во постигнувањето на внатрешниот квалитет на услугите во организадијата и деловните резултати на организацијата. Затоа е важно организациите да инвестираат во човечки ресурси, во нивната обука и развој, и да им се даде простор за учество и искористување на талентите, и стекнување на конкурентска предност над другите (Galbraith, J.K. 2003).

Вработените можат да станат ефективни менаџери преку можностите за обука и развој, а воедно и размена на информации, а покрај тоа развојот на вработените исто така ја зголемува и посветеноста на вработените во самата организација и видот на одлуките што се донесуваат. Вработените кои имаат чувство на асоцијација со нивната организација, имаат голем интерес за нивна обука и развој за подобрување на перформансите на организацијата. Организациите кои создаваат опкружување во кое обуката е поддржана и ценета од страна на вработените ќе постигнува поголеми резултати. Експертите за управување со човечки ресурси треба да се фокусираат на вклучување на обуката, учењето и развојот на вработените во практиките за управување со човечки ресурси, со цел да се добие посветена работна сила и практики кои ќе го подобрат работењето на организацијата и нејзината конкурентност.

Обезбедувањето на обука и тренинзи за вработените од страна на организацијата, ја прави организацијата поконкурентна на пазарот и воедно им помага на своите вработени во нивниот кариерен развој и успешност. Па токму тие обучени вработени имаат знаења и вештини кои ја зголемуваат продуктивноста и вршат високо

квалитетна работа која помага во постигнувањето на конкурентната предност на организацијата. Обуката и развојот на вработените помага во намалувањето на трошоците и ризикот од избор, ангажирање на луѓе од надворешните пазари на труд, а со тоа зголемување на продуктивноста и минимизирање на отсуствата на вработените (Asiedu-Appiah, Kontor & Asamoah, 2013, 30-48).

Мудрите организации инвестираат во развојот и вештините на своите вработени, и новите и старите, преку обезбедување висококвалитетни програми за обука кои ќе ја зголемат севкупната ефикасност и продуктивност на компанијата. Преживувањето на секоја организација во конкурентното општество лежи во способноста да ги обучи своите човечки ресурси да бидат креативни, иновативни, инвентивни, што секогаш ќе ги подобри перформансите и ќе ја зголеми конкурентската предност (Edralin, 2004, 1-4).

Обука и развој е аспект на практиките за човечки ресурси кои помагаат во подобрување на вештините, знаењата и компетентноста на вработените, способни за подобрување на способноста на вработените да работат поефикасно. Обуката и развојот играат витална улога во ефективноста на една организација. Тоа е една од најпродорни техники за подобрување на продуктивноста на организацијата која ја подобрува ефикасноста на работниците на работното место.

Многу организации во овој модерен свет се стремат да се здобијат со конкурентна предност и не постои начин на кој ова може да се постигне без зголемување на надлежностите, способностите, вештините на вработените и преку соодветен дизајн на обука. Ова исто така, ќе му помогне на менаџментот во планирањето за развој и имплементација на ефективни и ефикасни обуки кои ќе доведат до зголемување на работењето на организациите (Galbraith, J.K. 2003).

8.1 Менаџмент на знаење

Причините за воспоставување на економија на знаење имаат тенденција да бидат разновидни, но сепак клучните причини се можност за одржлив развој и економски раст на организадиите. Економијата на знаење е „нов општествен аранжман или структура, нов свет, нов систем на односи, различна свест, различни принципи на интеракција, преку кој самото создавање, ширење и практична примена

на знаењето станува главна движечка сила за раст, подобрување на човековата благосостојба и создавање на вработувања“ (Paunov, 2007, 25-98).

Употребата на неисцрпни ресурси, како што е знаењето, е одлична можност да се бараат начини за постигнување на одржлив развој. Во економијата која е базирана првенствено на идеи и знаење, а не на физички капитал, постои голема можност за постигнување на непосреден, брз успех. Она што е важно во денешните компании е и начинот на кој се применува ова знаење.

Економијата на знаење е социо-економско опкружување каде што на оние кои се вработени им се дава можност да размислуваат на систематски и креативен начин, да ги споделат своите знаења и идеи, да ги манифестираат оние квалитети кои ги прават посебни и уникатни. Економијата на знаење е таа која ги вклучува сите методи, средства и алатки за промовирање на средина кој што се базира на знаења во сите области и сфери, а воедно и се смета како еден многу познат концепт за постигнување на одржлива конкурентска предност (Gangadhar, S.M., Keswarni, M. 2002).

Управување со знаењето претставува технологија, процес или низа процеси кои вклучуваат слични фази за стекнување, структурирање и систематизирање, оценување и ажурирање, управување и генерирање на нови знаења. Во влезната фаза или она што се влева во системот, се целите на компанијата а во излезната фаза, или она што тече надвор од системот се резултатите. Главните компоненти на таков систем се: - луѓето, кои се носители на знаење, кои го стекнуваат искуството и развиваат нови идеи; - процесите кои се неопходни за создавање и користење на знаење; - технологијата, која е од суштинско значење за вработените да работат брзо и ефикасно и за процесите да се одвиваат непречено и ефикасно.

Преку заеднички напори, луѓето создаваат нови идеи, одлуки и производи или иновации, па подоцна тие треба да се имплементираат во пракса, со самото тоа тие се подложни на процес на оценување и подобрување. Цикличниот процес на создавање, ширење и споделување на знаењето сугерира дека повторното користење на знаењето води кон негово збогатување. Тоа е збогатено знаење кое овозможува деловните процеси на компанијата да се извршуваат поефикасно, со што се обезбедува зголемена продуктивност и зголемена конкурентност. Сите процеси и технологии што се

користат во денешните организации се предмет на знаење (Gangadhar, S.M., Keswarni, M. 2002).

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

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

Поголемо внимание се посветува на взаемното, колективното знаење на работната сила во организацијата, креативноста, ефективноста и ефикасноста, вештините за решавање на проблеми и конфликти, начините на совладување на ризици, а за да се спречи некое катастрофално и неетичко користење на знаењето, потребно е организациите да се справат со него на правилен начин, односно да се применат модели за постигнување на ефективни резултати со минимални ресурси, максимално искористување на креативниот потенцијал на работникот и тимот во целина и тоа во средина која што ја поттикнува креативноста, тимската соработка и успешност.

Конвенционалниот процес на стекнување на нови знаења е структуриран на таков начин што приправникот мора да го стекне или прифати знаењето што го обезбедува обучувачот. Нема можност за генерирање на нови идеи или поттикнување на креативноста. Градењето на модел за управување со знаењето на работниците им овозможува на компаниите да го зачуваат знаењето што е од суштинско значење за секој бизнис, да се здобијат со знаења од надворешното опкружување и да го применуваат во самата компанија, да им понудат на своите вработени шанса да генерираат нови знаења и вештини, идеи и ги искористуваат во деловните процеси на организацијата. Знаењето и обуката се уникатни и потребно е време да се изградат, но

тие обезбедуваат одржливост за сите вработени. Во денешно време подобрувањето на квалитетот на човечкиот капитал преку управување со знаењето е предуслов за успех.

Тоа обично вклучува идентификување на сите мерки што треба да се преземат и изработка на сите неопходни аранжмани за исполнување на посакуваните идните резултати, преку развивање на програми за реализација на специфичните цели на компанијата и општи цели. Секоја организација ги идентификува своите сопствени стратешки алтернативи, усогласени со севкупната стратегија. Ако вработените се свесни за можностите што им се на располагање, толку е поголема веројатноста тие да продолжат со обуката, да се вклучат во креативни активности и да ги споделат своите идеи (Dalton E. McFarland 2004).

Ова е единствениот начин да се обезбеди постигнување на следниве резултати:

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

Учењето е процес на постојано стекнување на нови знаења и вештини, справување со потребите за личен развој и напредување во кариерата на самите ученици, па токму успешните и конкурентните организации треба да имаат вработени кои се мотивирани да бидат дел од обуки и тренинзи и да го споделуваат своето знаење со другите членови на тимот, така што ќе ја зголемат мотивацијата во тимот. Процесот на учење на работното место вклучува соработка на сите вработени во еден тим со менаџментот, за учество на обуки и тренинзи, во согласност со барањата на пазарното опкружување. При постојано учење, тие реагираат на промените во надворешното и внатрешното опкружување.

Организациите, базирани на знаење, создаваат своја сопствена конкурентна предност преку постојана обука - индивидуална и колективна. Споделувањето на знаењето е поврзано со когнитивни, социјални, културни и организациски аспекти на справување со информадии и знаење.

Иновативното знаење е знаење, базирано на нови идеи, процеси, услуги и практики, на дофат на науката и технологијата, а организациите целат кон тоа да го поедностават споделувањето на знаење преку поврзување на вработените во организацијата и поттик на редовна комуникација. Крајниот исход од процесот на имплементација на иновативното знаење е создавањето на нов производ, услуга, процес или форма на организација. Управувањето со стратешкото знаење обезбедува средина во која луѓето ќе бидат мотивирани да создаваат, да учат, да споделуваат и користат знаење во корист на организацијата за којашто работат. Од една страна, организацијата мора да направи се за да остане конкурентна на пазарот, а од друга страна треба да ги задоволи и мотивира своите вработени, се со цел вработените да бидат свесни за нивната потреба од понатамошно обучување и развој на самите себе како индивидуи прво, а потоа и како работници (Dalton E. McFarland 2004).

Од 1987 година, прави значителен пресврт кој може да се илустрира со резултатите од истражувањата направени 10 години подоцна (Ikač, 2001):

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

8.2 Конкурентска предност на организациите преку обука и развој

Конкурентната предност се постигнува со создавање „вредност“, односно диференцијација во производот или услугата што ја обезбедува организацијата. Ова мора јасно да се идентификува од страна на потрошувачите.

Конкурентската стратегија мора да биде изградена на „темелите на човечки ресурси“, што укажува на зголемената важност на персоналот и управувањето со човечки ресурск во организациите. Компанијата може да освои конкурентност предност - ако спроведува стратегија за создавање вредност што не се спроведува од страна на нејзините конкуренти иистата не е дуплицирана од конкурентите, за да се стекнат придобивки одстратегијата. Терминот конкурентска предност се однесува на диференцирачкиот квалитет меѓу компаниите на одреден пазар. Конкурентскиот успех постигнат преку усовршување и обука на вработените е поврзан со создавање и

градење на работна сила која е доволно силна за да го зголемува тој успех постепено. Преку обука и развој оваа конкурентна предност може да се постигне.

Луѓето стануваат се поважни бидејќи многу други извори на конкурентен успех се помалку моќни. Како што беше споменато претходно, главно поради глобализацијата и ограничувањето на заштитените или регулираните пазари, значителен број компании инвестираат во „диференцијацијата“ преку високо квалификуван персонал. Ова значи дека компаниите сметаат дека човечките ресурси можат да ја играат улогата на „фактор за разликување“ на организацијата. Луѓето, исто така, можат да станат извор на конкурентска предност, како и технологијата или самиот „производ“ или услуга. Компаниите треба постојано да се обучуваат за да одржуваат и / или постигнат конкурентна предност. На овој начин, компанијата станува прилагодлива и е способна да се справи со постојаните промени во животната средина. Прилагодливоста и справувањето со промените помага во учењето и кон постигнувањето на конкурентска предност. Kora исходот од обуката доведува до поголема компетентност во извршувањето на задачите од страна на подредените, тоа за менаџерот претставува олеснување од задачи поврзани со помопши или корективни напори (Pfeffer, 2005, 61-72).

Секако, постојат бројни начини да се зголеми и развие конкурентската предност, иновацијата од вработените и менаџмент тимот, формирање на добри односи со клиентите, градење на силна пазарна репутација, воедно и преку производство на производи и услуги со значително намалени трошоци за производство, или со повисок квалитет, или дури со развој и на одлична услуга.

Локацијата на бизнисот исто така може да и овозможи на компанијата конкурентска предност, како и видот, локацијата и видливоста на рекламната кампања-маркетинг. Технологијата што се користи од страна на организацијата исто така е од витално значење во извршувањето на работата. Конечно, конкурентска предност може да се постигне преку соодветна обука на вработените со цел да се зголеми задоволството на клиентите и да се исполнат корпоративните цели. Опстанокот на секоја организација во конкурентното општество лежи во нејзината способност да ги обучи своите вработени да бидат креативни, иновативни, инвентивни, кои секогаш ќе се трудат да ги подобрат перформансите и ќе ја зголемат конкурентската предност (Vemić, 2007, 209-216).

Обуката и тренинзите на вработените се аспект на практики за човечки ресурси кои помагаат во подобрување на вештините, знаењата и компетентноста на вработените, кои можат да ја подобрат способноста на вработените да работат поефикасно и поефективно (Palo & Padhi, 2003, 3-16).

Тие се едни од најпродорните техники за подобрување на продуктивноста на организацијата која ја подобрува работата на вработените на работното место. Вработените се незаменливо средство и клучен елемент за стекнување на конкурентска предност на секоја организација а обуката е суштинска алатка за нејзино актуелизирање (Houger, 2006, 26-31).

Нивото на компетентност, вештини и способност на работната сила на една организација влијаат врз нејзината способност да ги зачува своите добиени позиции и да стекне конкурентна предност. Во меѓувреме, компетендиите, вештините и проактивноста на вработените се директно пропорционални на нивото на кое организацијата може да се натпреварува со другите.

Обуката станува неизбежна во моментот кога организацијата ја сфаќа потребата од подобрување и проширување на работата, меѓутоа се случува на моменти организациите да имаат потреба од проширување на работата, се со цел промовирање на моралот, зголемување на мотивацијата на вработените, кога всушност не го гледаат вистинскиот проблем, дека лежи во развојот на капацитетите на вработените во организацијата. Многу организации во овој современ свет се стремат да стекнат конкурентска предност и не постои начин тоа да се постигне без зголемување на компетенциите, способностите, вештините, преку соодветни дизајни на обука. Од организациите се очекува да ги идентификуваат потребите за обука на своите вработени и да дизајнираат програми за обука кои ќе помогнат оптимално да ја користат нивната работна сила за актуелизирање на целите на организацијата (Kennedy, Chyung, Winiecke & Brinkerholff, 2013, 18).

Обуката и развојот ги зголемуваат ефикасноста на вработените, иновациите, пронајдоците, способноста за прифаќање нови технологии и техники. Важно е да се напомене дека организациите мора да бидат способни да ги идентификуваат потребите за обука и развој и да избираат техники соодветни за овие потреби, да

планираат како да ги имплементираат, а потоа да ги оценат резултатите (Kennedy, Chyung, Winiecke & Brinkerholff, 2013, 18).

9. Обуките како најважен сегмент за мотивацијата на вработените

Покрај образованието, мотивацијата е исто така многу важна за придвижување на работната сила во имплементацијата на производственото управување. Кога вработените се свесни дека работата и трудот се вреднувани на фер и правилен начин, наградени соодветно, тогаш тоа би бил главен модел и мотив за напредок, успешно извршување на задачите и дневните обврски, бидејќи на некој начин тоа нема да биде гледано само од финансиски аспект, туку и од личен напредок и сатисфакција, а воедно и признанието кое што ќе го добијат (Rahman, W. Nas, Z., 2013).

Мотивот означува внатрешна состојба која движи и дава енергија и продуцира акција, може да произлезе од потреба, стимулансот би можеле да бидат надворешни или внатрешни, зависно од ситуацијата. Додека мотивацијата е поширок термин од мотивот. Мотивирањето е работа на менаџерите во организациите, за извршување, за потикнување, за охрабрување и за воодушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција. Мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, за потикнување, за охрабрување и за воодушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција. Мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите. Причината за тоа е многу едноставна, компаниите ги остваруваат своите сопствени цели така што менаџерите и вработените во компаниите ги извршуваат своите работни задачи.

Постојат три клучни фактори за остварување на целите на сите компании и тоа: способноста на вработувањето за остварувањето на своите работни задачи, шансите кај вработените за остварување на целите и волјата и мотивацијата кај вработените за остварување на задачите (Rahman, W. Nas, Z., 2013).

9.1 Влијанието на мотивацијата кај вработените

Човекот сам по себе е комплексен со множество на своите потреби и своите потенцијали. Сите луѓе се разликуваат преку својата персоналност, хиерархијата на неговите мотиви се менува во зависност од моменталната ситуација во која се наоѓа човекот. Способен е да се стекнува со нови мотивации и тоа преку искуства од претходни места каде што има работено на пример, моменталната компанија каде што работи и слично. Неговото однесување се менува во зависност од средината во која се развива. Конечно природата на задачата, неговата способност, неговата околина, неговите планови ги определуваат и неговите мотивации. Па оттука и не може да се има една универзална стратегија или начин за универзално добро за сите и во секое време (Oribabor, P.E., 2000).

Теоретичарите кои што се занимаваат со мотивацијата настојуваат да откријат кои се тие групи на потреби или мотиви кои што вработените настојуваат да ги остварат, тоа е од многу важно значење за секоја компанија, бидејќи ако се откријат точните причини што го поткренуваат човечкото однесување, тогаш ќе има резултат, односно насока како треба да се постапи, со цел вработените да бидат мотивирани и дали да се вложат дополнителни напори за навремено и квалитетно извршување на обврските, а со тоа и остварување на целите на организацијата. Вработените во компаниите ги придвижуваат пет групи на потреби кои се хиерархиски подредени. Тие пет групи се: физиолошките потреби, потребата за сигурност, потреба за љубов, потреба за почитување и потребата за самореализација.

1. Физиолошките потреби ги има секој поединец. Вработените во компаниите остварувањето на овие потреби го прават преку заработка на платите, односно заработувањето кои ги добиваат за својот труд;

2. Сигурносните потреби ги вклучуваат чувството на сигурност на работното место и физичката сигурност, но и психолошката безбедност која што може да се јави поради појава на стрес, паничен напад, различни видови на фрустрации и слично;

3. Потребата за љубов произлегува од човечката желба да биде прифатен, да има чувство на припадност во работната средина, да биде полноправен во колективот, ова највеќе влијае од самиот карактер на вработениот и неговото однесување внатре колективот;

4. Почитта како потреба се наоѓа повисоко на ова хиерархиско скалило. Кај вработените не е доволно само да биде сакан, прифатен од страна на колективот. Истиот има потреба и од признание, почит, но и самопочит.

5. Како последен мотив од масловата хиерархија е самореализацијата, односно истакнување на своите способности и потенцијални капацитети на располагање (McCourt, W. 2003).

Вработениот тежнее кон постигнување на се поголеми успеси во извршување на задачите, да го покажува својот талент, да го покаже знаењето со кое што располага и моќта на расудување, донесување на одлуки и придонесување во поквалитетно изведување на сопствените работни задачи. Настанувањето на школата за човечките односи претставува реакција на формало- класичниот приод и оваа школа нема теорија во вистинска смисла на зборот. Всушност таа претставува регрупирање на сите оние што сакале да ги поправат недоволностите на класичната теорија.

Некои истражувачи, се занимавале и со други нови теории и нивниот фокус било човечкото однесување на работното место. Тие истражувања биле засновани на два нови концепти и тоа: “Homo socius” е концепт каде што вработениот не е мотивиран само од желбата за добивка и стравување од казни, туку постојат и други мотивации, како што се потребата да ја познава и да ја разбира работата, потребата од самоисполнување, како и афективните потреби за учествување го група. Продуктивноста на вработениот е во корелација со неговата припадност во работната група и кон атмосферата што владее во неа. Новата рационалност во школата за човечки односи не верува дека управата е способна да создаде организација што ќе ги задоволи вработените со тоа што едноставно ќе ги распредели работата и авторитетот на најефикасен начин, бидејќи самата распределба сама по себе не можат да го поврзат задоволството и продуктивноста. Најефикасна треба да биде таа компанија што е најзадоволителна за вработениот. Откако самата компанија ќе ја сфати реалната потреба вработниот и на организацијата на нивните неформални групи, тогаш може

да создаде клима која што може да донесе само позитивни резултати и во задоволството на вработениот и во квалитетот на неговата работа и во самиот компаниски раст и развој (Lawler, E.E. 2005).

Согласно погоре наведеното, а со посебен акцент на последната потреба на хиерархиската подреденост на потребите кај вработените, потребно е вработените да се апдејтуваат постојано со нови информации, нови техники, постојано вршење на обуки. Организацијата треба кон секој вработен да пристапи согласно неговата улога која што ја врши во компанијата, се со цел обуките кои што ќе му бидат предложени да бидат индивидуални и да ги задоволат потребите на вработениот, па така доколку секој вработен знае кои му се обврските во компанијата, доколку знае целосно и добро да ја дефинира својата улога, тогаш повеќе се подобрува и брзината и квалитетот на извршувањето на работните задачи.

9.2 Менаџерот и неговата улога во зголемувањето на мотивацијата кај вработените за остварување на компаниските цели

Мотивирањето на вработените и создавањето на чувството за задоволство од работењето се многу важни активности на менаџментот во компаниите и лидерството во организациите, имајќи во предвид дека станува збор за чувствителен механизам, па согласно треба да се направи анализа на факторите кои што би влијаеле на мотивацијата на работата. Однесувањето на работното место најдобро би се објаснило преку анализата на факторите на персоналитет во тимот, внатрешното и надворешното опкружување, како и степенот на задоволство што еден вработен го чувствува на своето работно место.

Најчесто поставувано прашање е како да се мотивираат вработените, како да се усогласат сите надворешни и внатрешни фактори кои влијаат врз мотивацијата на вработените. Тоа бара опсежни анализи, зависно од видот на работата во компанијата, категоријата на вработените, нивните улоги и нивните лични карактеристики и лични перформанси на своето работно место. Задоволството на работното место може да се дефинира како задоволство и чувство на исполнетост што се јавува кај поединците кои се свесни дека совршено ја извршиле својата работа. Тоа е поим што може да се примени за сите, без оглед на природата на нивната професионална дејност.

Поединците што чувствуваат големо задоволство на своето работно место, општо земено имаат и висок морал. Моралот е позитивен или негативен ментален став што го имаат вработените во однос на нивната работа и на организацијата во која работат. Тој покажува до која точка поединците мислат дека нивната работа ги задоволува нивните потреби. Чувството на поединецот на ентузијазам и задоволство во врска со неговата работа, компанијата профитира на многу начини. Од една страна, вработениот повеќе е внесен во извршувањето на своите работни задачи, а од друга страна чувството за обвинување или негативниот став се губи, бидејќи не чувствуваат потреба за такво нешто. Доколку компанијата има вработени кои се задоволни, истата е ефикасна и функционира со минимум конфликти. Вработените навистина се однесуваат како да постои психолошки договор и се надеваат дека работодавците ќе го почитуваат „Договорот“. Многу вработени сакаат сигурност и стабилност, интересна работа, надзорник кој го почитуваат и конкурентна плата и бенефиции, па доколку не ги добијат овие побарувања, тогаш вработените нема да имаат толку голем придонес во организацијата и нивната мотивација ќе биде на пониско ниво. Со оглед на тоа што задоволството на работното место му прави на работникот да се чувствува подобро, потребно е компанијата во која што е вработен да му обезбеди соодветна работна средина. Со самото тоа, кај работникот ќе се појави едно чувство на смиреност, задоволство, лојалност и посветеност кон компанијата во која што работи, па ќе биде свесен за своите обврски и ќе ги извршува ефективно и ефикасно, па така вработенит и потешко менуваат работни места и остануваат лојални кон таа компанија која што му ги овозможила тие услови да се чувствува, безбеден, почитуван, потребен (Lonćarević, R. et.al. 2007).

Понекогаш идеите за вистински креативни добра, производи и услуги, доаѓаат од различни видови на прашања и барања на различни видови на одговори, а покрај тоа високо иновативните компании исто така се познати и по широкиот степен на слобода која што им ја даваат на вработените, па со тоа на еден начин и се поттикнува мотивацијата кај нив, креативноста и лојалноста кон компанијата. Па така ваквиот начин на добивање на тие идеи, независно дали би биле индивидуални или тимски, односно групни се секако добри за секоја организација, со оглед на тоа што на овој начин е многу полесно да се поправат некои од грешките што биле направени во минатото, се добиваат повратни информации од тоа што е сработено, се доаѓа до нови насоки на движење на целите на компанијата, сите алтернативни решенија за

модрените компании се добредојдени, секој потик е битен, на секој вработен т.е неговиот допринос и слобода во размислување, може да се гледа како можна иновација, можна алтернатива, можно подобрување на самата организација.

Доколку гледаме од агол дека обуката и тренингот се главни за изградба на сите мотивациони процеси, тогаш заклучокот е дека секој вработен добива чувство на задоволство, кога ќе добие признание за тоа што е навремено, прецизно и добро сработено. Ако вработениот е правилно обучен и истиот постојано се надоградува или дообразува доколку тоа го бара процесот на работата, тогаш и самиот вработен ќе биде задоволен од времето и начинот на кој што ја изведува работата, а со тоа се зголемува и можноста и за негово наградување, а истото претставува фактор за мотивација. Со изборот на вистинската обука за секој вработен индивидуално, согласно неговите потреби и знаења, се зголемува и самодовербата кај вработените, што претставува една од основите за добриот менаџмент во компаниите. За да се стекне таа самодоверба, најпрво треба самиот менаџер да има голема самодоверба во себе, а потоа истата да ја потикне кај вработените, доколку се стекне секој вработен со индивидуална самодоверба, на тој начин се создава и организациската самодоверба што ја прави компанијата успешна, бидејќи вработените помеѓу себе си помагаат, се потикнуваат за подобро извршување на работата, со што целокупната самодоверба кај сите ја прави работната задача полесно изводлива, ја зголемува колегијалноста и се гради клима каде што спирално ќе се работи на градење на меѓусебната и организациската самодоверба (Lonćarević, R. Et.al. 2007)..

Затоа менаџментот, т.е менаџерите треба да знаат како сето ова правилно да го испланираат, искоординираат, имплементираат, се со цел за задоволување, исполнување, па дури и за остварување на поголем учинок од предвидените компаниски цели.

10. Електронски обуки

Развојот на технологиите и креирањето на апликации за електронските обуки, во многу организации направија огромна и важна разлика во начинот на кој организациите обезбедуваат содржини, активности и искуства за обука и развој на своите вработени. Некои од организациите кои се во првите редови во имплементирање на такви технологии за електронски обуки се глобалните

корпорации кои обично имаат големи тешкотии да го соберат својот персонал за традиционални активности или поради логистички потешкотии или поради влијанието кое ова го има врз работните текови и континуитетот на бизнисот. Таквите организации имаат развиено пристапи кон електронските обуки и развој на компетентности, кои ги надминуваат логистичките проблеми на конвенционалната обука преку иновативна употреба на е-учењето (Hansen, F. et.al 2002).

Електронската обука може да се дефинира како онлајн испорака на информации чија цел е образование, обука или управување со знаењето на вработените во организацијата (Barron, 2002, 2-17).

Пристапите кои обично се достапни за електронските обуки се обично обука на компјутер со користење на соодветен софтвер, преку некои платформи или слична технологија. Повеќето современи пристапи користат веб-базирани системи и системи за обучување и управување со содржини кои ја прават обуката и развојните активности достапни на компјутерите користејќи интернет базирани платформи и содржини. Електронските обуки најчесто се карактеризираат како резултат на пренос и испорака на информациите и тоа на начин::

- синхрони (кои ги води инструктор или менторирани) програми, каде што вработениот следи одреден распоред и има интеракција со инструктор за време на обуката користејќи е-пошта, чат технологија или форуми.

- асинхрони (индивидуални / само интензивни) програми, каде вработениот напредува самостојно и со своја брзина.

Новиот вработен обуката би можел да ја следи преку различни модули, онлајн платформи и слично, со што би можеле да ги следат обуките преку тие платформи со сопствено темпо или со инструктор во одреден дел од денот, без притоа да ја напуштаат својата работна позиција. Доколку нововработените би се одлучиле за следење на обуките во одреден период од денот, односно асинхрон, би можеле да го одберат времето, за да можат да комплетираат некои модули на пример, без да бидат отсутни и од работа во текот на целиот ден. (Whalen & Wright, 2000,135-148).

Овој начин на следење на обука, им дава можност на обучувачите да ги распоредат потребните модули за обука во нормални работни денови, така што секој модул би содржел онлјан тест, кој што дава инстантни резултати, па доколку на пример не се задоволни со резултатот би можеле да го повторат неколку пати додека тие не мислат дека е задоволителен, па да го зачуваат за своето досие и да го достават до службата за човечки ресурси. Потоа, службата за човечки ресурси ги ажурира резултатите во досиејата за вработените и тие може да влијаат врз опсегот и тежината на задачите што би можеле да им се додели

Понекогаш, самото тоа што обуката е онлјан, претставува еден вид на недостаток, значајно прашање во корпоративното опкружување на вработените, во зависност од целите на обуката. Тоа означува дека електронските обуки може да бидат добри само за одредени теми, па така секој пристап, дали онлајн, дали во живо ќе го најде својот соодветен контекст. Голем број на програми и обуки се фокусирани на развивање на меки вештини, комуникација, лидерство, сето тоа бара обука која што ќе се одржува во просторија, со физичко присуство како дел од процесот за учење, што повлекува исто така активности кои бараат физичко присуство, пример градење на тим и групно поврзување, или самото тоа што голем број од вработените ја гледаат групната интеграција како клучен процес за меѓусебно запознавање и напредување (Hansen, F. et.al 2002).

11. Критичната поврзаност помеѓу тренинзите и обуките со задржувањето на вработените

Обуките и тренинзите за развој на вработените се важен дел од деловните стратегии на многу организации, и тоа со добра причина. Ефективната обука може да ја зголеми ефикасноста на вработените со тоа што ќе ги научи на нови вештини и процеси. Но, иницијативите за обука на вработените се исто така ефикасни алатки во напорите за задржување на вработените (Dunđerovič, R., 2004).

Статистички

Врската помеѓу обуката и задржувањето на вработените е јасна и поддржана со многу истражувања. Со оглед на влијанието на обуката на вработените и напорите за развој врз задржувањето на вработените, компаниите треба да ја преиспитаат старомодната парадигма за обука што многумина ја користат со децении: минимална обука што се обезбедува на почетокот на вработувањето како рутинско вклучување од назначени тренери кои можат или може да нема солидно разбирање за работната улога на специјализантите или материјалот што го обучуваат.

Нова парадигма за обука

Обуката во 21 век, кога промените се постојани и технологијата доминантна, мора да има поинаков пристап од таа во минатото. Денешните професионалци за учење и развој и високи лидери треба да се запрашаат:

Како можеме најдобро да утврдиме дали вработените учат и "растат"?
Кои се некои вообичаени погрешни чекори и грешки што мора да ги избегнеме?
Која е улогата на менаџерот/лидерот во напорите за обука?
Која е улогата на обука и персонал за човечки ресурси?

За да се одговори на прашањето поврзано со тоа како би можеле да утврдат компаниите дали нивните вработени се развиваат на своите работни места треба да се погледне како се мери влијанието и успехот на одредени искуства за учење во самата организација. Постојат всушност многу начини за да се изврши тоа "мерење" и самите менаџери на организацијата треба да ги откријат и применат тие најважни метрики што најдобро ја отсликуваат нивната организација. Голем број на истражувања посочуваат и на тоа дека е исто така корисно и многу поедноставно доколку се замолат учесниците за "фидбек" преку кој сами би процениле колку и што научиле, какво однесување сменила и слично (Dunđerovič, R., 2004).

Затоа, мерењето на влијанието на учењето може, или не, да покаже опипливи придобивки за 90 дена или помалку. Со разбирање на временската рамка за раст на вработениот, организацијата може поефикасно да измери дали работникот постигнал напредок во своите или нејзините цели за учење.

Одговорот на прашањето за тоа кои се некои од вообичаените чекори кои се прават погрешно или некои од грешките што мора да се избегнат, лежи во тоа дека едноставно организациите не го земаат како приоритет растењето и развивањето на нивните вработени. Не е доволно да се испраќаат вработените на обука само еднаш годишно, поради тоа што во поново време учењето, обуките и тренинзите се и мора да претставуваат секојдневие во модерната организација и со тоа тие ќе ја претставуваат културата на работното место.

Уште еден погрешен чекор што го прават организациите кога станува збор за развој на вработените, е дека нема доволно време за тренинг. Менаџерите лесно можат да го вградат развојот на вработените во она што веќе го прават, па затоа е од суштинско значење тие да им овозможат на вработените да бараат можности и да ги искористат секојдневните моменти за практика и увид. Со оглед на можностите за раст и градење вештини, вработените се чувствуваат полни со енергија и ангажирани, нивната продуктивност ќе се зголеми, а тимовите ќе можат да држат чекор со секојдневните задачи и бизнисот како што се развива (Dunđerović, R. 2004).

Улогата на менаџерот на организацијата во напорите за обука лежи во старата парадигма за обука често вклучува назначување официјални обучувачи за специфични периоди на обука, додека модерен пристап гледа во инкорпорирање на вештините и искуството на менаџерите во водењето на процесот на развој на вработените. Во оваа смисла, менаџерите и лидерите служат како тренери во одреден поглед. Значи, како точно изгледа тој тренер? Успешниот тренер промовира способност за учење, води продуктивни разговори за обука, ефикасно слуша и поставува прашања и дава конструктивни повратни информации. Дополнително, тренингот не следи процес на заклучување, давајќи им на вработените експлицитна насока, менторство или обука или нудење совети. Наместо тоа, тоа е тековен процес каде лидерите им помагаат на луѓето да размислуваат и да ги подобрат своите перформанси. Ефективното тренирање се мери во посветеноста и ангажираноста на вработените, продуктивноста, стапките на задржување и перцепцијата за лидерство од повисоко ниво. Сите лидери треба да бидат обучени за ефективно тренирање и дека тренингот треба да биде критична тема во развојот на лидерството.

Што се однесува до релативните одговорности на вработените и работодавачите во процесот на обука, најголемиот дел од таа одговорност им припаѓа на самите вработени. Вработениот е одговорен за мнозинството, да речеме 90%, од нивниот развој во кариерата, додека менаџерот го поседува остатокот од развојот на вработениот. Решетките за кариера ги заменија скалите за кариера, што значи дека вработените повеќе не можат да се потпираат само на нивната компанија за да обезбедат специјализирана обука за да ги унапредат нагоре. Сега, вработениот мора да преземе различни улоги, понекогаш движејќи се странично, за да издвои уникатен пат во кариерата. Ова им овозможува на вработените постојано да ги прошируваат и обновуваат своите вештини за да можат полесно да се движат по конкурентниот пазар. Во напредна, ориентирана кон услуги, економија базирана на знаење, обуката на вработените е поефикасна од кога било, не само за зголемување на вештината на вработените, туку и за привлекување и задржување на најдобрите вработени во работната сила која повеќе го гледа личниот и кариерен раст и развој како клучни размислувања во нивното барање работа и кариера. Оваа промена во преференциите на вработените бара поблизок поглед на старите парадигми на обука на вработените (Domanović, Violeta. 2013).

12. Каде прават грешки компаниите при развојот и обучувањето

Организациите потрошиле 359 милијарди долари на глобално ниво за обука во 2020 година, но дали вредело?

Не кога ќе го земе предвид следново:

- 75% од 1.500 менаџери анкетирани од преку 50 организации беа незадоволни од функцијата „Учење и развој“ на нивната компанија;
- 70% од вработените велат дека немаат владеење со вештините потребни за да ја завршат својата работа.
- Само 12% од вработените применуваат нови вештини научени во програмите за истражување и развој на своите работни места; и
- Само 25% од испитаниците на неодамнешното истражување на McKinsey веруваат дека обуката мерливо ги подобрува перформансите.

Не само што мнозинството обуки во денешните компании се неефикасни, туку целта, времето и содржината на обуката се недостатоци (Bart, A., et.al. 2009).

Брајан Каплан, професор по економија на Универзитетот Georgeорџ Мејсон и автор на „Случај против образованието“, во својата книга вели дека образованието честопати не е толку за учење корисни работни вештини, туку за луѓе кои покажуваат или „сигнализираат“.

Денешните вработени честопати сигнализираат преку кредити за континуирано професионално образование (CPE) за да можат да направат случај за унапредување. Вработените во L&D, исто така, ја сигнализираат својата вредност со исполнување на KPI со недостатоци, како што се вкупните кредити за CPE што ги заработуваат вработените, наместо да се фокусираат на креираното деловно влијание.

Првото е полесно да се измери, но недостатоците на стимулациите даваат неисправни резултати, како што се следниве:

- Учиме во погрешно време. Луѓето најдобро учат кога треба да учат. Примената на научената во реални ситуации го зајакнува фокусот и одлучноста за учење. И додека психологот Едвин Лок го покажал влијанието на кратките повратни врски уште во 1968 година со неговата теорија за мотивација, уште не се практикува нашироко кога станува збор за корпоративна обука. Денешните вработени често учат унифицирани теми и во време кога тоа нема мала непосредна важност за нивната улога - и нивното учење страда како резултат.
- Учиме погрешни работи. Сакате да видите како глазурат очите побрзо отколку што можете да ја завршите оваа реченица? Овластете ги зафатените вработени да присуствуваат на обука за „вештини за пишување деловно работење“ или „решавање конфликти“, или некој друг таков курс со мала усогласеност со нивните потреби.
- Брзо го забораваме она што го научивме. Како и студентите од прва година кои забораваат 60% од она што го учат во средно училиште, студирањето само за да добијат кредит од CPE сугерира дека и вработените, брзо, ќе заборават што учат. Германскиот психолог Херман Ебингхаус беше пионер во експерименталните студии за меморија кон крајот на 19 век, што кулминираше

со неговото откритие „Кривата на заборавање“. Откри дека ако не се применат нови информации, ќе заборавиме на 75% од нив по само шест дена.

Можеме да ја обвиниме биологијата - и нашата вродена, еволутивна желба за опстанок - за фактот дека луѓето брзо го забораваат она што го учиме. Заштедата на енергија е од суштинско значење за преживување на луѓето, бидејќи ни овозможи да бидеме поефикасни во потрага по храна и засолниште, да се натпреваруваме за сексуални партнери и да избегнуваме предатори. Како резултат на тоа, нашиот мозок брзо заборава што не користиме. Вклучувањето ново учење во вашата работа е еден начин да го задржите знаењето. Друго е меѓусебно повторување (Babić, L., 2010).

Ширење на учењето со текот на времето треба да се проширува (материјалот треба да се разгледува во постепено зголемени интервали од приближно еден ден, два дена, четири дена, осум дена и така натаму). Овој пристап ја искористува предноста на психолошкиот ефект на растојание, што покажува силна врска помеѓу периодичното изложување на информации и задржувањето. Истражувањата покажуваат дека со користење на повторени интервали, можеме да запомниме околу 80% од она што го учиме по 60 дена - значително подобрување.

За жал, повеќето програми за истражување и развој ги занемаруваат овие биолошки реалности и инвестираат милијарди долари во износи што пренесуваат брзо заборавени информации ((Babić, L., 2010).

Што треба да се промени

Денешниот брз деловен развој ги повикува организациите и нивните вработени брзо да се прилагодат на променливите околности и секогаш да учат. Како што вели ко-основачот на „Wired“, Кевин Кели, „Бидете добри во почетниот режим, поставувајќи глупави прашања, правите глупави грешки и ги учите другите што учите“.

Умереното учење, кое му оддава почит на слабиот производствен систем на Тојота, нагласува користење напор само кога е потребно, подобрување на резултатите и намалување на отпадот; тоа е кратко, достапно и им обезбедува на вработените и организациите непосредно ажурирање на способностите.

- Учење на суштината на она што треба да го научите
- Применувајќи го во реални ситуации веднаш
- Добивање непосредни повратни информации и рафинирање на вашето разбирање
- Повторување на циклусот

Тим Ферис, претприемач и автор на серијата книги „Четири часа“, е застапник на методот за слабо учење што го нарекува DiSSSCaFE. Тој предлага да се идентификува минималната единица за учење (MLU) и да се примени принципот Парето. Ако сакате да научите јапонски, фокусирајте се на 20% од зборовите и фразите што се појавуваат 80% од времето. Потоа применете го она што го научите во вистинските разговори со јапонски говорници онолку често колку што е потребно (Babić, L., 2010).

- Применете го учењето во реални ситуации.

Во Колективниот кампус, не се учат само директорите на одредена методологија за иновации. Прво се осигураме дека тие всушност можат внатрешно да ја применат методологијата и бараме да донесат проекти од реалниот свет на работилници за да можеме да го примениме наученото во реално време, да ја скратиме јамката за повратни информации, да испорачаме деловни резултати и да поттикнеме „аха“ моменти.

- Користете насочено учење.

Наместо да се обезбеди обука во одредени интервали, воденото учење внесува континуирано учење во апликација во живо. Ова е особено применливо за функционални води, вработени во авион, вкрстени функционални тимови, ИТ и обука за крајни корисници.

- Персонализирајте ја содржината.

Користејќи ги денешните технологии, можете да ја персонализирате обуката така што ќе ги прилагоди лекциите врз основа на перформансите на вработените, прилагодувајќи ја содржината за потребите на секој вработен, стилот на учење и начинот на испорака.

- Обезбедете тековна поддршка.

Обезбедувањето дополнителна поддршка на вработените по сесијата за учење преку комбинација на инстант пораки, гласовни пораки и чет -ботови им овозможува да го применат учењето за специфични предизвици.

- Активирајте учење од врсници.

Кога вашите вработени сакаат да научат нова вештина, тие обично не ја гуглаат или прво не се повикуваат на вашиот систем за управување со учење (LMS); 55% од нив прашуваат колега. Кога ќе се земе предвид фактот дека луѓето имаат тенденција да учат како што учат, учењето од врсници нуди начин да се поддржи брзо, навремено учење, истовремено зајакнувајќи го постојното разбирање што го имаат вашите вработени за концептите. Може да биде едноставно како воспоставување на онлајн пазар или периодични работилници за учење од врсници, за да ги поврзете вработените кои се подготвени да предаваат специфични вештини со колегите кои сакаат да стекнат такви вештини. Стимулирањето на учењето од врсници со вклучување во прегледите на перформансите може да обезбеди вработените да продолжат да инвестираат време во програмата.

- Понудете микро обуки.

Дајте им на вработените кратки можности за учење со големина, што можат да имаат форма на сварливи, едночасовни курсеви на теми од значење за непосредните предизвици или можности на вработениот (Bart, A., et.al. 2009).

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Низа на истражувања во рамките на менаџментот посочуваат дека тимската работа, мотивирањето на вработените, начинот на водење и раководење на вработените, поттикнување на креативност со цел развој на вработените, влијае на ефективноста и ефикасноста на организацијата. Во денешно време, менаџерите на човечки ресурси ги осмислуваат начините на мотивација на вработените, водат грижа за нивниот напредок, ги развиваат нивните таленти и прават детален план за учество на вработените во рамките на обуките и тренинзите, како и едукација на основа на предвиден план во самата организација (Robbins, Coulter, 2005).

Отсуството на соодветна обука и тренинг за вработените во една организација, влијае на опаѓање на мотивацијата, посветеноста, задоволството од работа, како и нивото на вложен труд, што исто така влијае на намалување на самодовербата на вработениот, на основа на што се "губи" гаранција за продуктивна работа и успех во организација. Успешните компании во регионот се фокусираат на обука на вработените во оние области во кои што ги унапредуваат човечките вештини, а помеѓу кои, најпопуларни се вештините на деловна комуникација, презентациските вештини, управувањето на состаноци, умешност на успешно преговарање, мотивација на вработените и слично. Наспроти постоечкиот проблем, со помош на обуката се постигнуваат значително подобри резултати, се поттикнува работниот морал и мотивираност на вработените со самото тоа што тие доаѓаат до нови идеи, знаење и искуство. Во современ контекст, доколку деловните организации не постават системска рамка за увид на потребите за развој на работниците, а во согласност со тоа да подготват план за кариерен развој на вработените преку соодветни обуки и тренинзи, во тој случај не управуваат квалитетно со нивното знаење (Galbraith, 2003: 67).

Дополнително, обуката и тренингот на вработените е потребно да се реализираат систематизирано. Примената на тренинг со лош квалитет, најчесто се јавува како резултат на ситуација кога едукацијата и обуката на вработените не се приоритет на менаџментот, како и поради погрешно верување дека работникот веќе е доволно квалитетен, понатаму нејасен план на активности и потребни вештини, учење на работното место и бројни други аспекти. Улогата на сите вработени и на менаџерот треба да биде континуирано настојување на решавање на проблемот кој вклучува

обука и едукација со цел развој на вработените. Обуката и тренингот на вработените се состојат од вредности, етика, естетика, сфаќање и разбирање, но и мотивација на вработените со што се гарантира успехот како последица но и целокупниот деловен систем.

Тренингот, обуката и развојот имаат екстремна важност за организациите, односно да ги едуцираат и опремат своите вработени со современи техники, алатки и трендови. Целта на тренингот и развојот е да се подобрат постојаните вештини, способности и компетенции, со цел да се подобри продуктивноста на вработените и да се намали незадоволството на работното место, со што се намалува намерата кај вработениот, за во иднина напуштање на работното место.

Дефинирање на основните поими

Мотивацијата претставува светла точка во работниот процес на работникот. Мотивацијата придонесува за зголемување на чувството на приклонетост кон целите на компанијата, вложениот елан за време на работните часови, како и поттикнување на морално однесување. На овој начин позитивно се влијае на рационалност при донесување на одлуките, економичноста и ефикасноста на вложениот труд. Мотивацијата означува доживување или состојба во која нешто ја привлекува личноста, нешто кон што се стреми, нешто што сака, односно тоа е состојба на напнатост, активност и немир (Арнаудова, Поповски, 2010: 41)“.

Факторите на мотивацијата имаат за цел поставување на одреден патоказ во чии рамки ќе се одвива реализирање на процесот на мотивација. На основа на теоретските аспекти и на основа на практичните согледувања, во одредена мера може да се иницира одредена рамка на поставување на процесот на мотивација во една деловна организација. Според Камерон и Пиерце, главните фактори на мотивација можат да се поделат во неколку групи (Cameron, Pierce, 2008: 67): (1) информирање; поттикнување; развој; фидбек; пофалба.

Обуката и тренингот претставуваат еден од предусловите за мотивација на вработените. Станува збор за концепт за зајакнување на мотивацијата, посветеноста, задоволството од работа и вложениот труд, како и самодовербата на вработениот, а сето тоа обезбедува гаранција за продуктивна работа и успех во организација. Со

помош на обуката се постигнуваат значително подобри резултати, се поттикнува работниот морал и мотивираност на вработените со самото тоа што тие доаѓаат до нови идеи, знаење и искуство.

2. Методологија на истражувањето

2.1 Предмет на истражувањето

Предмет на овој труд е истражување на врската помеѓу обуката и тренингот, како дополнителен фактор за поттикнување на поголема мотивација на вработените за постоечкото работно место во рамки на деловната организација. Поконкретно, се иницира на воспоставување на потребата од стратешка рамка од страна на менаџментот на организацијата во насока на максимизирање на ефикасноста и ефективноста на вработените за време на работниот процес а поттикнување на високо ниво на мотивација за задоволство од работното место и работните задачи, севкупно. Само на тој начин може да се очекува максимизирање на профитабилноста на деловната организација на основа на искористување на најважниот ресурс на истата, односно вработените.

Всушност, од особена важност е да се посочи дека грижата за вработените и за нивниот развој претставува стратешки аспект на обуката и тренингот. Институцијата треба да планира на годишна основа како ќе се остварат развојните потреби на вработените, со цел да го оптимизира функционирањето и да ги постигне своите цели. Обуките и тренинзите за вработените треба да бидат поврзани со стратешките документи на организацијата. При дефинирањето на општите и конкретните цели што треба да се реализираат, треба да се идентификуваат и потребните обуки и развој за вработените. Следствено и планот за обука и тренинг на вработените треба да обезбеди дека избраниот концепт навистина ги поддржува целите, иницијативите и активностите од стратешките документи.

2.2 Цел и карактер на истражувањето

Целта на овој труд е да даде јасен приказ на улогата и суштината на обуката и тренингот на вработените во организацијата како стратешка мотивациска алка за постигнување на континуиран и пред се ефективен работен процес во рамките на една деловна организација. На овој начин се овозможува постигнување на високо ниво на кариерен раст и развој на вработените, а со тоа се влијае и на поттикнување на профитабилноста на организацијата, во целосна основа.

2.3 Задачи на истражувањето

Задачи на истражувањето се:

- Анализа на влијанието на обуката и тренингот врз зголемувањето на продуктивноста врз целокупната ангажираност на работниот процес;
- Да се дојде до нови насоки и да се утврдат одредени пристапи кои во иднина би ја зголемиле работната ефективност и ефикасност во деловните организации;
- Да се осознаат новите современи пристапи во мотивацијата на вработените, како резултат на моменталните општествени услови, како и истите да се применуваат во пракса;
- Откако теоретски ќе се утврди постоење/непостоење на позитивната поврзаност помеѓу обуката и тренингот со повисоко ниво на мотивација и продуктивност кај вработените, ќе се направи обид истото да се докаже преку реални примери во пракса;
- Од добиените резултати да се извлечат заклучоци коишто ќе дефинираат пристапи според кои обуките и тренинзите ќе претставуваат значителен услов за задржување на вработените на работа, како и за зголемена продуктивност и поголема видливост на компанијата во подрачјето каде што делува (локално или меѓународно)
- Дефинирање на предизвици во истата проблематика како и нови проблематики кои во иднина посуштински треба да се разработат за да можат значително да
- придонесат кон анализа на улогата на обуките и тренинзите како фактор во задржување на вработените во организациите.

3. Хипотези

3.1 Генерална хипотеза

Доколку деловната организација има воспоставено стратешки концепт за кариерен развој на вработените и поттикнување на развој на нивната продуктивност преку ефикасен систем на обуки и тренинзи, во тој случај директно се влијае на зголемување на профитабилноста на организацијата.

1) Посебна хипотеза 1

Доколку деловната организација се фокусира на воспоставување на ефикасен систем на мотивација на вработените, во тој случај факторите за мотивација е потребно да се рангираат на основа на унапредување на човечки вештини, зајакнување на самодовербата и задоволството од работа кај вработените.

2) Посебна хипотеза 2

Доколку обуките и тренинзите се компатибилни на реалните потреби и вештини за кариерно и лично унапредување на вработените, на основа на однапред направен увид на потреби, во тој случај се очекува поттикнување на високо ниво на задоволство на вработените од својот работен ангажман.

3) Посебна хипотеза 3

Ако обуките и тренинзите се сметаат за важен фактор за задржување на вработените на работното место, во тој случај истите е потребно да бидат имплементирани во задолжителни листи на рангирање на вработените според нивниот учинок и постигнати работни ефекти.

4. Методи на прибирање податоци

Во поставениот случај за истражување, како резултат на сложеноста на темата која што се истражува, процесот на тестирање на хипотезите, но и за покомплетно разбирање на појавата која што треба да се истражува се користи комбинирана

индуктивна или квалитативна истражувачка стратегија и квантитативна истражувачка стратегија – со цел да се соберат и квалитативни и квантитативни податоци.

Од квалитативните методи ќе се користат:

4.1 Методи на анализа и синтеза

4.1.1 Анализа на содржина на материјали

Врз основа на предметот на тезата, поставените цели, со цел да се дојде до крајниот видлив резултат на тезата, ќе се анализираат различни материјали кои ги елаборираат обуките и тренинзите како важен фактор за задржување на вработените во деловната организација, во земјата и пошироко:

- Стручни анализи, објавени во: списанија, мас – медиуми, посебни изданија (книги, брошури, статии, публикации)
- Материјали и документи (извештаи) кои се подготвени од страна на Институти и Центри за истражување, достапни за јавноста (материјали со карактер на извештаи, оценки, препораки и сл.);
    - Материјали кои произлегуваат од интернет истражување за докажување на постоењето, влијанието и придобивките/недостатоците од примената на обуките и тренинзите за поттикнување на поголема продуктивност на деловните организации;
    - Анализа на стручна литература која што ја обработува тематиката (научни гледишта на општествените прилики и социо – културниот аспект на живеење во едно општество).

4.2 Синтеза

Предметите и појавите кои се опфатени со анализа на содржината, се проучуваат во нивната целина и во вкупната нивна структура, а исто така и взаемното меѓусебно влијание на сите нивни елементи и сегменти. Односно, здружување, интегрирање и меѓусебно спојување на взаемните делови и сегменти во единствена целина.

4.3 Компаративен

Компаративна анализа на концептот на примена на обуки и тренинзи во деловни организации од различен домен на делување, локално и во меѓународни рамки.

4.4 Метод на генерализација и спецификација

Врз основа на сите наоди ќе се направи генерална констатација, а во однос на специфичните видови на импликации во однос на примената на тренинзите и обуките за задржување на вработените во оргаизацијата, ќе се истакнат сите научни наоди и практични согледувања кои се однесуваат токму на специфичниот социо-културен простор кадешто се истражува.

Квантитативни методи ќе бидат користени за собирање и обработка на емпириски податоци потребни за анализа при оценување на влијанието на обуките и тренинзите како фактор за задржување на вработените во организацијата. Од нив ќе се користи:

4.4.1 Анкета

Анкетен прашалник со комбинирани прашања од затворен тип на репрезентативен примерок од вкупно 100 испитаници (вработени во приватен сектор, мали и средни бизниси) на ниво на Република Северна Македонија со цел да се увиди нивото на разбирање и вреднување на концептот на обука и тренинг кој е реализиран (доколку е реализиран) од страна на организацијата.

Анкетниот прашалник, односно ставовите во истиот, ќе бидат поставени на ликертова скала, со цел да се увиди градација односно мерливост на ставот на испитаникот. Понудените модалитети во однос на составениот анкетен прашалник ќе бидат формирани на следниот начин:

a) Воопшто не се согласувам
b) Не се согласувам
c) Неодлучен сум
d) Се согласувам
e) Се согласувам во целост.

Добиените резултати ќе бидат обработени и претставени со графички приказ. Во однос на методолошката рамка која што ќе се примени во истражувањето, станува збор за примена на методот „дескриптивна анализа“. Во рамките на овој метод се овозможува, по предходна статистичка обработка на добиените одговори, сублимираните податоци кои што графички се претставени, да се анализираат и интерпретираат дескриптивно.

Научните извори на податоците кои ќе се користат во истражувањето се предвидува да бидат од теоретски карактер. Покрај секундарни извори на податоци, ќе бидат користени и примарни извори во зависност од степенот на нивната расположливост.

Преку соодветна примена на методологијата на научноистражувачката дејност, се смета дека темата ќе прерасне во дело со особини на добар научен труд со што ќе биде даден определен придонес кон решавањето на практичните проблеми од област на менаџментот.

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

1. Анализа на прашалникот

Истражувањето е направено преку анкетен прашалник доставен до вработени во мали и средни претпријатија, на различна возраст, од кој добиените одговори графички и табеларно се прикажани, за на крај да се донесат заклучоци врз основа на добиените одговори. Во понатамошниот текст следува графички и табеларен приказ на обработените податоци за секое прашање поединечно. Во табелите што следуваат се прикажани одговорите од потрошувачите.

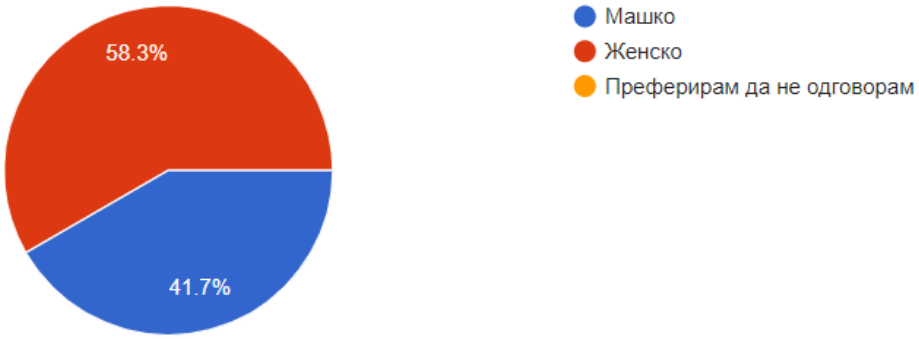
2. Добиени резултати

Прво прашање: Полова припадност

Табела бр. 1 Приказ на одговорите на потрошувачите за половата припадност

Поставено прашање:	Понудени одговори:	Потрошувачи:	Во %:
1. Полова припадност	Машки Женски Преферирам да не одговорам	- 42 - 58 - /	- 41,7% - 58,3% - /
Вкупно		100	100%

Слика 1. Графички приказ на резултатите од првото прашање



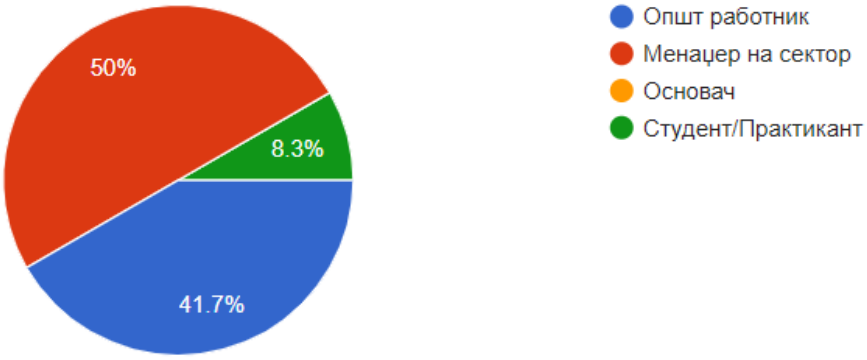
Од добиените резултати за првото прашање, од анкетниот прашалник направен за потребите на ова магистерско истражување, од вкупно 100 испитаници кои што учествуваа, вработени во мали и средни претпријатија во нашата земја, 42 беа машки испитаници, односно 41,7% од вкупниот број, 58 од сите испитаници беа машки, односно 58,3%, никој од испитаниците не бил воздржан да го сподели својот одговор.

Второ прашање: Работна позиција

Табела 2. Приказ на одговорите на потрошувачите за работната позиција

Поставено прашање:	Понудени одговори:	Потрошувачи:	Во %:
2. Работна позиција	Општ работник	41,7%	42
	Менаџер на сектор	50%	50
	Основач	/	/
	Студент/Практикант	8,3%	8
Вкупно		100%	100

Слика 2. Графички приказ на резултатите од второто прашање



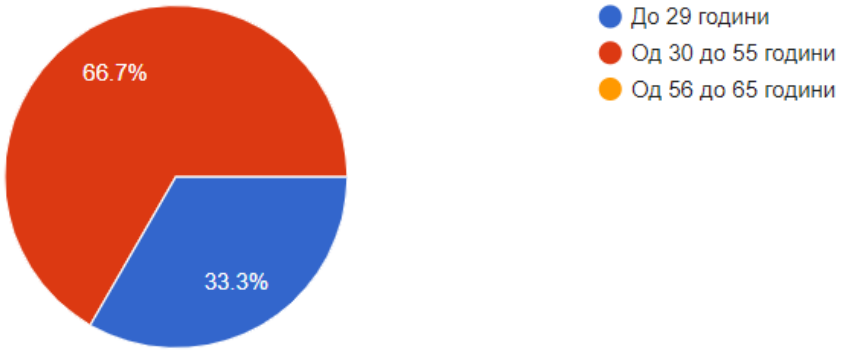
Од добиените резултати на второто прашање за работната позиција на испитаниците кои што земаа учество во истражувањето, беа понудени 4 одговори, на кои 41,7% одговориле дека нивната работна позиција е општ работник, односно 42 испитаници од вкупно 100, на вториот понуден одговор, за менаџер на сектор одговориле дури половина од испитаниците кои што беа вклучени во анкетниот прашалник за истражувањето, односно 50%, третиот понуден одговор немаше одговори, додека четвртиот понуден одговор, студент/практикант, учествувале 8,3%, односно 8 од 100 испитаници.

Трето прашање: Возраст

Табела 3. Приказ на одговорите на потрошувачите за возраста

Поставено прашање:	Понудени одговори:	Потрошувачи:	Во %:
3. Возраст	До 29 години Од 30 до 55 години Од 56 до 65 години	33 67 /	33,3% 66,7% /
Вкупно		100	100%

Слика 3. Графички приказ на резултатите од третото прашање



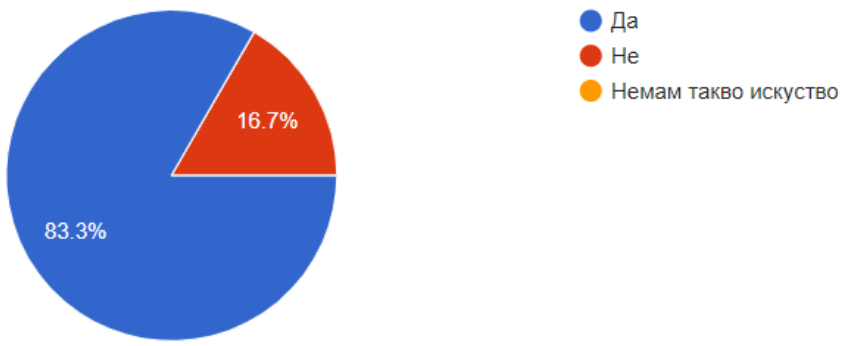
Третото прашање од анкетниот прашалник за возраста на испитаниците, можеме да кажеме дека најголемиот дел беа на возраст од 30 до 55 години, односно дури 66,7% или 67 испитаници од вкупно 100, до 29 години земале учество само 33,3% или 33 испитаници од вкупно 100, додека испитаници од возрасната група од 55 до 65 години не земаа учество.

Четврто прашање: Дали организациите во Северна Македонија имаат пракса на држење обуки и тренинзи за своите вработени?

Табела 4. Приказ на одговорите на потрошувачите за искуството со обуките

Поставено прашање:	Понудени одговори:	Потрошувачи:	Во %:
Пракса на држење обуки	Да Не Немам такво искуство	83 17 /	83,3% 16,7% /
Вкупно		100	100%

Слика 4. Графички приказ на резултатите од четвртото прашање



На четвртото прашање од анкетниот прашалник, во одговорот учествуваа сите испитаници, на кое се бараше да се даде одговор на прашањето дали досега учествувале на некаква работа организирана на работното место и ако да на каква обука, или дали воопшто некогаш слушнале за организирање на било какви обуки во компаниите каде што работат или надвор од нив. Од 100 испитаници, дури 83,3% или 83, одговориле дека или земале учество во обуките организирани во нивните компании или некогаш слушнале за обуки кои се организираат во и надвор од компанијата во која што работат. Додека само 16,7%, или 17 испитаници рекле дека никогаш немаат учествувано во обуки на работното место или немаат слушнато за одржување на обуки во компанијата каде што работат, односно надвор од неа.

Петто прашање: Видови на обуки и тренинзи на кои испитаникот има земено учество или барем слушнал дека се одржуваат.

Како што можеме да видиме од претходните резултати на четвртото прашање, скоро сите учесници кои што беа дел од анкетниот прашалник за потребите на магистерското истражување, биле некогаш на обука на работното место, надвор од него или барем се информирани за одржување на некаков вид на обуки. На оваа петто прашање кое што е поврзано со претходното, беше побарано од сите тие кои што учествувале на обуките да ги наведат видовите на обуки на кои што земале учество, односно некогаш слушнале дека такви обуки се одржани. На тоа прашање одговор дадоа 83 од 100 испитаници, а резултатите од прашањето се претставени само текстуално, без табела и графички приказ поради тоа што на испитаниците им беше овозможено на ова прашање да одговорат детално, а не на веќе подготвен одговор.

Најчестите одговори кои што се добиени на ова прашање се дека скоро повеќе од половина испитаници кои што го одговориле прашањето учествувале во обуки за нововработени во компанијата каде што ја почнале работата, останатите обуки кои учесниците во прашалникот ги посетувале или се запознаени се обуките за мотивација на вработен, мониторинг за напредокот на вработените на нивната работна позиција, обуки за воведување на иновација во компанијата, обуки за студенти, обуки за нови производи, обука за нови машини, обука за заштита на работно место.

<u>Шесто прашање: Кој е вклучен во селекција на вработените за учество во обуките?</u>

Табела 5. Приказ на одговорите на потрошувачите за селекција на вработените за учество во обуките

Поставено прашање:	Понудени одговори:	Потрошувачи:	Во %:
Селекција	Одделот за човечки ресурси	50	50%
	Менаџер на оддел	37	37,5%
	Сопственик на компанија	/	/
	Екстерен рекрутер, специјалист за човечки ресурси	13	12,5%
Вкупно		100	100%

Слика 5. Графички приказ на резултатите од шестото прашање



На шестото прашање од анкетниот прашалник учествуваа сите 100 испитаници, од кои беше побарано да одговорат кој сектор во или вон компанијата е одговорен за избор и селекција на вработените за учество на обуки. Беа понудени четири одговори, каде што на првиот одговор дека одделот за човечки ресурси е одговорен за избор на вработени за да земат учество во обуките, од 100 испитаници 50%, односно 50 од испитаниците ја избрале таа опција, за втората опција, дека менаџерот на оддел ги избира вработените, 37,5%, односно 37 испитаници се одлучиле за неа, додека за третата опција, дека сопственикот на компанијата е одговорен за избор на вработените, ниту еден од испитаниците не ја избрал оваа опција, четвртата опција, дека екстерен рекрутер или специјалист за човечки ресурси ги избира вработените за учество на обуки, одговориле дури 12,5%, односно 13 од вкупно 100 учесници на прашалникот.

Седмо прашање: Дали зависи пристапот на обучувачот кон слушателите на обуката за да се добијат ефективни резултати?

Седмото прашање од анкетниот прашалник се однесување на тоа што учесниците на прашалникот мислат, дали пристапот на обучувачот, односно на водачот на обуката е важен за да се добијат ефективни резултати. Целта на ова прашање беше да добијам информации дали самиот однос на обучувачот влијае на тоа да учесниците во обуката активно земаат учество, се активни слушатели и на крајот се мотивирани за да ги извршат и следат насоките кои што им се дадени се со цел резултатот од обуката да биде позитивен. Се одлучив за таков тип на прашање, бидејќи од мое лично искуство, на бројни обуки на кои што имам учествувано се има случено да некои од обучувачите

се навистина “влезени“ во сета тематика, на различен начин се обидуваа да ја доближат темата до слушателите, самиот начин на презентација на, да кажам проблематиката е мотивирачки за секој учесник в обуката. Додека, имам и искуства каде што обучувачот само беше дел од обуката, но не и самата обука. Што мислам? Впечатокот кој што го имам добиено беше дека некои обучувачи се само формално таму, не се трудат никако да ја завршат својата работа ефикасно и да резултира на крајот со ефективни резултати, туку само нестрпливо чекаат да “прелетаат“ преку презентацијата и да се заврши се со доделувањето на сертификатите.

Токму од ова прашање, добив 100% согласување од сите 100, неповрзани учесници, дел од анкетниот прашалник дека однесувањето на обучувачот за време на обуката е клучно во мотивацијата и ангажираноста на вработениот и по завршувањето на истата. Резултатите од одговорите не се прикажани графички и табеларно бидејќи на учесниците во истражувањето им беше дадена можност да одговорат со краток одговор на ова прашање.

<u>Осмо прашање: Каков вид на тренинзи и обуки би препорачале да се одржуваат најчесто и колку често?</u>

Резултатите од осмото прашање исто така не се графички и табеларно прикажани поради тоа што им беше дадена можност на учесниците во истражувањето да одговорат и да споделат нивно мислење, да дадат нивни предлози, се со цел тие предлози да бидат претставени во делот на оваа истражување за предлог на понудено решение.

Одговори на ова прашање дадоа сите 100 испитаници, односно 100% од испитаниците кои што учествуваа во истражувачкиот прашалник. Најчестите одговори се дека најпотребни се обуки за новите вработени кои што е потребни да ги осознаат своите нови дневни работни обврски, своите колеги и политиката на компанијата. Друг предлог се мотивациските обуки, кои што помагаат при мотивација на еден вработен, учесник во обуката да ги совлада своите препреки кои што ги има на работното место и да му се даде на тој начин мотивација за напредок на своето работно место.

Некои одговори велат дека следењето на напредокот, како тренд може да се примени и тоа на секои шест месеци, на тој начин и ќе се зголеми мотивацијата на вработениот а и желбата да напредува. Останати предлози се секако обуки за унапредување од една во друга позиција, обуки за некои иновации кои што се актуелни во компанијата, како на пример нови производи, нова технологија, нови пазари. За времетраењето на обуките одговор немаат дадено сите испитаници, односно само 86% проценти одговориле на тој дел од прашањето. Одговорите овде варираат, се различни меѓутоа најчесто е да се одржува обука на секои три или шест месеци.

Деветто прашање: Дали одржувањето обуки и тренинзи треба да биде во или вон работно време?

Резултатите од деветто прашање не се претставени графички и табеларно, поради тоа што на учесниците им беше дадена можност да дадат свое мислење на прашањето дали обуките треба да се одржуваат во текот на работното време или надвор од работното време. Сите испитаници одговориле на ова прашање, на кое што можам да кажам има "едногласен" одговор, дека обуките и тренинзите треба да се одржуваат во работното време.

Од прикажаните резултати, видливо е дека поголемиот број од испитаниците се имаат сретнато со поимот тренинзи и обуки, знаат зошто тие служат, биле некогаш учесници на било каков тренинг или обука организирани од компанијата во која што работат, а исто така се запознаени и со други видови на обуки кои што постојат за различен кадар на вработени.

Според резултатите претставени од анкетата може да се направи и една SWOT анализа поврзана со познавањето и учеството на различни видови на обуки и тренинзи, доволно користење на обуките од страна на компанијата во која што работат и како тие влијаат врз мотивацијата на вработените и нивна едукација.

Табела бр. 5 Приказ на SWOT анализата како резултат од прашалникот и досегашното истражување за обуките и тренинзите

Сили	**Слабости**
- испитаниците ги познаваат поимите обуки и тренинзи; - испитаниците биле некогаш дел или барем слушнале за некои видови на обуки и тренинзи; - обуките и тренинзите влијаат врз мотивацијата на вработените при извршувањето на нивните секојдневни работни обврски и напредок во нивната кариера;	- многу често компаниите не применуваат обуки и тренинзи за нови вработени, што прави да вработениот некогаш од самиот почеток нема никаква мотивација за напредување; - многу често некои компании не воведуваат никакви тренинзи и обуки кои што би влијаеле позитивно врз мотивацијата, напредокот на нивните вработени; - неквалификувани одржувачи на обуки; - одржување на обуки и тренинзи надвор од работното време, што не би требало да биде пракса кај никоја компанија; - незаинтересираност и од страна на вработените за посетување на обуки за унапредување на нивните знаења;
Можности	**Закани**
- мотивирани вработени; - брзо напредување на вработените, можност за зголемување на тимовите; - ефективно и ефикасно извршување на работните обврски;	- вработените ги напуштаат своите работни места заради ниска мотивација од страна на компанијата;

Анализирајќи го истражувањето направено за потребите на магистерскиот труд, може да се заклучи дека тренинзите и обуките претставуваат една од главните алатки кои што се и треба да се употребуваат од страна на компаниите се со цел поголема мотивација на вработените, а со тоа се добива и на градење на успешен бренд, со тоа што води и кон поголема конкурентска предност, кое што води кон зголемување на потрошувачите.

Познавањето на поимот обука и тренинг од страна на вработените во компаниите, воедно и од испитаниците кои што учествуваа во прашалникот, придонесува до зголемена мотивација на вработените со што ќе допринесе и до успешно извршување на нивните секојдневни работни обврски и напредок во нивната кариера.

Како на можност може да се гледа дека компанијата ќе има мотивирани вработени кои што брзо ќе напредуваат на нивните работни позиции, кое што ќе придонесе кон зголемување на тимовите и ефективно и ефикасно извршување на работните обврски.

Како слабости се детектирани следните, ретката спроведување на обуките и тренинзите за нови вработени од компаниите, со што може да доведе самиот нов вработен да не се чувствува сигурно во новата работна средина и да неговиот почеток биде без мотивација за учење на нови работи и напредување. Исто така многу често некои компании не воведуваат никакви тренинзи и обуки, или пак обуките кои што се одржуваат, се одржани од страна на неквалификувани обучувачи. Потоа се отвора и прашањето за за одржување на обуки и тренинзи надвор од работното време, што не би требало да се случува во компаниите.

Заканата која што се појавува е можноста вработените да ги напуштат своите работни места, заради недоволна мотивација.

4. Предлог на понуденото решение за истражуваниот проблем

Доколку се погледне големата слика, односно глобалниот пазар, меѓу организациите постојат големи разлики, меѓу луѓето кои што раководат со нив, меѓу начинот на работа и меѓу вработените. Ниту една личност нема исто размислување во поглед на тоа кои се чинителите кои влијаат врз неговата мотивација, ниту пак има исто размислување помеѓу менаџерите во поглед на интересите за вложување кои што би придонеле во подобрувањето на текот на работата или во подобрување на мотивацијата на неговите вработени. Секоја компанија мора да да ги препознава битните алки кои што се потребни за зголемување на мотивацијата, за подобрување на развојот на компанијата/организацијата, бидејќи што повеќе мотивирани вработени кои што се задоволни од квалитетот на нивното извршување на работните задачи, толку повеќе раст на компанијата заради навремено, ефикасно и квалитетно исполнување на сите поставени компаниски/организациски цели. Кога зборување на Секторот за човечки ресурси и улогата на истиот, тогаш зборуваме за доста комплексна работа, чии што активности се поврзани со тоа, кој тип на вработени се потребни во организацијата, какви треба да бидат нивните квалитети, како навремено да се извршуваат работните задачи, како да се подигне моралот, мотивацијата и задоволството кај вработените, што би претставувало еден многу важен сектор во организацијата. Бидејќи во отсуство на правилна примена и извршување на било која од наведените обврски, тогаш ќе има отсуство и на позитивни резултати.

Современи трендови налагаат да секторите за човечки ресурси бидат дел од градењето на компаниските стратегии, тие треба да учествуваат абецедно во сите аспекти на компаниското постоење и нејзиното развивање. Моделот на процесот на вршење на обука кај вработените има комплексен карактер, кој што ги содржи следните фази: идентификација на потребата заобука, планирањето на обуката, изведување на обуката и евалуација на спроведената обука (Mottaz, C.J. 2008).

1. Идентификација на потребата за обука.

Основна конструкција или база на овој процес за вршење на обука е всушност е фазата во која што се врши идентификацијата за потребата од обука. Резултатот на оваа фаза всушност ни дава насока за сите идни фази кои што следат во самиот процес на обука. За да се изврши идентификацијата на потребата за обука, всушност треба да

располагаме со информациијата – која е разликата помеѓу левелот на потребните и левелот на реалните знаења и вештини. Треба точно да знаеме што се бара од вработениот да знае за извршување на некоја определена задача, дали вработениот тоа го знае, или пак што е тоа што недостасува за таа работна задача биде ефикасно, навремено и квалитетно завршена. Распонот на она што се бара и она што се добива во голема мера зависи и од сложеноста на работните задачи кои се извршуваат.

Утврдувањето на целите кои што всушност би требало да ги одредат едукационите параметри за вработените би се извршило во зависност од комплексноста на карактерот, односно колку не е комплексен еден карактер на вработениот. Па од тука следува правилната идентификација за вистинската обука која што треба да се избере, за таа цел се прави анализа на работните места и анализа на вработените кои што се на тие работни места, нивната ефикасност и ефективност во извршување на работните обврски и нивната мотивација. Податоците можеме да ги собираме преку набљудување, анкети, прашалници, интервјуа и со други модели.

2. Планирање на обуката

Со помош на претходно направената анализа на погоре споменатите ставки, се утврдува на кого, каде и како ќе се изведува планираната обука т.е се креира соодветен модел или програма за обука на вработените во компаниите/организациите. Следно нешто кое што треба да се направи после направената правилна анализа е следното : Се утврдуваат целите кои што треба да се постигнат – Ова го утврдува со помош на претходно утврдените разлики на она што треба да се постигне и фактичката т.е моменталната состојба на изведба. Се утврдуваат определени рокови во кои што треба да се совладаат знаењата и вештините, кои што претходно прецизно се утврдени. Се утврдуваат содржината и програмата за вршење на обука – содржината на програмата за вршење на обука произлегува од претходно утврдените цели кои што треба да се постигнат. Доколку се знае претходно, што би требало вработениот да совлада на обуката, тогаш би било најлесно за одредување на содржината на истата, методите и техниките кои што ќе се користат на обуката со цел да дадат квалитетен резултат, па од сето тоа на крај да се утврди и планот како ќе се спроведе обуката и најважно од се да се даде одговор на прашањата: што? Како? Каде? Кој?

Учењето е потреба за секој вработен, не зависно дали има разлика во степенот на образование, независно од стажот во компанијата, независно од личните индивидуални способности, бидејќи подобрувањето на перформансите и вештините кај вработните, придонесува во целокупното компаниско делување. Затоа обуката на вработените треба да биде во корелација со сите сектори во компанијата/организацијата за да се создадат ефикасни тренинг програми за обука кои што ќе обезбедат високо профилирани вработени и сами ќе создаваат сопствен човечки капитал кој што ќе ја води компанијата вопозитивно делување, исполнување на планираните компаниски цели и компетенција на светските пазари.

3. Изведување на обуката

Изведувањето на обуката е всушност процесот во кој што на однапред утврдени начини ќе се направи веќе испланираното. За да ова правилно се примени, се бираат најадекватните начини за да може во потполност да се совлада претходно испланираното. Постојат повеќе начини на кои што може да се учи, а тоа се: асоцијативното учење (каде што поврзуваме со веќе нешто што е научено), селективно учење (каде што сами создаваме линк помеѓу она што треба да го совладаме и она до сега што го знаеме), сензорно учење (каде што ги учиме условите под кои треба во некоја одредена ситуација соодветно да реагираме), учење низ пример (кога знаењето се пренесува со реален увид во ситуацијата) и менување на ставови (иако знаеме дека ставовите кај веќе нешто наученото тешко се менуваат, сепак со примена на нови фактори и ситуации го водиме вработениот да ги менува и претходно утврдените ставови).

4. Евалуација на обуката

После спроведената обука, се врши евалуација (проценка). Тоа ни го покажува степенот на извршување на поставените цели и постигнатите ефекти. Евалуацијата само по себе во основа постои поради мерење дали после спроведената обука се гледаат научените знаења и вештини, дали се применуваат и дали успешно се применуваат сите однапред поставени цели кои се содржат во програмата за обука и да се утврдат квалитетите на изведувањето, да се утврдат недостатоците да за можат во иднина да се имплементираат видоизменети (подобрени) во нови образовни тренинг програми. Како методи за евалуација се користат: Набљудувањето,

споредбата, испитувањето и мерењето. Најпознати критериуми се Киркпатриковите критериуми за евалуација на обуките, кои што се најраспространети. Како битен фактор во самите програми за обуки е и давање на можност на вработените во изборот и креирањето на програмите за вршење на обука, сосамото тоа директно влијаеме во зголемувањето на мотивацијата кај истите за земање активно учество во обуките за стекнување на нови знаења и вештини и влијанието на обуката врз мотивацијата на вработениот е една од стратешките цели на секоја организација која што се грижи за своите вработени.

Најбитно е да самите менаџери/раководители преку обуките за потребните вештини, знаат да бидат пренесувачи и на– мотивација и задоволство. На тој начин се создава култура на мотивацијата внатре организацијата и ако има мотивирани, добро обучени менаџери, тогаш и вработените ќе ја отсликуваат истата појава кои што ќе ја водат компанијата кон остварување на својата визија и цел. Системот на мотивирање и системот за обучување се најбитните елементи во стратегиите на Секторот за управување со човечки ресурси. Системот на мотивирање има единствена задача да создаде чувство кај секој вработен дека припаѓаат на компанијата, дека компанијата се грижи за нивниот развој. Најсложен концепт кој ја придвижува целокупната работна сила е мотивацијата, различностите на човечките потреби, нивните вредности, нивните лични цели да се развиваат и да се усмеруваат, промената на нивните субјективни и објективни погледи е всушност нешто кое што треба темелно да се разработи, за да се сфати од страна на менаџерите зошто некои се однесуваат на еден начин, а други на друг начин, бидејќи мотивациските фактори се различни кај поединците. Тогаш кога менаџерите ќе ја сфатат суштината на мотивација на вработените, тогаш дури ќе можат да се применат и различни форми, обуки, методи кои што ќе имаат една единствена цел, усовршување на вработените и понатамошно напредување.

Мотивацијата е состојба кај вработениот кој што го прави да чувствува голема желба за исполнување на своите работни задачи, таа всушност е патоказ и водилка кон остварувањето или неостварувањето на зададените цели. Досегашните пракси укажуваат на тоа дека менаџерите повеќе вложуваат средства и пари на иницијативи кои што се во корелација со ангажманот на вработните, нивните наградувања, начинот на кој ќе се задржат вработените, а без сфаќањето на најбитната алка – мотивацијата,

организациите губат на креативност, предизвикот на секој вработен во подобрување на своите вештини, покажување на иновативност кај поединците. Ова не смее да се занемари, во ниту еден случај. Секој вработен има способност да постигне внатрешна квалитетна мотивација. Но се поставува прашање дали таа мотивација е постигната на најоптималниот начин, дали вработениот е мотивиран, што е тоа што би го мотивирало. Менаџерите треба да ги познаваат сите теории на мотивации за да знаат кој би бил најдобриот метод за да се постигне посакуваното.

Оптималната мотивација создава страст кај вработените кон извршувањето на неговите работните задачи, а демотивираноста го прави вработениот интертен и истиот го одолжува извршувањето на работните задачи или пак на нив гледа како небитни, бидејќи нема чувство на припадност во организацијата, ниту пак се чувствува како битна алка во исполнување на компаниските цели, ниту пак смета дека организацијата го цени неговото работење, ниту пак смета дека организацијата сака да вложува во неговото усовршување или во негово напредување во позицијата во организацијата. Друг облик за зголемување на мотивацијата кај вработените е вклучување на вработените во донесувањето на одлуки. Вработените даваат солуции зависно нивните способности, а независно од нивната позиција во организацијата. Со самото вклучување на вработените се зголемува продуктивноста и мотивираноста во извршувањето на работените задачи. Со самото партиципирање се создава чувство на припадност, идентификација со организацијата, а со самото тоа и мотивација за постигнување на компаниските цели. Партиципацијата може да се јави во повеќе сегменти и тоа : партиципација во одлучувањето, партиципација во обликувањето на работените места и партиципацијата на вработените во решавањето на проблемите кои наидуваат во текот на процесот на работа. Сите три облика на партиципација даваат позитивни резултати кај вработените.

Друг фактор кој помага во мотивацијата на вработените е подигањето на квалитетот на животот на вработените на нивните работни места. Уште еден начин за зголемување на мотивацијата е дизајнот на работните места. Важен елемент на анализата на работното место е анализата на работниот тек (Workflow Analyses), што го претставува начинот на кој се движи процесот на работата во организацијата/компаниите.

Ова се прави низ следните чекори:

- Испитување на квалитетот и квантитетот на сработеното и резултатот од тоа;
- Анализа на активностите кои покажуваат како се постигаат резултатите;
- Анализа и проценка на луѓе, материјал, информации, опремата за добивање на поефикасни резултати;
- Анализа дали работните места и вработените можат да одговорат на развојот на новите технологии.

Со правење на оваа анализа се добиваат резултати дали би требало да се направат промени во работењето, како на пример редизајнирање, изнаоѓање на нови алатки кои што би ја подобриле продуктивноста, задоволството и квалитетот кај вработените.

Кога зборуваме за дизајн на работно место, тоа всушност претставува процес на структурирање на работата и детектирање на специфичностите на работните места и активности на одредени вработени или пак на цел оддел од организацијата. Ова е потребно за да утврдиме дали работното место влијае врз мотивацијата на вработениот, дали различни работни места различно влијаат на одредени вработени и степенот на мотивација, дали работното место влијае на физичкото и менталното здравје на вработениот. Па согласно тоа анализата за потребата од дизајнот на работното место дава одговор кој вработен, кога вработениот, како и зошто вработениот ќе ја извршува работната задача, го дефинира обемот специфичноста на работното место, се утврдуваат квалификациите на работникот согласно работното место. Многу е важно презентацијата на работното место од страна на менаџерите, бидејќи за едни вработени тоа работно место и обврските би биле привлечни, за други не. Дали вработениот припаѓа на работното место со таков дизајн или не. Модели со кои што се редизајнираат работните места се: специјализации на работното место, поедноставување на работните места, проширување на работните места, збогатување на работните места.

Доколку секој од предложените модели би се применил на вистинскиот начин и би се направил потребниот редизајн, ако има потреба за тоа, тогаш токму таа промена би дала позитивни и конструктивни резултати. Доколку секторот за човечки

ресурси е претходно правилно едуциран, тогаш ќе се гледа вистинската способност да се едуцираат и вработените во компанијата, со што ќе се увиде колку таа компанија е всушност силна и со колкав интелектуален капитал располага.

За тоа да биде успешно, организациите мора да посветат внимание, односно сериозно да ги сфатат обуките и тренинзите, значењето на едукацијата на вработените и да се разбере дека вложувањето во обуките е инвестиција, а не дополнителен трошок.

Секторот за човечки ресурси мора да располага со квалификувани вработени, за да можат да ги препознаат и изберат вистинските, квалификувани вработени за во организацијата, да знаат да ги препознаат послабите вработени и да понудат решение за надминување на тие слабости, да бидат свесни за тоа кои вработени треба да се обучуваат и кои обуки им се потребни, а со самото тоа ќе допринесат и во организациските перформанси. Секторот за човечки ресурси треба да биде на тоа ниво, што би бил неизоставен дел од целокупниот менаџмент на организацијата, кога станува збор за унапредување и градење на стратегиите за остварување на предвидените цели.

Заклучок

Според досегашните истражувања направени за потребите на овој магистерски труд, несомнено е дека улогата на секторот за човечки ресурси е една од главните компоненти во организацијата, а технолошките промени кои што многу брзо се случуваат на глобалниот пазар се неопходни во секојдневието на развиените и модерни организации кои што преку учење на своите вработени сакаат да станат конкурентни на пазарот и да опстанат. Но, секако се уште постојат и тие организации кои не се загрижени и допрени од промените во глобалната економија, кои што не водат борба со брзите технолошки развои и за кои подучувањето и усовршувањето на нивните вработени, според нив не е од големо значење за конкурентска предност на пазарот. Меѓутоа, сите компании се согласни дека и за нив мора да важи правилото за обуки и тренинзи за вработените, поради тоа што обуките се инвестиција, не само инвестиција во поголем профит, туку да се погледне и пошироко, инвестиција во вработените кои што на крајот ќе го донесат тој поголем профит. Организациите треба да имаат свест дека одговорот за конкурентска предност, профитабилност и издигање на компанијата на повисоко ниво се наоѓа во интелектуалната сопственост повеќе отколку било каде и дека таа интелектуална сопственост бара вложување токму во обуки и тренинзи.

Вработените како индивидуи имаат два типа на мотивација кога станува збор за успешно извршување на работата, признанието од работодавецот и задоволството при работа и сработување на дневните обврски. Согласно тоа, во трудот се обидов теоретски и практично да го образложам тоа, односно како обуката влијае врз размислувањето и делувањето на вработените, како ја зголемува нивната мотивација и дали всушност задоволството од работата е една од главните стратегии на менаџментот со човечки ресурси. Со сигурност можеме да кажеме дека наученото и сработеното во пракса немаат рок на траење, туку учењето и вложувањето во знаење за компанијата претставуваат мал чекор кон успехот на истата и нормално треба редовно да се надградуваат. Независно, дали денес сме биле вешти во работата што ја работиме, а следниот пат нема да бидеме, доколку се престане со надградување на квалитетите и искуствата на вработените, тогаш секако дека ќе се појави проблем во однос на извршување на дневните обврски.

Освен тоа што конкурентската предност, квалитетот и развојот на компаниите се гледа и преку многу други работи, една од најважните е редовната обука и учење на вработените во организацијата, степенот на едукација кој што тие го имаат и начинот на кој што ги извршуваат своите работни обврски. Меѓутоа, за сето тоа да биде успешно, обуките треба да дадат краен резултат – квалитетен и едуциран кадар, а со тоа и зголемена економска сила на секоја зема. Обуките и поктај тоа што придонесуваат за зголемување на економскиот просперитет во една држава, тие исто така го зголемуваат и профитот, квалитетот и квантитетот, ефикасноста и ефективноста на извршените задачи во самата организација, а од друга страна пак влијаат кај намалување на трошоците и честата промена на вработените, бидејќи на обуката треба да се размислува како инвестиција, а не дополнителен трошок.

Целта на истражувањето на овој магистерски труд, како и претходно што претставив е да се даде еден јасен приказ за тоа која е улогата и каква е суштината на обуката и тренингот за вработените во компанијата како една мотивациска алатка постигнување на континуиран успех во рамките на самата организација. Поради тоа ќе тргнеме од основната хипотеза на овој труд, односно дека доколку организацијата има поставено стратешки концепт за кариерен развој на своите вработени и доколку е насочена кон поттикнување на вработените да работат на својата продуктивност преку обуките и тренинзите, во тој случај се гледа дека тие позитивно влијаат врз нивните вештини и зајакнување на мотивацијата, која што можеме да ја докажеме преку трите поединечни хипотези:

1. Со фокусирањето на деловната организација на воспоставување на ефикасни системи за мотивација на вработените, ќе биде потребно рангирање на тие фактори, односно за зајакнување на вештините, за унапредување на знаењата и задоволството од работата кај вработените.

2. Според изложеното увидовме дека доколку менаџментот за човечки ресурси ги избере соодветните обуки индивидуално според потребите на вработените, тогаш реално е да се очекува поттикнување на повисоко ниво на вработените од својот работен ангажман.

3. Доколку се смета дека обуките и тренинзите се едни од главните фактори во остварување на конкурентската предност и подигање на мотивацијата кај вработените, тогаш потребно е да бидат истите имплементирани во дел од задолжителните листи на рангирање на вработените според постигнатиот успех.

Како инструмент на ова истражување подготвена е анкета која ја пополнија 100 вработени во мали и средни компании на ниво на Република Северна Македонија, со цел да се утврди нивото на разбирање и вреднување на концептот на обука и тренинг кој што би требало да биде реализиран од страна на организацијата.

Согласно истражувањата направени за целосниот магистерски труд, со сигурност може да се каже дека хипотезите се потврдени и докажани, се обезбедија нови информации поврзани со проблематиката на истражување и дојдовме до нови сознанија поврзани со менаџментот на човечки ресурси. Меѓутоа, овој труд можам да кажам и дека има ограничување, во смисла на бројот и видот на испитаници кои што учествуваа во анкетата, за кој што можам да кажам дека би можел да биде ем поголем ем поразновиден.

Според изнесените лични претпоставки и ставови во поседната глава од трудот, очекувам овој магистерски труд да даде барем мал придонес кон изнаоѓањето на начини за успешно користење на интелектуалниот капитал кој што го поседува организацијата, добра грижа за истиот, со што со сигурност би се подобриле економските услови во земјата.

Користена литература

1. Арнаудова, В., Попоски (2010) *Мотивација,* Скопје: Универзитет "Св.Кирил и Методиј - Скопје" Филозофски факултет

2. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice.* London and Philadelphia: Kogan Page

3. Atkinson, J.W. (1958), *Motives in Fantasy.* Action and society, New York, D.van Nostrand

4. Al Ariss, A., ed, (2014), *Global Talent Management Challenges, Strategies, and Opportunities, Toulouse Business School Universite´ de Toulouse,* Toulouse France

5. Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P. (2010), *Evidence-Based Reward Management : Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*, London, Kogan Page Ltd.

6. Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: a guide to action.* Kogan Page, United Kingdom

7. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice (10th edition).* Kogan Page Limited, United Kingdom

8. Bahtijarevic-Siber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala,* Zagreb: Golden marketing

9. Bogićević B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa,* Ekonomski fakultet, Beograd

10. Dalton E. McFarland (2004): *Management:Principles and practices,The McMillan,Inc*.,New York

11. Dessler, G. (2007): *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa I obuke radnika,* Beograd: Fakultet organizacionih nauka,Univerzitet u Beogradu, Data status

12. Drucker P, (2002). *Upravljanje u novom društvu,* Adižes,Novi Sad

13. Bowen, R.B. (2000). *Recognizing and rewarding employees.* United States of America: McGraw-Hill

14. Bishop, J. (1987), *The recognition & Reward of Employee Performance, Journal of Labor* Economics Vol. 5, No. 4 Part 2: The New Economics of Personnel pp. 36-56.

15. Bahtijarevič, Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala,* Zagreb, Golden marketing

16. Babić, L., (2010), *Upravljanje edukacijom u organiyacii*, Univerzitet Singidunum, Beograd

17. Broad, M. (2001), *Rewarding staff is* simply *good manners,* Personnel Today, 26 October

18. Bart, A., Loveren, H., "*Making the link between work-life balance practices and organizational performance"*. Human Resource Management Review, 19, 2009, 9–22.

19. Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations,* New York: Allyn& Bacon, Inc.

20. Bahtijarevič-Šiber (2010) F. *"Menadžment ljudskih potencijala"*, Zagreb: Goledn marketing

21. Chen, H.M., Hsieh, Y.H. (2006). *Key trends of the Total Reward System in the 21st Century*. Compensation and Benefits Review, 38(6)

22. Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield R.D., *"Human Resource Management-Englewood Cliffs",* New York: Prentice Hall, 1995

23. Cameron, J. and Pierce, D.W. *"Rewards, interest and performance: an evaluation of experimental findings"*. American Compensation Association Journal, Vol. 6, 2008

24. Cascio, W., F. (1995), *Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th ed, McGraw Hill, New York

25. Criffeth, R.W., Hom, P.W. (2001) *Compensation and rewards: retaining valued employees,* London International (eduaitonal) professional publishers, London

26. Cameron, J. and Pierce, D.W. (1997), *Rewards, interest and performance: an evaluation of experimental findings.* American Compensation Association Journal, Vol. 6.

27. Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R. (2000), *Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*, 6th edition, Dryden Press, Harcourt College Publichers, London

28. Dunđerovič, R., *"Osnovi psihologije menadžmenta"*. Novi Sad: Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2004

29. Domanović, Violeta. (2013), *Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

30. Dunđerović, R. (2004), *Osnovi psihologije menadženta,* Fakultet za menadžment, Novi Sad

31. Edwardson, E. L. III, Christer G. W. (2006). *Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working.* Ivey Business Journal Online, March/April 2006

32. Gareth R. Jones, J. M. (2008): Sovremen menadzmen i trening, New York

33. Gangadhar, S.M., Keswarni, M. (2002), *Reward Management: realising business strategy through people*, Journal of human capital, 6(4): 38-44

34. Galbraith, J.K. (2003), *Controls or competition - what's at issue? Review of Economics and Statistics*, 55(4), 524-538.

35. Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2011), *Organizational behavior*, 13th edition, South-Western Cengage Learning, Mason

36. Hansen, F., Smith, M., Hansen, R. (2002), *Rewards and recognition in employee motivation*, Compensation and Benefits Review, October Issue, pp. 64 – 71.

37. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., (2013),Organizational Behavior and Managment, McGraw-Hill/Irwin, Boston

38. Janićijević N., (2008) Organizaciono ponašanje, Data status, Beograd Hall

39. Kropivšek, J., Jelačič, D. Grošelj, P. (2012), *Motiviranje zaposlenih u drvnopreradivaćkim poduyečima u uvjetima gospodarske krize,* Drvna industrija, 62 (2)

40. Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and Niakas, D. (2009). *Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals.* BMC Health Services Research, Vol. 9.

41. Keele, R. L., Buckner, K., & Bushnell, S. J. (2007). Formal mentoring programs are no panacea. Management Review, 76

42. Lawler, E.E. (2005), *The effects of performance of job satisfaction,* Industrial Relations, 7

43. Lonćarević, R., Mašič, B. Đorđević-Boljanovič, J., *"Menadžment: principi, komcepti procesi"*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007

44. Mathauer, I., Imhoff, I. (2006), *Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools.* Human Resources for Health, pp. 1 – 17.

45. Manolopoulos, D. (2008), *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece,* Employee Relations, Vol. 30, pp. 63 – 85.

46. Mottaz, C.J. (2008), *Determinants of Organizational Commitment,* Human Relations, Vol. 41 No. 6, pp. 467–482.

47. McCourt, W. (2003). *Global Human Resourse Management and Training,* Cheltenham: UK: Edward Elgar

48. Martinović M., Tanasković Z., (2014) Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola, Užice

49. Mejia L.R.G., Balkin D.B., Cardy L.R. (2012), *Managing Human Recources, Pearson Education Inc. as Prentice Hall,* New Jersey

50. Oribabor, P.E., (2000) *Human resources management,* A strategic approval. Human Resources Management 9(4). pp. 21-24.

51. Rahman, W. Nas, Z., (2013) *Employee development and turnover intention: theory validation.* European journal of training and development 37(6). pp. 564-579.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ:

https://hbr.org/2/019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development
пристапено на 8/30/2021

https://smallbusiness.chron.com/effects-training-employee-performance-39737.html
пристапено на 8/30/2021

https://www.go-gulf.ae/employee-training-importance/ пристапено на 8/2/2021

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-May-2012-0015/full/html
пристапено на 8/2/2021

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1 ТАБЕЛИ

Табела бр. 1 Приказ на одговорите на потрошувачите за половата припадност

Табела 2. Приказ на одговорите на потрошувачите за работната позиција

Табела 3. Приказ на одговорите на потрошувачите за возраста

Табела 4. Приказ на одговорите на потрошувачите за искуството со обуките

Табела 5. Приказ на одговорите на потрошувачите за селекција на вработените за учество во обуките

Табела бр. 6 Приказ на SWOT анализата како резултат од прашалникот и досегашното истражување за обуките и тренинзите

ПРИЛОГ 2 СЛИКИ

Слика 1. Графички приказ на резултатите од првото прашање

Слика 2. Графички приказ на резултатите од второто прашање

Слика 3. Графички приказ на резултатите од третото прашање

Слика 4. Графички приказ на резултатите од четвртото прашање

Слика 6. Графички приказ на резултатите од шестото прашање

ПРИЛОГ 3 ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЛНИК

Овој прашалник е направен со цел да помогне во истражувањето за магистерскиот труд "Обуките и тренинзите како значаен фактор во задржувањето на вработените во организациите". Преку овој прашалник ќе добиеме искуства, мислења и насоки како вработените ги "доживуваат" обуките и тренинзите за нивните работни позиции. Целта е да добиеме една општа слика дали тие навистина помагаат во мотивирањето на работникот и колку еден работник преферира да слуша обуки во/вон своето работно време.

Ви благодарам на одговорите и Вашето време!

1. Пол:

- Машко;
- Женско;
- Преферирам да не одговорам;

2. Работна позиција:

- Општ работник;
- Менаџер на сектор;
- Основач;
- Студент/Практикант;

3. Возраст:

- До 29 години;
- Од 30 до 55 години;
- Од 56 до 65 години;

4. Според Вашите претходни искуства и сознанија, дали организациите во Македонија имаат пракса на држење обуки и тренинзи за своите вработени?

- Да;
- Не;
- Немам такво искуство;

5. Доколку одговоривте со "ДА" на претходното прашање, Ве молам наведете типови на обуки и тренинзи на кои сте земале учество или сте слушнале дека се одржуваат?

---

6. Кој е вклучен во селекција на вработените за учество на обуки?

- Одделот за човечки ресурси;
- Менаџер на оддел
- Сопственикот на компанијата;
- Екстерен рекрутер, специјалист за човечки ресурси;

7. Дали според Вас зависи и пристапот на обучувачот кон слушателите на обуката, за резултатот да биде ефективен?

---

8. Каков вид на обуки и тренинзи би препорачале да се одржуваат најчесто и колку често?

9. Дали одржувањето на обуките и тренинзите треба да биде во или вон работно време? Ве молам образложете го Вашиот одговор