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



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ГРАДЕЊЕ НА КАРИЕРАТА

СТУДЕНТ: НИКОЛА ЈОШЕВСКИ
БРОЈ НА ИНДЕКС: M191012
МЕНТОР: ДОЦ.ДР ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Битола 2021 година

Апстракт

Обучувањето има голема улога во развојот на вработените и можноста за градење на кариерата, што претставува голем мотиватор во работата на вработените и во нивната лојалност кон компанијата. Методите на обучување имаат посебен ефект врз вработените и врз нивните работни учиноци. Преку обучување на своите вработени, компаниите развиваат ресурси, кои поседуваат одредени стручни вештини и кои се оспособени за напредок во кариерата и за преземање на поголеми работни задачи.

Обучувањето е круцијален дел од процесот на развој на кариерата, што во модерната бизнис-сфера претставува една од круцијалните можности кои вработените ги очекуваат од своите организации. Компаниите во потрага по најперспективните човечки ресурси честопати инвестираат во обуки за своите вработени, кои честопати го надминуваат шаблонот на обучување на вработените, најчесто насочен кон развивање компетенции во нивната работна сфера. Притоа компаниите честопати се одлучуваат да организираат обуки што би развиле нови вештини кај вработените што не се имплицитно поврзани со нивните работни задачи. Тие обуки најчесто се насочени кон кариерен развој на вработените и развивање комплетен друг сет на вештини дизајнирани за да им помогнат на вработените да напредуваат во својата кариера.

Во овој труд се истражуваше придонесот на обуките во градењето на кариерата на вработените, но и во подобрување на ефикасноста на компанијата поради подобрувањето на компетенциите на вработените. Резултатите покажаа дека обуките влијаат врз можностите за градење на кариерата и имаат позитивен ефект врз ефикасноста на компанијата.

Клучни зборови*: обука, кариера, развој, организација*

Abstract

Training has a great role in employee development and career building opportunities, which is a great motivator in the work of employees and their loyalty to the company. Training methods have a special effect on employees and their work performance. Through training their employees companies develop resources that possess certain professional skills and that are capable of career advancement and taking on larger work tasks.

Training is a crucial part of the career development process, which in the modern business sphere is one of the crucial opportunities that employees expect from their organizations. Companies looking for the most promising human resources often invest in training for their employees that often exceeds the training template. The companies often decide to organize trainings that would develop new skills in the employees, which are not implicitly related to their work tasks. Those trainings are mostly aimed at career development. of employees and developing a complete other set of skills designed to help employees advance in their careers.

This paper explored the contribution of training in building the career of employees, but also in improving the efficiency of the company due to improving the competencies of employees. The results showed that the trainings affect the opportunities for career building and have a positive effect on the efficiency of the company.

Keywords: training, career, development, organization

Абстрактный

Обучение играет большую роль в развитии сотрудников и возможностях построения карьеры, что является отличным мотиватором в работе сотрудников и их лояльности к компании. Методы обучения оказывают особое влияние на сотрудников и их производительность. Обучая своих сотрудников, компании развивают ресурсы обладающие определенными профессиональными навыками и способные продвигаться по службе и выполнять более масштабные рабочие задачи.

Обучение является важной частью процесса карьерного роста, который в современной деловой сфере является одной из важнейших возможностей, которые сотрудники ожидают от своих организаций. Компании, ищущие наиболее перспективные человеческие ресурсы, часто инвестируют в обучение своих сотрудников, которое часто превышает шаблон обучения. Компании часто решают организовать тренинги, которые позволят развить у сотрудников новые навыки, которые косвенно не связаны с их рабочими задачами. Эти тренинги в основном направлены на карьерный рост сотрудников и развитие полного другого набора навыков, предназначенных для помогать сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице.

В этой статье исследуется вклад обучения в построение карьеры сотрудников, а также в повышение эффективности компании за счет повышения компетенций сотрудников. Результаты показали, что тренинги влияют на возможности построения карьеры и положительно влияют на эффективность компании.

Ключевые слова: обучение, карьера, развитие, организация.

Содржина

Вовед 7

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ НА ТРУДОТ 9
1.Менаџмент на човечки ресурси во организацијата 9
1.1 Промена на улогата на менаџментот на човечки ресурси во модерните компании 13
1.2 Поврзаности меѓу менаџментот на знаење и обуките што се спроведуваат во организациите и човечките ресурси 17
1.3 Влијание на работната заедница во тренингот и кариерниот развој 20
2.Обука на вработените и развој на кариера 23
2.1 Обука на вработените 23
2.1.1 Процес на развој на кадарот 27
2.2 Развој на кариерата 28
2.2.1 Влијанието на обуката, образованието и развојот на кариерата врз перформансите на компанијата 30
2.2.2 Обука на вработените и нејзиното влијание врз мотивацијата на вработените 32
2.3 Улога на организацијата во обучувањето и кариерниот развој на вработените 34
2.4 Ефектите од тренинг-програмите и програмите за кариерен развој врз перфомансите на компаниите 37
2.5 Улогата на обуката и кариерниот развој во менаџментот на човечки ресурси 41
2.6 Модерни пристапи во обучувањето на вработените 45
2.6.1 Концепт на обучување по потребите на претпријатието 45
2.6.2 Концептот „Организација што учи“ и негова примена во обуките 47
2.6.3 Мерење на успехот од имплементацијата на наведените концепти 48
2.6.4 Примери од обуки на познати компании 49
2.7 Кариерен развој и кариерен успех 50
2.8 Кариерниот развој и сатисфакцијата на вработените од својата работа 51
2.8.1 Поврзаност меѓу квалитетот на работниот век и кариерниот развој 52
3.Улогата на обуките и кариерниот развој на вработените во развојот на организацијата 53
3.1 Инвестирањето во обуки и кариерен развој и нивниот ефект врз лојалноста на вработените 57
3.2 Евалуација на потребите од обуки и инвестирање во кариерниот развој на вработените .. 59

3.2.1 Фактори што влијаат врз обуките и развојот на кариерата на вработените 60
3.3 Инвестици во обуки и развој на кариера кај компаниите и нивниот ефект врз ефикасноста 61
3.3.1 Мерење на едукативните вредности на обуките и кариерниот развој на вработените во компанијата 68

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ 72
1.Проблем на истражувањето 72
2.Предмет на истражувањето 72
3. Истражувачки хипотези 73
4.Варијабли во истражувањето 74
5.Методолошки дел 74
5.1 Методи и техники 74
5.2 Испитаници 74
5.3 Индикатори во истражувањето 79
5.4 Постапка на истражување 79
5.5 Статистичка анализа 80

III. РЕЗУЛТАТИ 81

IV. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА 95
1.Дискусија 106

V. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ 110

VI. ЛИТЕРАТУРА 112

Прилози 115

Вовед

Обуката и кариерниот развој на човечките ресурси во компаниите овозможуваат компаниите да постигнат ефикасност и ефективност. Во овој труд интересот е насочен кон темите обука и кариерен развој, како и нивниот придонес во развојот на човечките ресурси во една компанијата.

Постојат голем број истражувања во светот во однос на обучувањето на вработените во поглед на нивниот кариерен развој. Познато е од истражувањата дека вработените што имаат можност да ја развиваат својата кариера преку обуки и насоки од стручни лица се полојални на компаниите.

Во основа, обучувањето им нуди можност на вработените да ги развиваат своите стручни компетенции, кои, пак, им овозможуваат да напредуваат во својата кариера. Според голем број истражувања од странство од кои дел се опфатени во овој магистерски труд, кариерниот развој е една од најважните сфери на интерес на вработените во компаниите. Притоа, многу е важно компаниите да одвојат ресурси со цел да им помогнат на своите вработените во кариерниот развој, бидејќи тоа во иднина би можело да им помогне да имаат помотивирани човечки ресурси и подобрени перформанси.

Според најголем дел од истражувачите во светот, мотивацијата на вработените може многу да помогне во перформансите на компаниите, а факторот на нефинансиската мотивација го надмина факторот на финансиска мотивација кај голем дел од истражувачките популации.

Организациската култура во секоја компанија што сака да напредува и да им овозможува на своите вработени да напредуваат мора да се базира врз слободен пристап на информации и слободен пристап до обуки за унапредување на знаењата на вработените. Добри примери од нашето општество има, пред сè, од финансискиот и ИТ-секторот каде што е поверојатно вработените да бидат испратени на обука отколку вработените во другите сектори.

Значајно е тоа што на пазарот во последната деценија се случува своевиден бум на компании што нудат обуки, а голем дел од компаниите веќе ги користат нивните услуги. Причината за ова е, пред сè, динамичниот развој на пазарите и конкурентноста што придонесува оваа динамика сè повеќе да се развива.

Но еден од главните фактори што е опфатен со овој труд е свесноста кај вработените за потребата од развој на нивната кариера и напредување во работата. Поради тоа, компаниите што имаат програми за кариерен развој имаат поголема шанса да најдат добар кадар. Според голем број истражувања, компаниите што имаат добри програми за кариерен развој имаат предност пред оние компании што нудат само парични стимулации.

Овој труд се занимава со прашањето за улогата на обуките во поглед на градењето на кариерата на вработените. Исто така, опфатено е и прашањето како овој поттик од страна на компаниите може да се одрази врз нивната работа. Притоа, многу е важно да се истражи ефектот на обуките и градењето на кариерата врз мотивацијата на вработените, споредувајќи го овој ефект со ефектот на паричните мотивации.

На тој начин може да се направи една симбиоза од информации што се корисни и што можат да помогнат да се сфати важноста на обуките во градењето на кариерата, но пред сè, да се направи компарација меѓу обуките и кариерниот развој како потенцијал и директните системи на мотивација на вработените. Според мене, овој труд може да им помогне на компаниите да сфатат како да ги мотивираат своите вработени преку овозможување обуки и можности за градење кариера. А градењето кариера е невозможно без стекнување на клучните компетенции што се потребни за да можат вработените да напредуваат во својата работа.

Во денешниот деловен свет, кој е толку динамичен и компетитивен, ова прашање е поактуелно од кога било бидејќи разликите меѓу информираните и неинформираните вработени се клучот меѓу добрите и лошите перформанси меѓу компаниите. Поради тоа, потребно е да се направи напор за подобрување на информираноста на компаниите за оваа проблематика со цел тие поактивно да се вклучат во развојот на деловните вештини на нивните вработени и да направат напор за имплементација на иновативни системи за обучување и мотивирање на своите вработени. Како дел од големата слика, ова може да ѝ помогне на самата држава преку ангажирање на трудот на голем број мотивирани вработени во повеќе компании.

Нашата држава се приклучува веќе одамна кон тој глобален свет на работа и е потребно да им даде поддршка на компаниите за да можат да обезбедат обуки за своите вработени. Компаниите што имаат најголема потреба од нудење добри обуки и можности за градење кариера и задржување на лојални вработени, за жал, немаат доволно средства бидејќи се работи за мали и средни претпријатија.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ НА ТРУДОТ

1. Менаџмент со човечки ресурси во организацијата

Менаџментот со човечките ресурси во организацијата вклучува избор на цели, поставување политики, како и планирање, организирање, координација и контрола на активностите во областа на човечките ресурси преку преземање активности на менаџментот за постигнување избрани цели и постигнување на целта на функцијата за менаџмент како потсистем на организацијата. Терминот менаџмент често се користи како синоним за управување со човечки ресурси на сите нивоа во домашната стручна литература и практика.

Без да навлегуваме во дискусијата за идентитетот на овие поими и можните разлики и сличности, во овој текст ќе го користиме терминот менаџмент. Како синоним за менаџмент со човечки ресурси некои автори го користат терминот „функција на персоналот“, како збир на активности поврзани со вработените во организацијата. Оваа позиција се заснова врз функционалното набљудување на организацијата во периодот кога сите активности поврзани со вработените биле извршени во рамките на менаџмент со персоналот, т.е. пред појавата на менаџментот со човечки ресурси како нов концепт.

Управувањето со човечките ресурси во една организација вклучува избор на цели, поставување политики, како и планирање, организирање, координација и контрола на активностите во областа на човечките ресурси преку преземање активности за управување со цел постигнување избрани цели и остварување на целта на функцијата за управување како потсистем на организацијата.

Без да навлегуваме во дискусијата за етимологијата на овие поими и можните разлики и сличности, во овој текст ќе го користиме терминот управување. Како синоним за управување со човечки ресурси некои автори го користат терминот функција на персонал, како збир на активности поврзани со вработените во организацијата. Оваа позиција се заснова врз функционалното набљудување на организацијата во периодот кога сите активности поврзани со вработените биле извршени во рамките на управувањето со персоналот, т.е. пред појавата на управување со човечки ресурси како нов концепт.

Управувањето со човечки ресурси произлегува од поимот менаџмент и тој генерално означува три групи активности и односи. Првата група се однесува на активност насочена кон постигнување на одредени претходно утврдени цели, но со помош на други луѓе.

Втората група се однесува на процесот на насочување на однесувањето на луѓето кон одредена работа и задача (или задачи).[1]

Третата група вклучува односи и комбинации на производствени ресурси и други фактори на процесот на дејствување, со цел да се постигне деловна ефикасност. Основните задачи на управување со човечки ресурси се: планирање, организирање, управување со знаење, подобрување на процесот и квалитетот на работата, контрола и процена на достигнувањата. Овие задачи се прикажани во табела 1. Кон посочените задачи на управување со човечките ресурси може да се додадат и донесување одлуки, мотивација и комуникација − како важни и посебни активности на секој менаџер. Планирање е утврдување на целите што треба да се постигнат во одреден временски период. Системот не може да постигне деловен успех доколку сите што се вклучени во работниот процес не знаат што се очекува од нив.

Плановите ја одредуваат организациската поставеност на работните места и структурата на вработените, како и начинот на нивното управување и процена. Планирањето е дел од управувањето насочено кон постигнување на целите. Тоа се заснова врз поставување цели за секоја организација, дури и за најмалиот дел од организацијата, од работното место, односно поединецот, преку организациски единици од понизок и повисок ред, до организацијата како целина. Тоа вклучува поставување цели и контрола на нивната реализација. Врз основа на важните цели, се утврдува соодветна стратегија што одговара на прашањето − како да се имплементираат. Денес особено се потенцираат важноста и функцијата на стратегиското планирање. Организирање е активност со која планот станува средство со кое се постигнува планираната цел. Процесот на организирање на работата се одвива во пет фази, кои се состојат од:

1. Анализа на целите што треба да ги постигне деловниот систем;

2. Идентификување на задачите и класификација на активностите неопходни за постигнување на целите;

3. Групирање на активностите според расположливите материјали и човечки ресурси;

4. Делегирање на работните задачи и овластувања и

1 Anderson, L. (2010). „Talking the Talk“ - A discursive approach to evaluating management development.T/i/man Resource Development International, 13(3), 285-98

5. Усогласување и иновација на работните места, како и трансфер на информации.

Подготовката на ресурсите во организацијата на трудот се сфаќа како општ поим за економски и продуктивни работи, како и човечко знаење и способност што може да се користи како средство за задоволување на потребите директно во потрошувачката или индиректно во производството. Организацијата како управувачка функција се однесува на сите средства и ресурси што може да им се припишат на целта на пазарот и на деловната ефикасност.[2]

Менаџментот на знаење е најопшт израз поврзан со човечките ресурси. Ги означува сите аспекти на управувањето поврзани со работата, вработувањето, меѓучовечките односи и однесувањето на луѓето во нивната работа и креативна активност. Менаџментот на знаење концептуално ги вклучува следниве три активности:

- Активност насочена кон постигнување на одредени цели преку ангажирање на човечки ресурси,

- Организирање и водење процеси во областа на управување со човечки ресурси, и

- Усогласување и подобрување на односот меѓу вработените и деловниот систем.

Така, современото управување со човечки ресурси ги негува и ги подобрува односите, односно ги усогласува барањата за работа и карактеристиките на вработените со цел да се постигнат оптимални перформанси и задоволство на вработените. Подобрувањето на процесот и квалитетот на работата се смета за најсложена нова функција на современото управување, кое поради зголемената конкуренција на пазарот на производи и услуги станува сè поважно.

Управувањето со процесите и квалитетот на работата првенствено се однесува на квалитетот на производите и услугите, а потоа и на целокупната организација и управување со работните процеси. Затоа во последно време сè повеќе се зборува за целосно управување со квалитетот. Управувањето со квалитетот е тесно поврзано со задоволството на клиентот, но и со задоволството на вработените. Само организација што систематски негува и развива добра работна клима и односи со вработените и соработниците може да очекува висок квалитет на своите производи и услуги, обезбедувајќи на тој начин задоволство кај клиентите и трајна стабилност на деловниот систем.

2 Anderson, V. (2007).Value o f learning: from return on investment to return on expectation. London

Контролата на работата и проценатa на достигнувањата во текот на процесот подразбира примена на соодветни инструменти за мерење на задоволството кај сопствениците, менаџерите, корисниците, вработените и животната средина. Како дел од овие мерења и процени, се преземаат одредени активности за да се отстранат грешките што негативно влијаат врз самооценувањето и деловниот успех. Контролата е начин на управување што се фокусира на успехот на организацијата, најчесто на резултатите изразени во профитот како збирен индикатор за успех, и треба да биде можно да се споредат целите и резултатите. Евалуацијата на перформансите е начин и основа за наградување според личните достигнувања и вкупните резултати од работата.

Затоа, заедничката димензија на управување со целта е:

- Определување на целите, учество на вработените во процесот на дефинирање на целите;

- Евалуација и контрола на перформансите, и

- Наградување според ефектите. [3]

Покрај посочените основни карактеристики на петте основни раководни функции, треба да се напомене дека управувањето ја револуционизирало природата на бизнисот во последните 20 години. Во тој период посебно место ѝ припаѓа на менаџерската револуција што го смени и го подобри начинот на деловно работење. Во рамките на современото управување, лидерството како нејзина потфункција сè повеќе се развива, а важноста на менаџерското претприемаштво расте. Така, во услови на претприемачка економија се создава претприемачко управување. Меѓутоа, постои разлика меѓу традиционалниот менаџер и модерниот лидер.

Менаџерот се занимава со „надминување на комплексот“, а лидерот се занимава со „надминување на промените“. Суштината на лидерството е да се освојат луѓе што го познаваат водачот и сакаат да го следат. Тој најмногу се потпира на предвидување што може да биде, а помалку на анализа на тоа што е тој. Менаџерот се стреми да ги искористи оптимално сите расположливи ресурси со цел да постигне што поголем ефект, а современиот лидер гледа можности, ги подобрува и ги менува работите, стремејќи се кон нешто ново и поразлично од постојното. Во практиката управувањето со името често му се припишува на надзорниот одбор на деловниот систем. Менаџментот е исто така група лица што го контролираат бизнисот, вклучително функционални директори, членови на управниот одбор и друг административен персонал од повисок ранг во деловниот систем (организација).

3 Argote, L. (2012) Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Springer

Менаџментот, во најширока смисла на поимот, вклучува заеднички имиња за сите оние што управуваат, како што се директор, менаџер, менаџер, началник, во зависност од активноста и формата на деловниот систем. Највисокиот менаџер (раководството без оглед на името) обично се избира од собранието или одборот на директори на компанијата, секогаш сопственикот или неговиот претставник. Наместо името извршен директор, денес почесто се користи терминот претседател на одбор (организација, корпорација).

1.1 Промена на улогата на менаџментот со човечки ресурси во модерните компании

Управувањето со персоналот како специјализирана функција формално се појави на крајот на 19 век. Пред тоа време, вработувањето и плаќањето на работниците зависеше од личната одлука на сопственикот. Во организациска смисла, функцијата на персоналот беше осмислена од Фредерик В. Тејлор во 1885 година, кој идентификува начини како да се направат поефикасни перформанси на работниците, а самата работа да биде помалку напорна. Сето ова беше направено со цел да се зголеми ефикасноста на работата, а не да се грижи за вработениот − човек. Како што се развиваше организацијата и поделбата на трудот, така се развиваше и наметнувањето на специјализацијата на многу раководни функции, пред сè, на продажбата, производството и персоналот, кои сè повеќе ги вршеа специјалисти од оваа област.

Табела 1 ги потенцира промените што се случувале на тоа поле. Елтон Мајо во средината на 1920-тите години го откри влијанието на работните групи врз работата на поединци. Во 30-тите години од минатиот век беа донесени неколку декларации и закони за работни односи што ја охрабруваа синдикалната организација.

Табела 1. Промена на значењето на перцепцијата и активноста на персоналот

Управување и појава на управување со човечки ресурси

Временски период	Важност за менаџментот	Менаџерска перцепција за вработените	Активности на кадровскиот менаџмент
Пред 1900-тите години	Производна технологија	Негрижа за вработените	Дисциплина на работа
1900-1910	Благосостојба	Вработените бараат сигурност	Обучување на вработените
1910-1920	Ефикасност	Вработените бараат висока заработка	Контрола на достигнувањата
1920-1930	Разлики	Се земаат предвид	Психолошко тестирање

		разликите	на вработените
1930-1940	Синдикати	Вработените бараат сигурност	Осигурување на вработените
1940-1950	Сигурност	Вработените бараат увид во бизнис-активностите	Деловна комуникација
1950-1960	Човечки односи	Партнерство	Организација на образованието на вработените
1960-1970	Одлучување	Вработените се вклучени во донесувањето одлуки	Партиципативен менаџмент
1970-1980	Предизвици	Вработените се истакнуваат можности	Промоција и развој на вработените
1980-1990	Отпуштање	Вработените даваат отпор поради технолошкиот напредок	Технологизација
После 1990	Човечки ресурси	Вработените сакаат да бидат безбедни и добро платени	Стратегиско планирање

Важноста на колективните договори и односите со управувањето со синдикатите се подобрија меѓу 1940 и 1950 година. Во овој период синдикатот станува респектабилна организација и сè повеќе наметнува одредени правила и стандарди за работа и односи меѓу претприемачи, менаџери и работници.

Зголемувањето на правните барања и принудувањето на сè поголем број социјални закони во 60-тите и 70-тите години на минатиот век предизвикаа структурни промени во многу организации. Управувањето со персоналот стана многу повнимателно во согласност со барањата на вработените и потребите на организацијата, а сето тоа заедно бара социјализација и професионализација. Организациите почнуваат да инвестираат сè повеќе во развој на вработените и во квалитетот на работата.

Во текот на осумдесеттите години стратегиската улога на управувањето со човечките ресурси стана неопходна бидејќи организациите го намалија бројот на работниците, затворија постројки или се преструктурираа. Од 1990 година до денес се случува организациското преструктурирање и информатизација на управувањето со човечките ресурси, како и развој на нови концепти за управување со работата и развојот на вработените

во организацијата.[4]

Конечно, започнува определување и учество на управувањето со човечките ресурси во стратегиското планирање на организацијата. Врз основа на наведеното може да се заклучи дека улогата на управувањето со човечките ресурси во организацијата, а со тоа и нејзината важност се менувала со текот на времето под влијание на внатрешните фактори на организацијата и нејзиното опкружување. За време на спроведувањето на достигнувањата на научната, технолошката и комуникациската револуција, важноста на управувањето со човечките ресурси за деловното работење и развојот на организацијата, како и постигнување конкурентска предност, се зголеми. Големите и сеопфатни промени во општеството ги доведоа човечките ресурси во центарот на важноста на вкупните фактори на деловно работење и развој на организацијата. Управувањето со човечките ресурси исто така постојано се менува и се приспособува.

Промените се толку длабоки и далекосежни што сè уште не се достапни сите одговори и едноставни објаснувања во врска со природата на работата и улогата на човечките ресурси. Во денешно време човечките ресурси, а не машините се клучот за деловната ефикасност на секој деловен систем. Тие ги претставуваат неговите знаења и вештини што му овозможуваат да добие конкурентска предност на глобалниот пазар. Развивањето на таа конкурентска предност е работа на тимот за човечки ресурси.

Ова значи подигнување на повисоко ниво на „традиционалната“ улога на управување со персоналот преку нејзино претворање во современо управување со човечки ресурси. Преку рационална употреба, човечките ресурси сè повеќе се трансформираат во човечки капитал, и бидејќи неговите фактори се знаење, вештина, креативност и иновација − духовни компоненти од посебен вид, а особено претприемаштвото и интелектот, овие фактори, со оглед на нивните цели, добиваат карактеристики на интелектуален капитал. Токму овој капитал има потреба од постојано подобрување на сите негови компоненти.

Во раните 30-ти години на минатиот век секторот за човечки ресурси се грижеше за вработување и отпуштање на работниците и исплата на плати. Со развојот на новите методи во области како што се тестирање и интервју, секторот за човечки ресурси добива значајна улога во изборот, образованието и унапредувањето на вработените. Со појавата на законите на синдикатите, управувањето со персоналот доби нова улога во заштитата на организацијата. Денешната улога на управување со човечки ресурси е да премине од

4 Armstrong, M. (2003).Handbook o f Human Resource Management Practice. London : Kogan Page

заштитник и селектор на стратегиски партнер и агент за промена.[5]

Промената од функција на човечки ресурси во управување со човечки ресурси го одразува токму тоа. За жал, долгата историја на управување со персоналот, како административна и советодавна активност, остави прилично сиромашна репутација за важноста на човечките ресурси. Некои сè уште имаат тенденција да го сметаат управувањето со човечки ресурси како помалку важна деловна функција. За жал, некои организации сè уште сметаат дека управувањето со човечки ресурси има чисто оперативна функција и дека активностите за управување со човечки ресурси не се од стратегиска природа. Постојат значителни разлики меѓу кадровскиот менаџмент и управувањето со човечки ресурси, кои се илустрирани во табела 2.

Табела 2. Споредба на кадровскиот менаџмент и управувањето со човечки ресурси

Елемент за споредба	Кадровски менаџмент	Менаџмент на човечки ресурси
Перспектива на време и планирање	Краткорочен, реактивен, ад хок, маргинален	Долгорочен,превентивен, стратегиски, интегрален
Психолошки однос	Послушност	Посветеност
Системи на контрола	Надворешна контрола	Самоконтрола
Перспектива на односот на вработениот	Плуралистичка,колективна, помал степен на проверка	Унитаристичка, индивидуална, висок степен на проверка
Вообичаени структури и системи	Бирократски,механистички, централизиран,формални и дефинирани улоги	Органски, преносливи и флексибилни улоги
Улоги	Стручњаци/професионални	Мнозинството интегрирани во линискиот менаџмент
Критериуми на евалуација	Минимизирање на трошоците	Максимална корисност од ангажирањето луѓе

\

Важна карактеристика на современото управување со човечки ресурси е тоа што тој е рамноправен партнер во планирањето на стратегијата за развој. Улогата на управување со човечки ресурси не е само да ги приспособи своите активности кон деловната стратегија на организацијата, ниту, секако, само да биде носител на оперативните дневни задачи, како што се регистрација на вработените и дерегистрација.

Потребата да се дизајнираат човечките ресурси на организацијата како конкурентска предност значи дека управувањето со човечките ресурси мора да биде рамноправен партнер во формулацијата, како и во постигнувањето на целите и стратегијата на организацијата.

5 Asare-Bediako, K. (2002). Professional skills in Human Resource Management. Accra: Kasbed Ltd

На почетокот на 21 век управувањето со човечки ресурси, како нов концепт и практика, станува клучна деловна функција што има улога на поддршка на линиските и функционалните менаџери во постигнувањето на нивните цели и деловен успех. Тоа им помага при донесување деловни одлуки, но не понесува директна одговорност за нив (што останува во доменот на непосредниот менаџер). Развојот на основните активности во организацијата (производство и обезбедување услуги) не може да биде успешен без услугите за добро управување со човечките ресурси.

Управувањето со човечките ресурси се карактеризира со интердисциплинарност. Денес стана посебна научна дисциплина и е дел од новата деловна филозофија, а во средните и големите деловни системи е одделена во посебна организациска единица, односно функција на управување. Интердисциплинарното знаење на менаџерите за човечки ресурси помага при изборот на стратегиски планови, како и идентификување и анализа на надворешни можности и закани од околината што можат да бидат клучни за успехот на организацијата.

Управувањето со човечки ресурси добива информации во врска со внатрешните јаки и слаби страни на организацијата во однос на работата и креативниот потенцијал на нејзините вработени. Однесувањето на вработените (па, според тоа, управувањето со човечките ресурси) е од големо значење во услужните активности, како што се угостителството, банкарството, трговијата на мало и слично. Ако клиентот има нетактичен и груб персонал пред себе, сите трошоци за подобрување и обновување на хотелот се залудни.

Ефикасноста на организацијата во сите, а особено во услужната индустрија, зависи од односот и мотивацијата на нејзините вработени, како и од управувањето со човечките ресурси. Управување со човечките ресурси, исто така, им овозможува на организациите да одговорат и да се подготват за сè поиновативен развој на производи, услуги и технологија и да ја следат конкуренцијата. На пример, намалување на трошоците, зајакнување на вработените и организирање тимови во рамките на човечките ресурси со цел да се подобри комуникацијата и да се овозможат подобри перформанси. Креирањето и обликувањето на практиките за човечки ресурси треба да биде во согласност со стратегијата на организацијата и целите што организацијата сака да ги постигне.[6]

6 Aswathapa, K. (2008).Human Resource Management, 5th ed., Tata McGraw Hill.

1.2 Поврзаност меѓу менаџментот на знаење и обуките што се спроведуваат во организациите и човечките ресурси

Економијата на знаење е нова реалност. Го менува концептот на вредност и означува почеток на крајот на конвенционалната економија. Влијанието на новите технологии врз општеството, филозофијата, политиката, религијата, културата и сите други човечки активности, исто така, укажува на системот за управување со знаење. Знаењето е единствената категорија што расте со употреба.

Тоа е нематеријално добар, нематеријален производ што се манифестира во форма на информации, научни, буквални, забавни и уметнички достигнувања. Знаењето сè повеќе се појавува како движечка сила на новата економија. Како интелектуално добро, според постојните сметководствени стандарди и деловна практика, таа нема еднаква вредност на пазарот (сопственост, удел) што ја има материјалното богатство.

Знаењето, како нематеријално средство и нов најважен основен деловен ресурс, мора внимателно да се управува. Управувањето со знаење вклучува експлицитно пишано знаење (управување со информации), потоа имплементирано знаење (управување со процеси), како и имплицитно знаење (управување со човечки ресурси), преобликувано знаење (управување со иновации) и имот или добро управување (интелектуален капитал).

Во блиска иднина на претприемаштвото, како и во спортот, побарувачката за најдобар, најпрофесионален, најголем, најкреативен, најпаметен и најсмел талент ќе биде поголема од понудата. Демографските и социјалните промени, конкуренцијата и постојаните технолошки промени играат сè поголема улога во развојот на овој тренд и трансформацијата на сите области на човечкиот живот. Така, фреквенцијата на интензивни промени станува една од највидливите одлики на светот. Креативноста и иновативноста стануваат главни двигатели на напредокот. Затоа е потребно да се стимулира, препознае, управува и да се интензивира разновидниот иновативен потенцијал, како и неговата креативна примена во сите области на животот и работата.

Развојот на човечкото општество, но и на секоја организација, зависи од креативноста. Без креативни индивидуи, организацијата е пасивна и не реагира на стимули од околината.[7]

Креативноста зависи од овие две групи фактори:

- Микрофактори − работат во рамките на организацијата (креативна работа, структура

7 Babić, L. (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji. Beograd: Univerzitet Singidunum

на вработените и квалитет на иновативен потенцијал, начин на водење на организацијата, примена на современи техники на управување, поттикнување на креативно размислување и сл.);

- Макрофактори − потекнуваат од социјалното опкружување (збир на политички и економски карактеристики на едно општество се: степенот на демократизација, слободата на изразување, стабилноста на законодавниот систем и правилата на владеењето на правото, како и квалитетот на инфраструктура). Треба да се охрабри и да се стимулира креативноста, како на ниво на организација, така и на ниво на општеството како целина.

Управување со креативноста е деловна филозофија и активност насочена кон секоја индивидуа и организацијата како целина. Организацијата има потреба од соодветна позитивна клима како предуслов за ефективно управување со креативноста. Ова е значително под влијание на стилот на менаџерско лидерство и разни индивидуални или групни техники, како што се: тимска работа, бура на идеи и номинално групна техника, метод на делфи, анализа на слот, итн.

Поврзани термини се откривање, инвентивност, креативност, ширење нови идеи и слично. Ова може да се однесува на нов производ, нови услуги, нова теорија, подобрување на производството или некои други оперативни процеси. Пронаоѓањето често се користи како синоним за откривање, пронаоѓање и затоа е услов за иновација.

Креативноста е една од компонентите на човечкиот талент. А талентот сам по себе е збир на човечки квалитети што му овозможуваат на поединецот да дејствува постојано и непродуктивно на продуктивен или непродуктивен начин во една или во повеќе области на човековите активности и е условен од висок степен на индивидуални способности, т.е. нивните композиции и поволни внатрешни и надворешни стимули“.

Креативната личност се разликува од некреативната личност во пристапот кон проблемите. Во литературата наоѓаме повеќе визии за креативна индивидуа.

Така, за некои креативецот е индивидуа што е оригинална, способна брзо да произведе многу различни идеи, способна да ги утврди изворот и содржината на некои корисни информации, упорна и посветена на решавање проблеми, способна да не одлучи прерано сè додека не научи доволно, независно расудува, аверс кон авторитетот, неконформистички, често разиграно и „несериозно“, способна да ги релативизира работите во животот.[8]

8 Bakotić, D. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment. Virovitica: Visoka

Други веруваат дека креативната личност може да се препознае со тоа што е со отворен ум, брзо размислува, себична, импулсивна, убедлива, поставува барања, посветена на работа, интелектуално љубопитна, агресивна, уверена во своите способности, склона кон естетика, интровертна, независно размислува, флексибилна, емоционално нестабилна, чувствителна, радикална, социјално лошо приспособлива, доминантна, со смисла за хумор и иницијатива.

1.3 Влијание на работната заедница во тренингот и кариерниот развој

Организацијата како жив биосоциоекономски организам, покрај материјалната основа, ја сочинуваат луѓе што со своите знаења и вештини го импресионираат значењето, целта и употребната вредност на сите материјални елементи на деловните процеси, без разлика дали се природни или веќе обработени од човекот. Како такви, луѓето ги активираат и ги контролираат. Луѓето вработени во организација се појавуваат како индивидуи организирани во собранија, а овие во различни организациски форми.

Заедно, без оглед на разновидноста на занимањата, работните места и задачите што ги извршуваат, како и знаењето и вештините што ги поседуваат и позициите што ги заземаат во текот на работата, придонесуваат за успех во работењето.

Сите, иако поделени со техничката поделба на трудот, нужно се поврзани со истата поделба. Од друга страна, организацијата ќе биде поуспешна доколку се усогласат индивидуалните и заедничките интереси на вработените и организацијата. Конфликти на потреби и интереси не треба да се појавуваат или треба да се одржат на толерантно ниво. Затоа, организацијата треба да се стреми кон градење хармонични внатрешни односи, кои би ги почитувале не само интересите на организацијата туку и интересите на самите вработени.

Оваа активност, исто така, припаѓа првенствено на организациската единица за човечки ресурси. Неговата задача е да ги интегрира вработените во „заедницата на вработените“ и потоа да ги интегрира во заедницата и организацијата, со тенденција да ги почитува и да ги зближува заедничките и индивидуалните потреби и интереси. Идеалот за кој треба да се стремите би било да се достигне таква состојба на свест и чувство дека вработените ги гледаат своите интереси во интерес на организацијата.

Заедницата на вработените постигнува интегритет почитувајќи ги следниве принципи:

Прво, членовите на заедницата на вработените мора да бидат свесни за блискоста на посебните и заедничките интереси, така што свеста за ова станува мотивирачки фактор во нивната работа и посветеност;

Второ, индивидуалните интереси ќе пристапат кон заедничките интереси на членовите на заедницата на вработените и организацијата само доколку заедничките интереси, односно интересите на организацијата се манифестираат како форма на реализација на индивидуалните и групните интереси на вработените.

Трето, множеството вработени ќе стане вистинска заедница само кога ќе се постигне хомогеност, ќе се почувствува заедничка цел, единствена работна култура, организација во која поединците можат да ги постигнат своите цели и да ги задоволат своите потреби;

Четврто, при развојот на интеграцијата на заедницата на вработените, треба да се направат напори да се одделат факторите што дејствуваат како интегратори од оние што дејствуваат како распаѓање. Првиот треба да се охрабри, а вториот да се отстрани;

И петто, интеграцијата на заедницата на вработените и организацијата, исто така, ќе придонесе за степенот до кој вработените учествуваат во донесувањето одлуки, особено оние што се однесуваат на реализација на нивните индивидуални и групни интереси (партиципативна економска демократија или партиципативно управување).

Најважните фактори што влијаат врз интеграцијата на заедницата на вработените се:

- соодветна позиција на работникот во организацијата,
- правилна поделба на трудот,
- самооценување на личните достигнувања и деловниот успех,
- задоволување на личните мотиви на вработените,
- добра информација за вработените,
- задоволителни услови за работа,
- подобрување на стандардите на вработените, и организација на рекреација и превентивна здравствена заштита.

Соодветната позиција на вработените во организацијата подразбира почитување на работникот, неговата работа и негово вклучување во донесувањето одлуки важни за животот и работата во организацијата (учество, т.е. социјална компонента на демократијата). Искуството на многу развиени земји на Запад, на пример, Германија, потврдува дека покрај другото, рамноправното учество на вработените во донесувањето одлуки има позитивно влијание врз интегритетот на заедницата на вработените и обратно.[9]

9 Barrett, A.& O'Connell, P. (2001). Does training generally work? The returns toincompany training

Затоа вработените сè повеќе се стимулираат, дури и во однос на нивното учество во капиталот на организацијата. Најочигледен пример за ова е учеството на вработените во управувањето со организациите.

Учеството на вработените е модерна појава, се дискутира и сè повеќе се спроведува во економската практика на повеќето развиени земји, особено во Шведска, Финска, Германија, Ирска, Словенија, Кина и, до одреден степен, САД, каде што ефикасно работи фонд за купување акции од страна на вработените, наречен ЕСОП.

Правилната поделба на работата во организацијата и меѓу вработените е еден од важните технички фактори што придонесуваат за интеграција на заедницата на вработените. Важно е секој извршител да ја знае својата задача, како да работи, какви резултати се очекуваат од него, како се усогласени барањата за извршување на овие задачи со неговите знаења и способности, да знае со кого соработува и комуницира во работниот процес.

Самооценувањето на работниот придонес е прашање на подготвеноста, обуката, па дури и моралниот профил на една индивидуа. Од ова произлегува знаењето и свеста на личноста за неопходноста од усогласување на личните и заедничките интереси на вработените со интересите на организацијата, свеста дека задоволувањето на потребите на вработените (плати и друго) е поврзано со совесна работа и чувство на припадност во нивната организација.

Задоволувањето на личните мотиви на вработените е она што придонесува за силата и виталноста на заедницата и подготвеноста на нејзините членови да придонесат за постигнување на заедничките цели и целите на организацијата. Треба да се напомене дека мотивацијата не се базира само врз плата, иако износот на платата до одредено ниво на постигнатиот стандард има одлучувачка улога.

Тогаш работникот почнува да се мотивира од неколку други мотивирачки фактори. Ова, на пример, може да биде остварување на приходот како фер израз на неговиот придонес кон заедничкиот резултат во однос на колегите; потоа преземање на работните места, односно доделување работа според образованието и искуството. Не помалку важна е можноста за напредување или лична афирмација како фер израз на неговиот придонес за работата. Важен мотивирачки фактор може да биде стабилноста, односно безбедноста на трајно вработување во истата организација. Од особено значење е почитувањето на вработениот како личност и добрите меѓучовечки односи во работната средина.[10]

Добрата информација на вработените за сите важни настани во организацијата е исто

10 Bassi, L., Harrison, P., Ludwig, J.& McMurrer, D. (2001). Human capital investments and firm performance

така важен фактор за мотивација. Ова овозможува единство на дејствување и познавање на улогата на една индивидуа или група при извршување на заедничка задача. Информациите ги поврзуваат луѓето и влијаат позитивно врз работата и меѓучовечките односи.

Добрите услови за работа несомнено придонесуваат за интеграција на заедницата на вработените. Тие се поврзани со организацијата на работата и задоволството на вработените, техничките услови за работа, безбедноста при работа, исхраната, рекреацијата и слично.

Подобрувањето на условите за работа и зголемувањето на личните стандарди исто така го врзуваат работникот за организацијата. Доколку на вработениот му се помогне да ги реши приватните проблеми, тоа го прави поподготвен да се посвети целосно на работата што ја работи. Тука спаѓаат проблеми, како што се домување, превоз при пристигнување и заминување од работа, згрижување деца додека работат во деловниот систем итн.

Организацијата на рекреација и превентивна здравствена заштита е уште еден важен фактор во интеграцијата на поединецот во заедницата на вработените и организацијата како деловен систем. Феномените од распаѓање на природата во деловниот систем најпрво треба да се поврзат со отсуството на позитивни фактори на интеграција за кои се дискутираше претходно.

Нездравата конкуренција меѓу поединци и групи (за заземање одредени позиции во организацијата) исто така има ефект на распаѓање. Ова го вклучува феноменот на населување меѓу неформални групи. Негативните фактори вклучуваат и нерамномерна распределба на условите за работа, како и неправилно и неправедно утврдување на висината на платите. Таквите луѓе обично се агресивни, што негативно влијае врз заедницата на вработените, а особено врз колегите со кои имаат блиски односи за работа и комуникација.

2. Обука на вработените и развој на кариера

2.1 Обука на вработените

Континуираното образование станува една од најважните форми на управување и развој на човечките ресурси. Компаниите инвестираат сè повеќе од своите ресурси во едукација и континуирана обука на вработените. Знаењето станува основен капитал и лост на знаењето.

Во денешно време, кога технологијата рапидно напредува, од исклучително значење е редовно да се обучуваат и да се едуцираат вработените, со цел да се задржи чекорот со

конкуренцијата. Обуката ги вклучува сите вработени во компанијата и оние што претендираат кон унапредување. Во првиот случај, обуката ќе биде насочена кон обука на вработените за успешно извршување на работата, додека во вториот случај обуката ќе биде насочена кон обезбедување дополнителни знаења и вештини.

Спроведувањето на образованието во организациите е комплексна активност и задача што е развиена и извршена во рамките на управувањето со човечките ресурси и е една од нејзините најважни потфункции. Образованието значи ширење на целокупното знаење, вештини и способности на една личност што ѝ овозможуваат да донесува независни одлуки и да дејствува во различни ситуации. Се квалификува за различни работни места и создава основа за натамошен развој.

Процесот на обука е сложен бидејќи содржи низа активности што се движат од оние поврзани со идентификување на потребите за обука до процена на резултатите од обуката.

За да се спроведе процес на обука, важно е да постојат претпоставки поврзани со постоењето политика за обука и развој на персоналот во компанијата, како и соодветните организации за спроведување на оваа политика.

Резултатите од процесот на обука се повеќекратни за индивидуа, но исто така и за деловната активност на компанијата. За сето наведено е потребно компанијата постојано да инвестира во обука.[11]

Повеќето автори се согласуваат дека постојат четири основни фази на процесот на обука:

а) Идентификување на потребите за обука (потребно е да се утврди степенот до кој вработените стекнале основни работни вештини);

б) Планирање на потребите за обука (вклучува методи и техники за спроведување обука и целите што треба да се постигнат);

в) Изведување на обуката (методи за обука за менаџери и неменаџери, обука на работно место и надвор од работното место);

г) Евалуација на спроведената обука (до кој степен се постигнати поставените цели и дали се постигнати посакуваните ефекти преку обуката).

Неопходно е да се организира таква форма на обука во која новиот вработен ќе се запознае со компанијата како целина, организациската единица во која ќе работи, како и работата што ќе ја извршува. Нововработените не се само почетници, туку и искусни луѓе

11 Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity

што ја промениле работната средина, што значи дека вкупниот контингент на персонал се состои и од оние што ја вршат работата првпат и од оние што веќе имаат искуство.

Методот на обука на персоналот е клучен елемент во процесот на обука, а кој метод ќе се користи зависи од програмата за обука, односно од видот на работата за која се изведува обуката. Постојат различни методи за обука на неменаџери и методи за обука на менаџери.

Методите за обука на неменаџери може да се поделат на:

1. Методи за обука на неменаџери на работа, кои се изведуваат на таков начин што менаџерот од најниско ниво ја презема функцијата на инструктор, односно лице што ќе работи секојдневно и континуирано ќе обучува кадар со цел да стекне одредени знаења и вештини.

2. Методи за обука на неменаџери надвор од работното место, кои се применуваат на работните места и задачите на вработените што не се планирани за раководни позиции.

Обука без работа ви овозможува да промените голем број методи, од кои најпознати се следниве:

Метод на дискусија - бара учесниците да имаат одредено знаење за да можат да разменуваат мислења.

Метод на обука во училница - се изведува во посебни простории опремени со сите потребни наставни средства. Оваа форма на обука овозможува голем број учесници со минимален број инструктори.

Програмиран метод на настава - користи книга, прирачник или уреди за учење за презентирање на содржината на предметот.

Обука со помош на компјутер е широко користена и овој вид обука го ослободува инструкторот од рутински аспект и му овозможува да се посвети на сопствениот развој.[12]

Симулациски метод - користи симулатори за обука на студенти. Се користи во оние случаи кога е непрактично, ризично или скапо да се користат вистински средства за ракување.

Понатаму, методите за обука на менаџерите се поделени на:

1. Методи за обука на менаџери со работно искуство, кои се засноваат врз стекнување менаџерско искуство при извршување раководни задачи и врз тековната практика и искуство каде што менаџерот има можност да дејствува под притисок на реалноста учејќи од грешките.

12 Bing, J. W., Kehrhahn, M., & Short, D. C. (2003). Challenges to the field of Human Resources Development. Advances in Developing Human Resources

2. Методи за обука на менаџери со искуство надвор од работа, кои се користат како методи за стекнување искуство со играње улоги, решавање на менаџерски проблеми, симулација, обука итн.

Методите на менаџери со работно искуство вклучуваат:

Настава - улогата на инструктор му е доделена на претпоставениот кој воспоставува постојан проток на инструкции, коментари и предлози со подредениот.

Доделување асистенти - начин за стекнување менаџерско искуство во кое на менаџерот му се доделуваат еден или повеќе вработени.

Ротација на работното место - начин за стекнување искуство во кое кандидатот менува различни работни места.

Латерален трансфер - форма на ротација на работното место што се одвива попречно преку структурата на управување. Од гледна точка на кандидатот, ова не мора да значи какво било унапредување на повисоко ниво, туку само примена на неговото знаење во слични области.

Доделување проекти и комитети - ги става кандидатите во позиција да водат, со што се стекнуваат со лидерско искуство што им помага да заземат соодветни позиции во организацијата со текот на времето.

Присуство на седници на вработените - начин на обука на кој кандидатите се воведуваат во средина за дискутирање и одлучување за одредени прашања надвор од нивното непосредно искуство.

Огромните средства што современите компании ги трошат на обука на работното место зборуваат за нејзината важност и распространетост.[13]

Главната цел на образованието засновано врз работа е да се научи многу набљудувајќи како оние што добро ја знаат работата помагаат и на другите членови на организацијата да научат од нив. Организациите што применуваат ваков вид обука треба јасно да ја дефинираат политиката, но исто така да наведат кој треба да ја спроведува и кој е одговорен за нејзиниот успех. Не треба да се заборави дека оние што тренираат други треба внимателно да бидат избрани и обучени за тоа и да им се даде потребниот материјал.

Општите цели на образованието се:

- работен перформанс,

- ажурирање на знаењето од новите технологии,

13 Ciccone, A. & Papaioannou, E. (2009). Human capital the structure of production and growth, The Review of Economics and Statistics

- избегнување застареност на знаењето и забавување на следењето на новите технологии во одредена професија,

- ориентирање на идните вработени или идниот персонал.

На вработените им се обезбедува формално и неформално образование. Формалното образование значи знаење стекнато во редовниот образовен систем, додека неформалното образование се состои од програми специјално дизајнирани за вработените во компанијата.

Дури и во сериозни образовни напори е неизвесно дали тие ќе го дадат посакуваниот резултат. Покрај тоа, успешната програма за образование може да се подобри. Ова е можно врз основа на повратните информации добиени од евалуацијата.

Евалуација е систематско собирање, обработка и толкување на податоците за образовната активност и нејзините ефекти. Податоците се собираат за време и по спроведувањето на образовната активност, но пристапот кон методот за евалуација и евалуација е планиран многу порано, во фазата на дизајнирање на образовната програма.

Откако ќе се научат, знаењето или вештините се само основа за продолжување на образованието, а особено е потребен постојан систем на обука за одредени специфични знаења и вештини. Треба да се направи разлика меѓу образованието и обуката, каде што образованието е „ширење на целокупното знаење, вештини и способности на една личност што му овозможуваат да донесува независни одлуки и да дејствува во различни ситуации. Се квалификува за различни работни места и создава основа за натамошен развој“.
Обуката се однесува на планирани обиди да се поттикне стекнувањето знаења, вештини и однесување на вработените неопходни за успешна работа на одредено работно место.[14]

2.1.1 Процес на развој на кадарот

Процесот на развој на персоналот се спроведува во следниве пет фази:

1. Идентификување на потребите − развојот на човечки ресурси игра значајна улога во остварувањето на целите на компанијата, особено во случај кога компанијата се определува за навредлива стратегија. Новите задачи што ќе се појават во овој случај ќе бараат нови вештини и знаења што ги поседуваат или треба да ги стекнат постојните вработени.

Затоа, очигледно е дека компанијата ќе треба да планира развој на своите вработени со цел тие да ги исполнат новите барања што им се поставени.

2. Создавање клима за развој на персоналот − може да биде клучен фактор во одлуката

14 Colquitt J. A., LePine L. J., & Noe R.A.(2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta -analytic path analysis of 20 years of researc of Applied Psychology

на поединецот да се вклучи во овој развој. Ако компанијата има лоши меѓучовечки односи или лош бизнис, тешко е да се очекува дека поединците ќе прифатат посложени и одговорни работни места. Спротивно на тоа, добрите меѓучовечки односи во компанијата и успешното работење на компанијата може да бидат значаен фактор што влијае врз развојот на персоналот.

3. Определување на ефектите од работата (пат во кариерата) − за да може да се планира развој на персоналот, компанијата треба да ги знае перформансите на секое работно место.

Многу компании произведуваат брошури што го опишуваат патот на унапредување за индивидуални работни места од кои заинтересираните можат да го видат не само потенцијалниот пат во кариерата туку и условите што треба да ги исполнат за да го постигнат тоа.

4. Определување на индивидуални ефекти − е најважната фаза од процесот на развој на кариера. Може да бара траекторијата на работникот да се продолжи, да се прекине или да се менува. Проценатa на влијанието не е доволна за да се утврди потенцијалот на вработените, па затоа се користат дополнителни ресурси. Во оваа смисла се истакнуваат вежби, семинари и консултации.

5. План за развој − ги утврдува работните места за кои се планира напредување, начините на напредување и роковите. Вообичаено е секоја промоција да се спроведува со претходна обука на вработените.

2.2 Развој на кариера

Денес образованието е една од најважните форми на управување и развој на човечките ресурси. Затоа не е изненадувачки што современите компании посветуваат сè повеќе од своите ресурси на образование и развој на човечки ресурси. Инвестициите во развој стануваат клучен индикатор за разбирање што се случува во глобалниот бизнис и конкуренција.[15]

Знаењето станува основен капитал и лост на развојот. Како една од клучните причини за губење на уделот на пазарот се наведува недоволното вложување во образованието и развојот на вработените. Човечките ресурси и управувањето со човечките ресурси во

15 Cooper, S. (2004). National Governance and Promising Practices in Workplace Learning: a Postindustrial Programmatic Framework in Canada. Advances in Developing Human Resources

сегашната ситуација се клучен фактор за успех на секоја деловна активност.

Повеќето компании развиваат посебна единица за развој на човечки ресурси во рамките на функцијата човечки ресурси, што бара висококвалитетни професионалци да се справат со тоа. Понатаму, овој процес е поврзан со други функции на човечки ресурси, како што се планирање, набавки и избор.

Развојот и образованието на човечките ресурси е исклучително комплексна функција што бара квалитетно извршување на цела низа елементи; неговите конечни резултати зависат од тоа колку добро се реализира секоја одделна фаза. Во фазата на утврдување на образовните потреби за развој на човечки ресурси, менаџерите имаат клучна улога.

За разлика од обуката насочена кон работата, развојот на кариерата е ориентиран кон индивидуата и нејзините потенцијали. Секогаш е поврзано со стекнување нови знаења, вештини и способности што му овозможуваат на поединецот да преземе нови, посложени работни места.

Кога зборуваме за развој на кариера, треба да се напомене дека тоа е под влијание на голем број фактори, при што најчесто се споменуваат следниве четири групи фактори на влијание:

а) Лични фактори

б) Економски, социјални и политички трендови

в) Пазар за труд

г) Финансиски консолидации.[16]

Лични фактори се токму оние што ги разликуваат поединците во групата. Секоја индивидуа има свој интерес за дејствување што влијае врз нивниот избор во кариерата.

Економски, социјални и политички трендови − Потрошувачите со своите навики многу влијаат врз достапноста на различни работни места. Под ова влијание, некои исчезнуваат секој ден, а се појавуваат и други работни места.

Општ тренд е пропаѓањето на занимањата во производството и растот на услужните дејности. Возраста и интересот на луѓето влијаат врз карактеристиките на пазарот на трудот. Луѓето живеат подолго, па побарувачката за стоки и услуги расте.

Финансиски размислувања − Нивото на плата е важен фактор што влијае врз одлуките

16 Corder, N. (2002). Learning to teach adults: An introduction. London: Routledge

за кариера. Сепак, ова не е единствениот фактор со оглед на тоа што компанијата користи други форми на компензација како награда за сработеното. Концептот за кариера понекогаш се меша со професионалниот развој, животниот пат, напредувањето, иако не се истите концепти.

Кариерата секогаш значи време на активна услуга. Дефинирана е како индивидуален поглед на низата ставови и однесувања поврзани со работата преку работниот век, кој исто така се пренесува на сите други животни дејства за тоа време.

Стратегијата подразбира предвидување на планот на активности и начинот на отстранување на утврдените недостатоци, односно користење на предностите за да се постигнат целите. Секоја активност што има среднорочна или долгорочна реализација во реално време подразбира воспоставување стратегии со кои ќе се постигне одредена цел на ефикасен и прифатлив начин.

Стратегиите можат да бидат од различни типови и категории, во зависност од нашите карактеристики, индивидуални потреби, мотиви, цели, достапно време. Првата фаза во развојот на кариерата е фазата на запознавање со работата, испитување на целите, можностите и јаките страни, фаза на ориентација и учење. Следува фазата на напредок, каде што се стекнуваат безбедноста и независноста во работата, се прави напредок, а со тоа се зголемуваат самодовербата и компетентноста.

Третата фаза во развојот на кариерата претставува потреба на лицето да остане во одредена позиција или позиција или криза во кариерата, каде што се преиспитува начинот на живот, професионалните цели итн.

Последната фаза е т.н. зрела кариера, фаза на повлекување и опаѓање на активноста, иако во првиот дел од оваа фаза едно лице може да придонесе многу за организацијата. Кога зборуваме за развој на кариера, се чини дека тоа е траекторија нагоре, но тоа не е секогаш така. Со внимателно планирање на развојот на кариерата, изборот на вистинската професија, организациите во кои работат, вработените си даваат можност да достигнат максимален развој на нивниот работен потенцијал.

2.2.1 Влијанието на обуката, образованието и развојот на кариерата врз перформансите на компанијата

Компаниите сфаќаат дека инвестирањето во образованието на вработените ги подобрува вкупните перформанси на организацијата. Развојот на вработените се одвива

најдобро кога човечките ресурси негуваат култура што ги наградува успешните вработени. За севкупен успех на една компанија, сите нивоа на организација треба постојано да се подобруваат. Вработените се поангажирани околу компаниите што им нудат можност за личен раст и развој.

Голем број вработени имаат одредени слабости при извршување на одредени задачи. Програмата за обука и едукација ќе ги подобри вештините што им се потребни на вработените за работа во компанијата. Програмите за обука и образование ги доведуваат сите вработени на повисоко ниво и им обезбедуваат слични знаења и вештини.

На овој начин слабите врски во рамките на организацијата се намалуваат и заедништвото меѓу вработените се зајакнува. Обезбедувањето обука и образование е важно, затоа што се создава образовен кадар со вработени што можат да се потпираат едни на други и, доколку е потребно, да работат во тимови, но и самостојно да извршуваат работни задачи без надзор. Вработените што поминуваат обука се во можност да ја завршат својата работа подобро од оние што не поминуваат низ програми за обука. Како резултат на тоа, тие стануваат покомпетентни и брзо ги прифаќаат промените што се вообичаени во индустријата. Сето ова ѝ помага на самата компанија да ја задржи водечката позиција на пазарот.[17]

Развојот на вработените во компанијата се заснова врз стекнување знаења и вештини, но и врз целокупниот успех на компанијата. Како што се зголемува нивото на знаење, така се зголемува и интелектуалното однесување. Ова им овозможува на вработените нови предизвици на работното место и напредок во организацијата.

Современа компанија ќе стори сè за задоволство на работниците, бидејќи задоволниот човек ги подобрува меѓучовечките односи, ја поттикнува мотивацијата, продуктивноста и го зголемува профитот. Како и да е, компанијата е малку „себична“ кога преку промоција гледа првенствено можност за поголем профит, инвестиции, експанзија и преку своите менаџери донесува одлуки кој да се подобри, кога, како, со која брзина. Што се однесува до заедничките цели, и поединецот и компанијата го имаат истото тоа.

Преку дефинирањето на развојот на кариерата како процес што се одвива во текот на целиот работен век и кој претставува различен вид врска меѓу компанијата и индивидуата, лесно се доаѓа до заклучок дека индивидуата е всушност под влијание на компанијата исто

17 Deb,T. (2010). Human Resource Development Theory and Practices. New-Delhi:Ane Books Pvt. Ltd

толку колку што влијае врз неа справувањето со работата. Успешното извршување на работата бара одредено знаење.

Затоа луѓето учат и тренираат за својата работа. Ова е особено важно денес во контекст на глобализацијата, кога организациите мора да бидат успешни во меѓународниот натпревар. Целта на обуката и образованието е да се развијат нови знаења за да се овозможи повисок степен на продуктивност. Стекнувањето образование и развој на кариера се особено важни денес, кога поради забрзаниот научен развој, т.н. технолошкиот живот стана значително пократок од човечкиот живот.

Доживотното образование и развој стануваат неопходни за поединецот, но исто така и за организацијата. Покрај вештините и развојот на кариерата, образованието може да има и функција за дружење. Едукативната интервенција може да биде насочена кон развој на заедницата и тимскиот дух, зголемување на индивидуалната и организациска лојалност, како и перформансите на работа и успех на целата компанија.[18]

2.2.2 Обука на вработените и нејзиното влијание врз мотивацијата на вработените

Менаџерите се клучни фактори за мотивирање на вработените заради нивната постојана и директна комуникација, насочување и дејствување врз однесувањето на вработените. Многу важна задача на менаџерите при мотивирањето на вработените е да ги идентификуваат и да ги следат нивните потреби и склоности во однос на наградата за работа. Честопати има недоразбирање за тоа што мислат менаџерите, што сакаат нивните соработници и што самите навистина сакаат.

Целта на мотивирањето на вработените е да ги охрабри да се посветат на остварувањето на целите на компанијата. Бидејќи мотивацијата не е лична карактеристика, може да биде под влијание на однесувањето на претпоставениот. Компаниите се охрабруваат да развијат единствена програма за наградување на вработените, што подоцна може да биде детално разработено за деталите за одделните оддели.

Целта на секоја програма за награди е да ја направи интересна за вработените, да ги вклучи што е можно повеќе во работата на компанијата и, конечно, да ги направи вработените свесни дека тие исто така придонесуваат за работата на компанијата во која се вработени.

За да резултира обуката со мотивација, важно е да се обучуваат менаџерите, така што

18 Деслер, Г. (2007). Основи наменаџмент на човечки ресурси. Белград: Датастатус

покрај обука за потребните вештини, тие самите да бидат пренесувачи на мотивација. Ова создава култура на мотивација во рамките на компанијата во која поединците се чувствуваат ценети, менаџерите имаат поквалификувани луѓе и целата компанија станува поконкурентна и подготвена за промени.

Терминот мотивација подразбира многу сложен и динамичен концепт заснован врз разновидни човечки потреби, желби, вредности и преференции, кои се различни кај различни луѓе и се развиваат и се насочуваат со растот и развојот на една личност, како и со менување на нејзината објективна и субјективна ситуација.

Мотивацијата е комплексен теоретски концепт што вклучува систем на индивидуални сили и односи, како и надворешни фактори што влијаат врз однесувањето на поединецот. Мотивацијата се однесува на причината за однесувањето на човекот, фактори што го организираат, насочуваат и го одредуваат нејзиното времетраење. Натамошната мотивација одговара на прашањето зошто некој се однесува на одреден начин и дали постигнува или не постигнува работни перформанси на одредено ниво.[19]

Стекнувањето ново знаење како резултат на обука го зголемува нивото на мотивација за работа. Постои позитивна врска меѓу стекнувањето нови знаења и мотивацијата за работа. Со други зборови, колку повеќе се стекнуваат нови знаења, толку е поголема мотивацијата за работа.

Зборот учество подразбира дека има повеќе учесници во донесувањето одлуки. Луѓето придонесуваат во зависност од нивните способности, а не мора во зависност од позицијата. Каналите за комуникација се отворени во сите правци, што резултира со поголем и поточен проток на информации. Учеството на вработените ја зголемува нивната продуктивност и мотивација на вработените преку учење.

Постојат три форми на учество:

1. Учеството во донесувањето одлуки, покрај зголемувањето на мотивацијата, значително го подигнува и квалитетот на одлуките. Со намалувањето на донесувањето одлуки на нивоа каде што најмногу знаење е концентрирано на проблемот за кој треба да се одлучува и општата вклученост на вработените во процесот на донесување одлуки, се постигнуваат две цели: подигнување на квалитетот на донесување одлуки и зголемување на непосредноста и брзина на донесување одлуки.

19 Edralin, D.M. (2004). Training: A strategic HRM function

2. Учеството во обликувањето и воведувањето на промените значи дека најдобриот начин да се надмине отпорот кон промените е да се вклучат оние што се засегнати од промената во целиот процес и од идентификувањето на потребата за промена преку нејзиното замислување до имплементација.

3. Најпозната форма на учество во решавање проблеми се групите обележани со општото име „квалитетни кругови“, или групи за квалитет. Тоа се мали групи вработени (6-12) што редовно се среќаваат за да идентификуваат, анализираат и да решаваат разни проблеми во работата, продуктивноста, квалитетот, подобрувањето и др. Учеството е многу ефикасна стратегија за максимизирање на креативниот потенцијал на сите вработени, обука и трансфер на знаење и развој на вработените воопшто.[20]

2.3 Улогата на организацијата во обучувањето и кариерниот развој на вработените

Учењето може да се дефинира како знаење добиено со саморежија на студија, искуство или и двете; уметноста за стекнување знаења, вештини, компетенции, ставови и идеи задржани и користени; или промена на однесувањето преку искуство.

Учењето е за градење капацитет за создавање на она што претходно не можело да се создаде. Принципите на учење се упатства за начините на кои луѓето учат најефикасно. Колку повеќе принципите се вклучени во обуката, толку е поефективна обуката. Според многу истражувачи, овие принципи вклучуваат мотивација, моделирање на однесување, учество, повторување на практиката и примена на наученото.

Обуката и развојот на кариерата се планирани искуства за учење што ги учат вработените како поефикасно да ги извршуваат моменталните и идните работни места. Многу истражувачи нагласуваат дека обуката се фокусира на сегашните работни места, додека развојот на кариерата ги подготвува вработените за можни идни работни места. Во основа, целта на обуката и развојот на кариерата е да се придонесе кон целокупната цел на организацијата.

Образованието се фокусира на целите на поединецот. Ги подготвува луѓето за повеќе улоги што ги играат во животот и придонесува за личен раст. Додека образованието е од централно значење за постигнување индивидуални цели и истовремено ги подготвува луѓето за некои улоги, ефектот од образованието е доволно широк за да се примени на општите

20 Elliott, C., & Turnbull, S. (2005). Critical thinking in human resource development. New York: Routledge

улоги од животот и да не се намали за да се задоволат некои специфични улоги поврзани со работата.

Според повеќето неодамнешни истражувања, обуката за развој на кариера е различна од другите форми на обука, бидејќи ги интегрира и непосредните и идните потреби на вработените со оние на организацијата. Токму овој вид размислување ќе го надгради оваа студија за да ја изнесе целта на студијата. Во таа насока, терминот „раст на кариерата“ ќе се користи наизменично со развојот на кариерата.

Во организацискиот развој, студијата за развој на кариерата разгледува како поединците управуваат со својата кариера во и меѓу организациите и како организациите го структурираат напредокот во кариерата на нивните членови што исто така може да биде врзан за планирање на сукцесијата во рамките на некои организации.[21]

Во изминатите векови напредувањето во кариерата на вработените се засноваше врз возраста во рамките на една организација. Сепак, со драстичните промени на работното место што ги донесе новата технологија и подемот на економијата базирана врз услуги, системот за промовирање засновано врз возраст е заменет со систем што ги цени вештината и компетентноста над стажот. Така, единствениот начин да се обезбеди развој на кариерата е вработените да имаат пристап до обука што ќе ги подобри нивните вештини.

Како и да е, како што организациите се развиваат како одговор на влијанието на организациските промени, случувањата во културните и еколошките области и подобрувањата и воведувањето нови технологии и процедури, така постојаната обука и развој на вработените стануваат важни.

Обука и развој на вработените, како компонента на програмите за управување со организацискаата кариера, може да придонесат за да се осигурат организациски промени и да се појават подобрувања како што се планира со тоа што ќе се обезбедат такви промени поддржани од квалификувани, мотивирани и посветени ресурси на персоналот.

Многу организации имаат развиено програми за развој на кариера на вработените чии примарни цели се да ја пренесат визијата на организацијата, да им помогнат на работниците да ја разберат корпоративната култура и да им покажат на вработените на секое ниво како можат да ѝ помогнат на компанијата да успее.

Обуката е идентификувана како пример за практика за управување со човечки ресурси

21 Goldstein, F. (2007). Training in Organization. Fourth Edition

што придонесува за придобивки во конкурентската предност и можностите за развој на кариерата за вработените. Некои истражувачи тврдат дека придонесите за продуктивноста и организациските перформанси се најдоминантен аргумент за оправдување на обуката.

Колку организациите стануваат посложени, толку повеќе стануваат подложни на човечки грешки. За да се постигне ефективност, потребна е софистицирана високообучена работна сила и, како што се согласија многу автори, ефективниот придонес не се јавува само природно, туку е должност на работодавците да ги обликуваат и да ги развиваат своите вработени доколку се очекува ефикасност.

Инвестирањето во човечки ресурси преку обука и развој на управување ги подобрува индивидуалните способности на вработените и организациските способности. Но да се инвестира во луѓе не е исто како да се инвестира во опрема или машини.[22]

Кога една организација инвестира во нови компјутери, на пример, трошокот може да се амортизира во текот на повеќе години; но кога една организација инвестира во развој на управување, тоа е трошок за таа година и не може да се амортизира.

Значи, од сметководствена гледна точка, долар за долар, подобро е да инвестирате во опрема што ја користат вработените отколку да инвестирате во вработени што ја користат таа опрема. Доколку една организација инвестира во нова опрема, се очекува дека опремата ќе си плати за побрзо производство, помалку отпад, пониски трошоци за одржување и сл.

Но ако една организација инвестира во подобрување на знаењето и вештините на своите вработени, треба да има некаква корист за организацијата. Како треба организацијата да го измери ефектот?

Како мерки за успех во програмата за обука истражувачите предложија да се користат четири критериуми:

1. Реакција: што мислеа слушателите за одредена програма;

2. Учење: кои принципи, факти и техники ги научиле специјализантите;

3. Однесување: процена на промените во работата на приправникот; и

4. Резултати: влијанието на програмата за обука врз организациските цели, како што се

22 Goldstein, I. &Ford K. (2002). Training in organizations - needs assessment, development, and evaluation, 4 th edition. Wadsworth, Belmont

прометот, отсуството и трошоците.[23]

Целта на обуката на вработените е да ги подобрат нивните знаења и вештини, со што се подобрува нивната индивидуална способност. Дали обуката треба да се направи е еден вид пресметка на трошоци и придобивки; подобрувањето во работата на вработените треба да биде поголемо од трошоците за обука на вработените. Цената на програмата за обука вклучува време и трошоци за развој на курсот, наставни материјали, опрема, плати на обучувачите и изгубена продуктивност на вработените додека се во програмата за обука.

За ефикасно управување со процесот на обука, мора да се измерат трошоците и придобивките од програмите за обука. Исто како што вредноста на доларот на нов и подобрен тест за избор може да се спореди со вредноста на доларот на тековниот тест со споредување на трошоците на тестовите и придобивките во однос на подобри одлуки за избор, вредноста на доларот на програмата за обука исто така може да биде пресметано, за да се утврди повратот на инвестицијата во обука.

2.4 Ефектите од тренинг-програмите и програмите за кариерен развој врз перформансите на компаниите

Развојот на кариерата е меѓу најдобрите двигатели за задржување и задоволство на вработените во една организација. Сите организации имаат зацртани цели, особено кога станува збор за развојот на своите вработени. Од вработените се бара да го пополнат патот за развој на кариерата што дејствува како водич за тоа како би сакале да напредуваат во кариерата. Тие служат како цели што треба често да се оценуваат за да се процени колку добро се движат кон оваа реализација.

Индивидуалците вработени треба да го усогласат својот пат во кариерата не само со целите на организацијата туку и со нивните лични цели во кариерата, силните страни, интересите и вредностите. Ефективниот развој на кариерата одговара на аспирациите за кариера на вработените кон организациските цели, со што се намалува прометот и незадоволството на вработените.

За да бидат одржливи, краткорочни или да ја задржат конкурентската предност на долг рок, организациите мора да одговараат на вработените со соодветни вештини на вистинските позиции.

23 Hill, R., & J. Stewart (2000). Human resource development in small organisations, Journal o f European Industrial Training,

Видот и вештините на вработените се различни, во зависност од обемот на фирмата, економскиот сектор, специфичната технологија, карактеристиките на потрошувачите, итн. Особеностите на организацијата влијаат врз структурата на работните места, видовите на регрутираните вработени за секое работно место и начините на развој на работата. Многу работодавци нудат многубројни можности за унапредување на одредени видови позиции (особено оние што вклучуваат уникатни вештини за да ѝ дадат вредност на организацијата) и ограничени можности за другите.[24]

Голем број истражувачки трудови тврдат дека потребите за обука на вработените произлегуваат од барањата на новите лица, недостигот на перформанси на вработените, организациските промени и изразените потреби на индивидуата. Обуката е планирана и систематска модификација на однесувањето преку активности за учење, програми и упатства што им овозможуваат на поединците да го постигнат нивото на знаење, вештини и компетентност потребни за извршување на нивната работа.

Според студијата на МИТ во 2009 година, обуката е насочена кон стекнување специфични знаења или вештини заради занимање или задача. Тоа е процес што им овозможува на луѓето да стекнат нови знаења, да научат нови вештини и да извршуваат задачи поинаку од порано. Преку обуката се учи лицето како да изврши одредена активност или одредена работа.

Планирана е обука на вработените, организирани искуства што помагаат во стекнување или проширување на клучните компетенции. Овие искуства имаат цел да ги изградат потребните компетенции со цел да постигнат успех на мисијата и целите на изведбата. Тие, исто така, помагаат да се подготват поединците да преземат нови или проширени улоги, поддржувајќи подобро планирање на сукцесијата.

Многу студии тврдат дека индивидуата ќе биде мотивирана да стори нешто ако има ментални способности и вештини да го постигне тоа. Кога вработените се обучени, тие добиваат знаење за тоа како да ги деконструираат задачите и предизвиците и со тоа да се чувствуваат помалку заплашени од нивните работни места/задачи. Обуката овозможува работникот да стекне самодоверба за да заврши работа, со што го подобрува неговиот став, па оттука и мотивацијата.

Ефективни програми за обука имаат цел да ги опремат вработените со посакуваните знаења, вештини и способности за постигнување на организациските цели. Програмите за

24 Hodgetts, R., M. & Kuratko, D. F. (199X).Management. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich

обука им помагаат на вработените да се запознаат со посакуваниот нов технолошки напредок, исто така стекнувајќи целосна команда за компетенциите и вештините потребни за извршување на одредена работа и да ги поништат грешките во работата. Меѓу важните функции на управување со човечки ресурси е развојот на вработените преку соодветна обука и програми за развој.

Развојот на вработените се однесува на градење капацитети и способности на вработените, а со тоа и на целата организација, со цел да го исполнат стандардното ниво на перформанси. Повеќе развиени вработени повеќе се задоволни со својата работа, со што се зголемува продуктивноста и профитабилноста на фирмата.

Управувањето со развојот на кариерата и унапредувањето на човечките ресурси е многу важен концепт бидејќи човечкиот фактор како ресурс може да генерира компаративни предности за организациите. Затоа во денешното висококонкурентно опкружување развојот на кариерата и унапредувањето на човечките ресурси е клучот за успехот на секоја организација и важен ресурс што треба да се култивира и управува како стратегија што ја бараат сите организации.

Ефектот на учење е она што ние го нарекуваме искуство на поединецот, т.е. навики, вештини и знаење. Знаењето се состои во усвојување симболичен материјал, како што се концепти, факти, принципи, закони и модели на интелектуални операции. Знаењето се стекнува со усвојување и задржување на содржината, но исто така и со размислување, со забележување и откривање важни врски што постојат меѓу различни податоци. Значи, когнитивната област е поделена на знаење и развој на оние вештини што овозможуваат примена на тоа знаење. Когнитивниот континуум оди од категории што се однесуваат на детали, а потоа доаѓаат сè покомплексни што означуваат повисоки степени на апстракција и генерализација.

На почетокот на континуумот е (1) знаење, и тоа познавање на детали, потоа (2) следува разбирање и разбирање (можност за прераскажување или толкување на стекнатото знаење), потоа (3) следува примена (употреба на апстракции во одредени и специфични ситуации), потоа (4) проследено со анализа (степен на знаење што овозможува распаѓање на целата во делови и ја одредува врската меѓу деловите), постои, тогаш (5) синтеза (можност да се направи целина од елементите и да прави планови и програми и да формулира хипотези засновани врз дадени фактори) и конечно (6) евалуација (се однесува на можноста за процена на вредноста на стекнатото знаење).

Збирот на сè што знаат вработените во организацијата е наједноставното толкување на концептот на интелектуален капитал. Се состои од знаење, вештини, искуство, информации, интелектуална сопственост, познавање на технологија, процеси и многу повеќе.

Интелектуалниот капитал, според еден пристап, е поделен на човечки капитал (сè што поседува индивидуа − знаење, вештини, искуство) и структурен капитал. Структурниот капитал е поделен на организациски капитал, кој може да биде процес (организациска стратегија, организациска структура, организациски правила и процедури, организациска култура) и иновативен капитал (патенти, податоци, технологија) и друг поттип на структурниот капитал е потрошувачки капитал.

Под влијание на промените во денешните компании, разликите меѓу обуката и образованието сè повеќе се бришат. Наместо едноставна обука што го упатува работникот како да работи, организациите ги охрабруваат вработените да размислуваат, да учат и постојано да се развиваат, обезбедувајќи и поддржувајќи стекнато знаење преку образовни процеси. Кариерата се однесува на добивање работа, движење меѓу работните места, позиции, нивоа на одговорност и предизвици.[25]

На кариерата може да се гледа како на држење позиција во работата. На кариерата се гледа и во контекст на мобилноста во организацијата. На кариерата понатаму може да се гледа како на карактеристика на самиот вработен. Секоја кариера се состои од различни работни места, позиции и искуства. Најсоодветниот поглед на кариерата е дека е „неограничен“, може да вклучува движење низ неколку работни места или дури и низ различни занимања.

Според традиционалното разбирање, развојот на кариерата и успехот се дефинираат во смисла на деловен успех што може лесно и јасно да се измери. Денес, сепак, неопходно е да се разгледа нов модел, бидејќи кариерата е сè повеќе циклична, односно вклучува периоди на првично запознавање со вештини, нивно совладување и премин кон нови вештини.

Развојот на кариерата често се состои од странично отколку од вертикално движење, а искуството од неколку различни области е потребно за совладување на повеќе способности и трајно вработување. Доцните кариери сè повеќе се дефинираат како фазно пензионирање.

Во овие современи услови, крајната цел е психолошки успех, чувство на гордост и лична исполнетост што произлегува од постигнувањето на најважните цели во животот на

25 Holmes L. (2004). Challenging the learning turn in education and of European Industrial Training

една индивидуа, без оглед дали се тоа успех, семејна среќа, внатрешен мир или нешто друго. Со години експертите работат на утврдување на фазите на кариера и поставување развојни задачи во поширoки фази на развој на кариера.

Експертите многу малку се согласуваат, или воопшто, за тоа дали фазите во кариерата се поврзани со возраста или не. Повеќето теоретичари поставуваат старосни граници за секоја фаза од животот, кои во голема мера се разликуваат. Затоа, може да има смисла да се размислува за фазите на кариера отколку за времето, ова ќе овозможи „час на кариера“ да започне за различни луѓе од различни точки, во зависност од нивното минато и претходното искуство.

Врз основа на долгорочно истражување, Шејн идентификуваше пет „сидра на кариера“, кои објаснуваат како индивидуата одлучува за својата кариера. Под „сидро за кариера“ Шејн подразбира свесност за сопствените таленти и способности, свесност за сопствените мотиви и потреби и свесност за сопствените ставови и вредности. Шејн наведува пет основни „сидра“ (цели), имено:

1. Техничко-функционална компетентност;
2. Компетентност за управување;
3. Безбедност и стабилност;
4. Креативност;
5. Автономија и независност.[26]

2.5 Улогата на обуката и кариерниот развој во менаџментот на човечки ресурси

Патеки за кариера и патеки во кариерата се два традиционални метода со кои работникот може да се развива и да напредува во рамките на една организација. Патеките за кариера се прогресија на работните места во специфичните професионални области на една организација рангирани од највисоко до најниско, врз основа на нивото на одговорност и плата.

Патеките за кариера опфаќаат разновидни форми на напредување во кариерата, вклучувајќи ги традиционалните патеки за вертикална кариера, патеки со двојна кариера,

26 Houger V. P (2006). Trends of employee performance. Collaborative effort between managers and employees. International Society for performance im-provement

хоризонтални патеки за кариера, напредување во кариерата надвор од организацијата.

Вработените обично се чувствуваат поангажирани кога веруваат дека нивниот работодавец е загрижен за нивниот раст и обезбедува можности за постигнување индивидуални цели во кариерата додека тие ја исполнуваат мисијата на компанијата. Патеката за развој на кариерата им обезбедува на вработените постојан механизам за подобрување на нивните вештини и знаења што може да доведе до владеење на нивните тековни работни места, унапредувања и трансфери на нови или различни позиции. Спроведувањето на патеките за кариера исто така може да има директно влијание врз целата организација преку подобрување на моралот, задоволството од кариерата, мотивацијата, продуктивноста и одзивот во исполнувањето на одделенските и организациските цели.

Многу фактори влијаат врз потребата организацијата да ги прифати формалните патеки во кариерата и патеките во кариерата, вклучително и:

- Неможност за наоѓање, регрутирање и поставување на вистинските луѓе на вистинските работни места;
- Откажување на вработените;
- Барањата на вработените за поголема флексибилност на работното место;
- Недостигот на разновидност на врвот;
- Мултигенерациска работна сила;
- Ограничена можност за напредување во порамни или помали организации;
- Промена на организациската култура.

Усогласувањето на целите на кариерата на работникот со стратегиските цели на организацијата ѝ помага на организацијата да ги постигне своите цели на следниве начини:

Компаниите сакаат да се разликуваат од конкурентите на пазарот на трудот. Работодавците можат лесно да се разликуваат од конкурентите со инвестирање во развојот на кариерата на своите вработени. Дури и релативно мала инвестиција на работодавецот има позитивно влијание врз лојалноста.

Ќе наведеме само неколку од безбројните придобивки за организациите:

Задржување на клучните вработени

Управувањето со перцепцијата на вработените за можностите за развој на кариерата е клуч за подобрување на ангажманот и лојалноста меѓу вработените. Организациите треба да ги идентификуваат работниците што е од клучно значење за извршувањето на деловната стратегија и потоа да развиваат или да ажурираат планови за задржување за да ги задоволат

потребите и очекувањата на овие вработени. Клучните работници ги вклучуваат оние што имаат непропорционален удел во клучните деловни резултати, значително влијаат врз синџирот на вредност на една организација или се на недостиг на пазарот на трудот. [27]

Обезбедувањето препознатливи патеки во кариерата е важен аспект на плановите за задржување, заедно со обуката и менторството на вработените со висок потенцијал и придвижување на докажани изведувачи во нови улоги што одговараат на вештините развиени со текот на времето.

Задржување на помладите работници

Ставовите на вработените за работата и можностите за раст се разликуваат според генерацијата. На пример, работниците од генерација Y (родени меѓу 1980 и 1987 година) имаат најмала веројатност да бидат заинтересирани за зголемување на платите и највероватно да бидат заинтересирани за учење нови вештини. Тие, исто така, имаат поголема веројатност да го ценат патот во кариерата од која било друга генерација. Рандстад исто така откри дека високиот процент на генерации Y и X (оние родени меѓу 1965 и 1979 година) сакаат патишта кон личен раст.

Намалување на бројот на работници што ја напуштаат компанијата по економски пад

Работодавците во Соединетите Американски Држави се соочуваат со „парадокс на таленти“. И покрај релативно високата национална невработеност од 2008 година, многу организации се соочуваат со недостиг во области каде што им е најпотребно да привлечат и да задржат искусни работници. Како што економијата закрепнува од падот, така работодавците треба да бидат загрижени за губење на критички и висок потенцијал на таленти.

Скокот на доброволниот промет обично се случува по рецесија. Трошоците за доброволен промет можат да бидат значителни и вклучуваат губење на продуктивноста, изгубено институционално знаење и односи и дополнителни оптоварувања на вработените.

Професионалците за човечки ресурси веќе немаат толку конзервативни концепти за тоа какви степени на контрола им се потребни на компаниите за да ги контролираат патеките на кариерен развој на вработените. Дополнително, одделот за човечки ресурси веќе не е во состојба да ветува позиција на патеки или искачување на врвот. Признавајќи дека постои

27 I njatovic, M& Svetlik, I. (2003).European HRM Clusters Review

нова парадигма за напредување во кариерата во 21 век, човечките ресурси треба да ги охрабрат вработените да преземат контрола врз сопствените патеки на кариерен развој.

Иако една организација може да обезбеди ресурси и алатки за да им помогне на вработените во развојот на нивните вештини и способности, организацијата веќе не е единствената опција што ја имаат вработените.

Предизвик за човечки ресурси не е само да продолжат да обезбедуваат можности за кариера на вработените, туку и да обезбедат можности за унапредување и проширување на работните места. Обуката и развојот на кариерата треба да бидат насочени кон подготвување на вработениот за цел работен однос наспроти доживотно вработување во компанијата.

Амбицијата и погонот да се следи тој пат ѝ припаѓа на секоја индивидуа, но насоките и поддршката потребни за навигација по патот доаѓаат од менаџерите. Менаџерите се одговорни за вклучување на дефиницијата за успех на организацијата во повратните информации, проценките и плановите за развој на вработените. Помагањето на менаџерите да развиваат патеки за кариера за нивните вработени е друга област во која HR-професионалци можат да го преземат водството.

HR-професионалците треба да им помогнат на менаџерите да ги гледаат вработените не како нивни ексклузивни ресурси, туку како организациски ресурси. Кога менаџерите размислуваат на овој начин, тие се посоодветни да ги охрабрат вработените да се развиваат во области надвор од постојните оддели во корист на целата организација. Кога вработените се движат нагоре по патеките за кариера преку внатрешни унапредувања, човечките ресурси можат да придонесат за процесот на поместување на вработените по патеките за кариера преку:

- Воспоставување фер, применливи и доследно спроведени политики и процедури за промоција. Ова вклучува воспоставување политики за објавување − или необјавување − достапни позиции и содржината и времето на објавите за промоција.

- Овозможување унапредувања во рамките на нивните организации преку обезбедување обука за кариера на вработените, помагање на менаџерите да развијат јасни критериуми за избор и да го ублажат ударот за оние што не се избрани за унапредување.

- Помагањето на новонапредните вработени да вршат непречена транзиција.

- Помагањето на неизбраните кандидати да продолжат да ги зајакнуваат своите вештини во очекување на идни можности во рамките на организацијата.

Иницијативите во корпорациите околу планирањето на кариерата може да бидат едноставни како играњето улоги со менаџерите за тоа како да разговараат за интересите за кариера или да користат мапирање на кариера со нивните вработени.

Покомплексните иницијативи вклучуваат развој на формални патеки за кариера за сите позиции во организацијата. Традиционалните патеки во кариерата се засноваат врз претпоставката дека индивидуата сака да продолжи да се искачува по патеките сè додека е во можност и дека работодавецот продолжува да дава можности.

2.6 Модерни пристапи во обучувањето на вработените

Одговорите на барањата на деловната организација што се однесуваат на обновување на нивото на стручност на вработените секако се дадени со современи концепти. Овие концепти имаат цел да ги развијат вработените за да можат да имаат вештини, да решаваат проблеми, да прифаќаат одговорности и да соработуваат. Затоа се карактеризира со поврзаност меѓу целите на поединецот и организацијата. Овие концепти им се потребни на организациите кои воведуваат систем за квалитет, сакаат да обезбедат синергија во ангажманот на вработените и организациските единици и да го обучат управувањето да ги мотивира и да ги ангажира вработените за постигнување заеднички организациски цели.[28]

2.6.1 Концепт на обучување по потребите на претпријатието

Усогласувањето на образованието со потребите на одредена компанија може да има вистински ефект врз квалитетот на работата. Ефективноста на програмата во голема мера ќе зависи од тоа дали целите и потребите за ново знаење и вештини се правилно дефинирани. Во согласност со целта, дефинирани се целите и потребите за нови знаења и вештини. Во согласност со целта, дефинирани се содржината на образованието, методите на спроведување на образованието и постапката за контрола на ефектите.

Карактеристика на овој концепт е акцентот на утврдување на специфичните потреби за образование, бидејќи служи за подобрување на резултатите на работа. Покрај наведеното, специфичноста на овој концепт е избор на методи на образование, избор на предавачи, вклучување студенти и контрола на ефектите. Клучните карактеристики на овој концепт се идентификување на потребите за образование и следење на успехот.

Образовните потреби ги претставуваат потребите на организацијата и индивидуата.

28 Ikač, N.,(2001). Menadžment ljudskih resursa. Beograd

Компанијата треба да има персонал што е обучен, ажуриран и едуциран. Од друга страна, имаме поединци чии потреби се стекнување нови стручни знаења, вештини, како и професионална поддршка затоа што исполнуваат нови барања и работни места. Конзистентноста на потребите и за организациите и за поединците е идентификација на образовните потреби. Тоа претставува разлика меѓу постојното и потребното знаење и вештини за реализација на тековните и планираните работни места.

Кога станува збор за идентификување на образовните потреби, потребно е да се анализира моменталната состојба и потребната состојба. Тековната состојба се одредува со испитување клиенти, набљудување на работните места, испрашување на менаџери и користење на постојните анализи и податоци во компанијата. До неопходната состојба се постигнува со анализа на целите на компанијата, општите деловни цели, посебните цели од областа на кадровската политика на компанијата, проблемите во организацијата, како и барањата за работните и раководните улоги.

По утврдување на моменталната и потребната состојба на образование на персоналот, потребно е да се споредат двата услова преку кооперативна дијагноза што вклучува само дефинирање на потребите за образование од страна на менаџерите и вработените. Самиот експерт за образование ја спроведува оваа постапка за анализа со помош на прашалник структуриран за секоја категорија соговорник. Оваа постапка бара многу време, пари, волја и може да се пријави целосно или делумно за одреден сектор во компанијата. Постојат одредени техники за утврдување на потребите за образование.

Некои од нив се:

- Истражување − применливо за споредување на моменталната и потребната состојба. Се користи неструктуриран прашалник со отворен крај и структуриран со прашања од затворен тип.

- Набљудување − се користи кога недостатоците во знаењето не се забележуваат или не се утврдуваат лесно. Може да биде систематски (вклучува обемна подготовка, ангажирање експерти и прецизни податоци) и несистематски (пошироко знаење, помалку точност).

- Анализа на информативни материјали − има цел да се запознае со релевантни информации и е погодна за почетната фаза на утврдување на потребата за образование.

За да се утврдат потребите за образование, потребно е за вистинско верување на раководството дека тоа ќе ја подобри работата на вработените и дека целите на

организацијата ќе се постигнат полесно, побрзо и повеќе.[29]

2.6.2 Концептот „организација за учење“ и неговата примена во обуките

Современата економија ги принудува компаниите постојано да се приспособуваат кон промените. Измените вклучуваат трансформација на методите на работа и континуирана обука на персоналот. Концептот „организација за учење“ (ОКУ) е погоден за приспособување на организација во бурна средина, каде што компаниите мора да можат успешно да работат, и покрај честите промени. Постојат два пристапа на учење во една организација:

- Приспособлив − се однесува на обука на сите вработени за примена на постојните методи. Клучното прашање е дали ги правиме работите добро. Прегледот се однесува на самата ефикасност на организацијата.

- Општо − се однесува на преиспитување на основните барања за работното место. Прашањето е дали правиме добри работи или дали сме ефективни. За да се обезбеди квалитет, мора да се стекнат двата вида учење, односно потребно е да се осигурат и ефикасност и ефективност.

За навистина да се научи и да се примени наученото, потребно е да се има лидер што е позитивно ориентиран кон учење и што самиот учи. За да може една организација да работи успешно, лидерот мора да има визија што самиот тој ја разбира и може да им ја пренесе на вработените. Комуникацијата на визијата до вработените им овозможува полесно да ги разберат целите на организацијата и да се усогласат со нивните цели.

Визијата е конкретизирана според планот и начинот на мерење со времето. Додека визијата е лидерска функција, планирањето и мерењето се раководни. Информациите се важен сегмент во современиот бизнис. Без точни и ажурирани податоци, компанијата не може да ги следи промените на пазарот.

Сепак, потребно е да се издвојат одредени информации што се релевантни за бизнисот. Правилата што помагаат при собирање корисни информации за деловните активности се „повратна информација“ од клиенти, примена на знаење од други (бенчмаркинг), проверка и следење на конкуренцијата (SWOT-анализа) и обезбедување проток на информации.

29 Jackson, T. (2002). The Management of People Across Cultures: Valuing People Differently .HumanResource Management,

Со цел да се постигне водечка позиција на пазарот, инвентивноста е секако неопходна, без разлика дали станува збор за самиот производ или услуга или е во процес на работа. Инвентивноста е многу честа појава во овој концепт. Кога вработените со своите претпоставени имаат јасна визија за организацијата, тие имаат јасна слика за тоа каде се сега и каде можат да бидат во иднина. Постоењето на јасна слика за ситуацијата овозможува воведување нови методи, техники и знаења со цел да се избегнат можните недостатоци во деловното работење.

2.6.3 Мерење на успехот од имплементацијата на наведените концепти

За да се измерат резултатите од успехот, потребно е образованието да се спроведува со јасна цел и врз основа на детални потреби за образование. Организациите може да имаат различни очекувања кога станува збор за ефектите од образованието.

Тие можат да бидат финансиски (споредување на трошоците и придобивките од образованието) или можат да бидат инструмент за постигнување стратегиски цели. Мерењето на успехот е многу потребно, но тешко е да се примени во практика. Причината за тежината на мерењето е исклучување на многу фактори што влијаат врз стекнувањето образование и неговата применливост во практика. И покрај овој факт, мерливоста е многу важна.

Со цел да се воспостави ефикасен систем на контрола врз ефектите на образованието, пред сè, потребно е да се обезбеди добра подготовка на менаџерите за интервјуа со студенти за управување и контрола на ефектите, потоа добро информирање на студентите за системот на контрола и јасно дефинирање на концепт на контрола од страна на менаџментот на компанијата.

Постојат три типа резултати што овозможуваат анализа на успешноста во спроведувањето на концептите:

- Мерливи резултати − заштеда на време, поголема продуктивност, квалитет на изработка, заштеда на материјал, намалени повреди при работа и слично.

- Резултати што не можат да се мерат, но можат да се набљудуваат − доследност при известување, поголема мотивација, независност во работата, подобра комуникација, поголемо чувство за одговорност.

- Резултати што ниту можат да се мерат ниту да се забележат, но можат да се почувствуваат − подобра соработка, поголема подготвеност за промена, повеќе позитивни ставови.

Секој од овие резултати е еднакво важен за компанијата. Меѓутоа, за да се постигне безбеден квалитет на образованието, потребно е да се контролира секоја фаза од образовниот процес. Ова значи да се контролира дали успехот во образованието е претворен во успех во работата.

Во тој случај, раководството е должно да обезбеди услови за примена на наученото, да ги охрабри студентите и да обезбеди поддршка. Доколку наведениот услов не е исполнет, вработените стануваат фрустрирани и не можат да го применат наученото, што резултира со неуспешно образование.[30]

2.6.4 Примери од обуки на познати компании

Знаењето е моќ − ова е факт врз чија основа успешниот бизнис се разликува од неуспешниот. Крајот на 20 век донесе драстични и радикални промени. Денес грешките веќе не се толерираат, не само првпат, туку секогаш мора да се произведуваат правилно, бидејќи обично не се посочуваат нови шанси.

Токму од убедливиот, многу важен фактор за квалитет на една организација се вработените. Само кадар што е образован и „вооружен“ со највисоко светско знаење може да ги следи научните и технолошките достигнувања. Може да се каже дека висококвалификуваниот персонал претставува капитал на компанијата. Многупати е докажано дека оној што не се развива не стагнира, туку пропаѓа. Безбедниот опстанок овозможува само постојана иновација на знаењето.

Колку е важно образованието за успех зборува и фактот дека многу големи компании имаат свои универзитети. Од 1990 година, кога имаше околу 400, бројот постојано расте, а денес има повеќе од 1 000.

Примери за такви компании се *Dell* и *IBM*, кои ја применуваат информатичката технологија во образованието користејќи платформи за е-учење или хотелот „Риц Карлтон“, кој организира секојдневно агенда „квалитет“ во секоја работна смена, каде што вработените имаат можност да се запознаат со упатствата за постигнување на потребниот квалитет на услугите. *Motorola* отсекогаш била позната по тоа што вложува многу во образованието и обуката на вработените.

30 Jung, I.,& Rha, I. (2003). Effectiveness and cost-effectiveness of online education: A review of literature. Education Technolog

2.7 Кариерен развој и кариерен успех

Успехот во кариерата заснован врз прицврстувачи на кариера (базиран врз талент, потреби и вредност) се заснова врз аспирации за кариера и специфична ориентација на кариерата на поединецот. Секогаш кога управувањето со кариерата е успешно усогласено со внатрешната страна на успехот во кариерата и се мери според перцепцијата на кариерата на поединецот, може да се утврди степенот на успех во кариерата. Успехот во кариерата е повеќе од пари или унапредување; тоа исто така се однесува на саморазвој, на квалитетен работен век и на посакувани резултати од кариерата што можат да бидат различни за различни лица.

Научниот консензус го категоризира множеството посакувани резултати како напредок во некоја професија, имено, стекнувањето нови вештини и компетенции (вештини), физиолошки резултати и преживување, психолошки резултати, на пример, задоволство, препознавање и квалитет на живот и резултатите од балансирање на животот.

Успехот во кариерата за поединецот е тесно поврзан со множеството посакувани резултати за напредување и вклучува, на пример, саморазвој, безбедност на работното место и збогатување, подобар квалитет на живот, за балансирање на животните улоги и за некои поединци потребата да се унапредат. Од друга страна, за организацијата, индикатор за успех во кариерата е кога вработените се овластени на такво ниво што можат самостојно да управуваат со сопствениот развој на кариера.

Успехот во кариерата се однесува на активно вклучување на индивидуата во планирањето на кариерата и преземањето одговорност за перформансите, нагласувајќи ја одговорноста на индивидуата за изборите во кариерата и перцепцијата на индивидуата за тоа колку тој е успешен. [31]

Успехот во кариерата е исто така да се најде здрава рамнотежа меѓу работата и релаксацијата, т.е. минимизирање на конфликтот со улогата. Исто така, тоа подразбира одговорност на поединецот да носи реални одлуки за кариера, на пример, за количината пари што се на располагање и професионалниот статус на поединецот; на промоција; и за промотивни можности. Успехот во кариерата за некои луѓе повлекува споредба со професионалното напредување на врсниците што се однесуваат на објективната димензија на напредувањето во кариерата, т.е. мерење на приходот.

31 Kennedy, E. (2004). Bridging the gap between company and employees: Human Resources management. Women in Business

Задоволството од работата се однесува на ставовите кон работните места засновани врз нашите чувства, верувања и однесувања; затоа се заснова на верувањето на индивидуата во сопствените можности за успешно изведување во дадени ситуации, вклучително и развој на кариерата. Моделите за опишување на теоријата за задоволство од работата се тесно поврзани со хиерархијата на потребите на Маслоу.

Локусот на контрола се однесува на тоа како луѓето гледаат на каузалноста во својот живот. Колку е поголема самодовербата и нивото на самоефикасност, толку е поголемо нивото на задоволство од работата. Внатрешниот локус на контрола спротивен на надворешниот локус на контрола (надворешни фактори) и ниското ниво на невротизам, исто така ќе го подобрат нивото на задоволство од работата. Локусот на контрола воопшто се однесува на верувањето на индивидуата за степенот / нивото на очекуваност од кои личните резултати зависат од личните карактеристики или верувања. Надворешниот локус на контрола е генерално поврзан со пониски нивоа на задоволство од работата.[32]

2.8 Кариерниот развој и сатисфакцијата на вработените од својата работа

Задоволството од работата се рефлектира од степенот на квалитетот на искусниот работен живот и слободата на донесување одлуки. Во работното опкружување каде што фрустрацијата е поголема од задоволството, поединецот ќе биде мотивиран да ја смени работата и, ако се случи тоа, ќе го напушти образованието.

Во однос на теоријата на двата фактора на Херцберг, мотивацијата е стимулирана од задоволството од работата, што се однесува на фактот дека ако се појави незадоволство од работата, нема корист да се применуваат мотивациски фактори, освен ако не се изменат хигиенските фактори.

Задоволството од работата е директно зависно од степенот на способноста на лицето да спроведува различни самоконцепти во својата работа и е можност само доколку едукаторот има способност да биде професионално и лично наметлив во сите аспекти од животот. Задоволството од работата се однесува и на доживување психолошки успех во работниот живот и семејните животни улоги; затоа, мерењето на успехот во кариерата вклучува и задоволство од работата и задоволство од животот.

Задоволството од работата во образованието, соодветно, може да се мери како

32 Kennedy, P.E, Chyung, S.Y, Winiecke, D.J., & Brinkerholff, R.O.(2013). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. International Journal o f Training and Development

степен од кој се добиваат позитивни повратни информации од воспитувачот, од директорот за јазот меѓу надоместокот и очекувањата од нив, како и за проценатa на успешноста. Евалуацијата на успешноста се заснова врз однесувањето на ученикот, безбедноста на работата, односите со колегите и наставната задача, како и повратните информации од директорот како наставник.[33]

2.8.1 Поврзаност меѓу квалитетот на работниот век и кариерниот развој

Постепеното ниво на едукатор не е одраз на нивото на професионалност и компетентност што ги покажува едукаторот, и многу луѓе на ниво 1 ќе ја сметаат својата кариера како успешна. Фактот дека директорката е свесна за можностите на жената воспитувачка го зголемува нејзиниот самоконцепт и постепено презема повеќе одговорности.

Перцепцијата на жената воспитувач за тоа како директорот ја оценува, влијае и ги одредува нејзините сопствени чувства на самопочит. Секој ентитет во работната организација ќе реагира на таков начин што колку е поголемо неговото задоволство од работата, толку подобра е наставата, учењето и повисок квалитет на искуствата за учење. Квалитетот на работниот живот може да има мотивирачки/немотивирачки ефект врз работниот век на жената воспитувач.

Степенот на квалитетот на работниот живот е определен од надворешни фактори (на пример, плати), внатрешни фактори (на пример, ниво на вештини, автономија и предизвик). Квалитетот на работниот живот може да се зголеми со стил на водство насочен кон човекот, извршен од директорот заради поголемата потреба на жената едукатор за афинитет или припадност.

Квалитетот на работниот живот може да се подобри кога раководството е насочено кон инклузивност и ако не е индивидуална одлука да се исклучат луѓето. Недостигот на лидерството насочено кон исполнување на човечкиот потенцијал може да доведе до агресија, промени во кариерата и отсуство од работа.

Збогатувањето на работата и чувството на успех ќе го подобрат задоволството од работата. Вистински предизвик е поставен на образованието да привлече висококвалификувани луѓе во образованието и да обезбеди задоволство од работата. Искористувањето на човечкиот потенцијал на правилен начин ќе доведе до градење

33 Kitching J. & R. Blackburn (2002), The nature of training and motivation to train in small firms, Research Report, RR330, Small Business Research Center, Kingston University

капацитети и подобрување на ефективноста на вработените.

3. Улогата на обуките и кариерниот развој на вработените во развојот на организацијата

Обуката и развојот претставуваат поле што се однесува на организациска активност насочена кон подобрување на перформансите на поединци и групи во организациска средина. Тоа е комбинирана улога што честопати се нарекува развој на човечки ресурси, што значи да остане конкурентен на пазарот. Обуката се фокусира на вршење активности денес за развој на вработените за нивните моментални работни места и развојот ги подготвува вработените за идните улоги и одговорности.

Според спроведена анализа, целта на обуката и развојот се креативни организации за учење и гарантираат дека вработените преку додавање вредност можат ефикасно да ги извршуваат своите работни места, да стекнат конкурентска предност и да бараат самостојно растење: оваа мерлива изведба што произлегува од добра обука и развој, ќе го подобри развојот на организација. Тоа е процес што пренесува информации и знаење на работодавците.

Опремување на работодавците е да ги применат тие информации и знаења во практика со цел да се подобри ефективноста и продуктивноста на организацијата и квалитетот на управувањето со луѓето. Треба да се разгледа заедно со образовните политики и системи што се клучни за развојот на човечките ресурси.

Конвенционалната „обука“ е потребна за да ги покрие основните вештини, техники и знаења поврзани со работата, а голем дел од тоа е позитивен прогресивен пристап кон овој вид традиционална обука. Водичот за обука и развој е ориентиран главно на она што е добро за луѓето наместо главно на она што е профитабилно за организациите.

Причината за ова е што во однос на обуката и развојот, она што е добро за луѓето е добро за организациите во кои тие работат − што е добро за развојот на луѓето е добро за организациските перформанси, квалитетот, задоволството на клиентите, ефективното управување и контрола и затоа и профитот. Организациите што пристапуваат кон обука и развој од оваа позиција неизбежно поттикнуваат луѓе што добро функционираат и напредуваат и што е важно, остануваат околу доволно долго за да станат одлични во она што

го прават и да им помогнат на другите да станат такви.[34]

Обуката е многу често употребуван збор, традиционално му „припаѓа“ на обучувачот или на организацијата, треба да се однесува на развој на целото лице − не само пренесување вештини, традиционално толкување на обука на работа. Реално, корпоративните ставови и очекувања за тоа што обуката не може да се менува преку ноќ, па повеќето организации сметаат дека обуката е ограничена на работни вештини, училници и презентации во Power Point.

Сепак, ќе почнете да замислувате, да размислувате и да зборувате за прогресивни ставови за развој на луѓе надвор и за обука за традиционални вештини. Објективноста на обуката и развојот и нејзиниот континуиран процес на учење отсекогаш биле потпора на една организација и сега стана тренд на социјални потреби, нагласувајќи дека организациите мора да ја вметнат културата на учење како општествена одговорност. Исто така, со многу студии во минатото е докажано дека постојат здрави врски меѓу различните практики за обука и развој и различните мерки за организациските перформанси.

Знаењето и способностите за извршување на зададените задачи, обуката и развојот ја играат клучната улога кон растот и успехот на нашиот бизнис. Со избирање правилен вид обука, гарантираме дека нашите вработени ги поседуваат вистинските вештини за нашиот бизнис и истата потреба постојано се ажурира во следењето на најдобрите и новите практики за управување со човечки ресурси.

За да се исполнат сегашните и идните деловни побарувања, процесот на обука и развој ја презеде својата стратегиска улога и во овој поглед, неколку студии од Ставрос и Апоспори, Никандру, Брустер и Папалександрис, дадоа големо значење како тие ги потенцираат практиките за обука и развој на кариера во меѓународни контексти. Апоспори и неговите соработници заклучија дека има значително влијание на обуката врз организациските перформанси.

За разлика од овие студии, Цунха, Моргадо и Брустер беа единствените што не можеа да го утврдат влијанието на обуката врз организациските перформанси и посочија дека е потребна друга студија за анализа на оваа врска.[35]

34 Klass, B. S., McCClendon J. & Gainey T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprises: The impact of professional employer organizations, Entrepreneurship: Theory and Practice

35 Levey, M.& Wrappe S. (2007). Transfer Pricing, Rules, Compliance and Controversy, 2nd edition. CCH, Wolters Kluwer

Обуката и развојот на кариерата се многу важни во секоја компанија или организација што има цел да напредува. Ова вклучува донесување одлуки, креативно размислување и управување со луѓе. Обуката и развојот се толку важни затоа што:

- помагаат во решавањето на слабостите на вработените:
- ги подобруваат перформансите на работниците:
- покажуваат доследност во извршувањето на должноста:
- обезбедуваат задоволство кај работникот;
- ја зголемуваат продуктивноста;
- го подобруваат квалитетот на услугата и производите;
- ја намалуваат цената; и
- го намалуваат надзорот.

Дали инвестициите во областа на обуката и развојот се поврзани со крајната линија во рамките на бизнисот. Сè повеќе организации со високи перформанси денес ја препознаваат потребата да се користат најдобрите практики за обука и развој за да се подобри нивната конкурентска предност. Обуката и развојот се суштински елементи на секој бизнис, па вредноста и потенцијалот на луѓето треба да се искористат и да растат. Многу студии ги истакнаа јасните врски меѓу добро дизајнираната и стратегиска иницијатива за обука и развој и крајната линија во рамките на бизнисот. Сликата на индустријата и на индивидуалните работодавци е исто така под влијание на обемот и квалитетот на обуката и развојот на персоналот. Потенцијалните вработени на таков отворен пазар на труд ќе го проценат досието за потенцијалните работодавци во оваа витална област.

Прогресијата и развојот на кариерата се сè поприврлечни, па дури претставуваат основно барање за многу такви вработени. Во денешната деловна клима каде што сите индустрии имаат недостиг на персонал и вештини, компаниите се соочуваат со силна внатрешна и надворешна конкуренција за квалитетни вработени.

Секој работодавец што инвестира сериозно во областа на обука и развој ќе ги искористи придобивките од збогатеното работно опкружување со повисоки нивоа на задржување на персоналот, како и со зголемена продуктивност и перформанси. Вишокот обука во организациите е да се види како најдобрите вработени можат да ја подобрат својата продуктивност за да се осигурат дека организациските цели се постигнуваат ефективно.

Подобрувањето на продуктивноста бара правилно и ефикасно управување со човечките и материјалните ресурси на организацијата. Повеќето менаџери ја препознаа обуката како ефективна алатка за постигнување на продуктивноста. Познат е фактот дека

организациите секогаш ги фокусираат и ги посочуваат оние активности и програми што можат да помогнат во постигнувањето на целта за која се основани такви организации. Важно е секоја организација да има добро обучена и искусна работна сила за извршување различни задачи и одговорности за постигнување на организациските цели и задачи.

Обуката е систематско развивање на образецот на однесување и вештина што го бара поединецот со цел соодветно да ја изврши дадената задача. Обуката е дизајнирана да го смени однесувањето на работникот на работното место со цел да се стимулира ефикасност и повисоки стандарди за успешност. Обуката на вработените е еднаква на инвестирање во најважните средства на организациите, а тоа е вработениот. Ги развива нивните вештини, го менува нивниот став кон работата и ја гради нивната лојалност кон компанијата, со што се подобруваат перформансите.

Обуката, исто така, помага да се изгради основата за напредување во кариерата, па оттука и признавањето на персоналот преку унапредувања. Ова доведува до задоволство од работата.

Практиките за обука и развој се насочени кон подобрување на личните квалитети на вработените што доведува до поголеми организациски перформанси. Таа има цел да им помогне на вработените да добијат знаење и вештини потребни за работа и да можат да ги развиваат своите способности во целост во областите што се релевантни за организацијата. За да биде обуката ефективна, треба да се подобрат перформансите и способноста на обучениот вработен.

Обуката за вработените се однесува на планираниот обид на една организација да го олесни учењето на вработените за знаење, вештини и однесување поврзани со работата. Обуките се многу важни за секоја организација за обезбедување ажурирани информации за нивните системи и процедури.[36]

Организациите секогаш се трудат да се одржат во конкурентна средина преку усвојување ажурирани технологии за да можат подобро да управуваат со своите функции и работни активности преку разни оддели. Вишокот обуки во една организација е да се направат нови работи или старите работи да се прават на нови начини за да се зголемат перформансите во однос на продажбата, профитабилноста и уделите на пазарот во една организација.

36 McGoldrick, J., Stewart, J. & Watson, S. (2001). Theorizing human resource development

Тоа е примена на технолошки, институционални, човечки ресурси и откритија на продуктивните процеси, што резултира во нови практики, производи, пазари, институции и организации на кои им треба организациско подобрување или перформанси во однос на продажбата, профитабилноста и уделите на пазарот. Обуката е авенија каде што организацијата се подготвува за идните предизвици и ги развива своите вработени за да ги задоволат потрошувачите подобро од конкурентите.

Одговорност на менаџерите е да обезбедат можности за обука и развој за својот персонал за да можат да ги достигнат своите целосни потенцијали. Обуката е активност за учење што им помага на вработените да ги извршуваат своите тековни работни места поефикасно, додека развојот се однесува на долгорочни програми ориентирани кон иднината, кои се фокусираат на обезбедување знаење или вештини во одредена област, која не мора да е поврзана со работата.

Обуката се однесува на празнините или разликите меѓу идеалната и оптималната фаза на развој. Сепак, од споредба меѓу посакуваните и реалните методи на работа или меѓу посакуваните и реалните резултати, се појавуваат потреби на работното место. Обично, истражувачите упатуваат на три методи за идентификување на потребите: генерички методи, анализа на перформансите и процена на компетентноста.

Онаму каде што анализата на перформансите се фокусира на недостатоци или проблеми, проценатa на компетенциите се фокусира на можноста за подобрување. Обучувачите веруваат дека луѓето треба да изведуваат, а потоа дизајнираат програма за обука за да им се дадат потребните вештини на работниците. Обуката може да се изврши само кога е утврдено кои вработени треба да добијат обука и кои се нивните тековни нивоа, знаења и вештини.[37]

3.1 Инвестирањето во обуки и кариерен развој и нивниот ефект врз лојалноста на вработените

За водење на организација, било да е тоа голема или мала, бара екипирање на организацијата со ефикасен персонал. Специфичните работни вештини, способност, знаење и компетентност потребни на работното место не се учи ефикасно во формалното образование. Како такво, на повеќето вработени им треба обемна обука за да ги обезбедат потребните способности за да дадат суштински придонес кон растот на компанијата.

37 Nadler, L. & Nadler, Z. (2008). Developing human resources. (3rd edition) San Francisco: Jossey-Bass.

За да бидат вработените флексибилни и ефективни во својата работа, треба да стекнат и да развијат знаење и вештина, а за да веруваат дека се ценети од организацијата за која работат, треба да покажат значајни знаци на заложба за управување со нивната обука. Секој нов вработен мора да биде соодветно обучен не само за развој на технички вештини, туку за да ги направи составен дел на организацијата.

Обуката и развојот се аспект со кој мора да се соочува секоја организација, а нејзината главна цел е да ги подобри компетенциите на вработените така што организацијата може да ја зголеми ефективноста и ефикасноста на нивните човечки ресурси. Може да биде предност за една организација ако тие ги освојат „срцата и умовите“ на своите работници, наведувајќи ги да се идентификуваат со организацијата.

За да бидат работниците опремени и да имаат добри перформанси, мора да има инвестиции во процесите на обука. Овие процеси се дел од целиот пристап за управување со човечки ресурси што резултира вработените да бидат мотивирани да вршат резултати.

Сепак, обуката варира од организација до организација во однос на квалитетот и квантитетот на факторите за обука, што може да вклучува: степен на промена на надворешното опкружување, степен на промена во внатрешната средина, тековни соодветни вештини во постојната работна сила и нивото на кои раководството ја гледа обуката како мотивирачки фактор на работното место.

Неколку компании ги решаваат своите потреби за обука на импровизиран и неселективен начин и обуките во такви компании се прилично импровизирани и несистематски. Разни компании, сепак, почнуваат да ги разликуваат своите потреби за обука, потоа ги опишуваат и ги извршуваат вежбите за обука на нормален начин, за на крај да проценат по ефектите од обуката.[38]

За да може една компанија да работи успешно, таа мора да има материјали, пари, опрема, идеи во врска со добрата или услугите што треба да им се понудат на поединците што можат да ги користат, а на крај луѓето, што е човечки ресурс, да ја водат компанијата.

Правилното управување со поединците на работа е управување со човечки ресурси, а се разви како главна активност во многу организации и претставува концентрација за широко разгледување во врска со природата на современите деловни односи. Една од најголемите компоненти во координацијата и управувањето со работата во една организација е

38 Noe, R. (2010). Employee training and development. McGraw-Hill/Irwin

управувањето со човечки ресурси, вклучувајќи ги сите активности за управување и одлуки, кои влијаат врз односот меѓу организацијата и нејзините вработени, кои се човечки ресурси.

За да се дојде до посакуваните знаења, вештини и способности кај вработените со цел да можат добро да се посветат на својата работа, потребни се соодветни програми за обука, што исто така може да имаат влијание врз мотивацијата и посветеноста на вработените. Вработените може да ја градат или да ја рушат репутацијата на нивната компанија, како и профитабилноста.

3.2 Евалуација на потребите од обуки и инвестирање во кариерниот развој на вработените

Оваа анализа е неопходна за да се утврдат потребите за обука на вработените или одредено работно место. Кои се практичните потреби? Зошто на вработениот му е потребна обука? Секоја обука почнува со анализа на потребата, а утврдувањето на анализа на потребата е и секогаш треба да биде првиот чекор во процесот на обука.

Постојат четири постапки што менаџерите можат да ги користат за да ги утврдат потребите за обука на вработените во нивните организации:

1. Анализа на работни барања. Се испитуваат вештините и знаењата наведени во соодветниот опис на работата. Вработените без потребни вештини се кандидати за програма за обука.

2. Организациска анализа. Ефективноста и успесите на една организација се анализираат за да се утврди каде постојат разлики. На пример, членовите на одделот со висока стапка на обрт или ниско рекордно работење може да бараат дополнителна обука.

3. Оценки за успешноста. Тука, работата на секој вработен се мери според целите утврдени за неговата работа.

Денес се користат различни методи за обука во различни организации, за различни лица. Истражувачот Декауза објаснува дека најпопуларниот метод за обука и развој што го користат организациите може да се класифицира како обука на работното место и обука надвор од работното место.[39]

Обука на работното место

39 Okoye P.V.C.& Ezejiofor R, (2013), The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, International Journal o f Academic Research in Business and Social Sciences

Како што укажува името, обуката на работното место (OTJ) е метод за обука на вработените кога тие се на работа во нивната работна средина. Целта на оваа обука е да ги натера вработените да се запознаат со нормалната работна околност, т.е. за време на временската рамка за обука, работниците ќе добијат директно вклучување во употреба на машини, опрема, уреди, материјали и слично. Дополнително, им помага на вработените да сфатат како да се спротивстават на тешкотиите што можат да се појават при извршувањето на работата.

Главната идеја на оваа обука е учење преку работа каде што надзорникот или поискусните вработени ја покажуваат обуката како да извршат одредена задача. Учениците ги следат упатствата на претпоставениот и ја извршуваат задачата. Овој метод многу се користи од компаниите за обука на сегашни и идни работници поради неговата едноставност. Обуката на работното место вклучува учење, стажирање, ротација на работа, упатства за работа и уште неколку други.

Обука надвор од работното место

Обуката надвор од работното место е уште еден метод на обука, кој е организиран на место што е далеку од оригиналното работно опкружување за одреден период. Целта на овој метод на обука на друго место освен работното е да им се даде мирен домен на вработените каде што тие ќе можат да се фокусираат само на учење.

За целосно теоретско знаење на обучуваните, обезбеден е материјал за учење. Специјализантите можат да ги изразат своите перспективи и мислења за време на овие обуки. Дополнително, тие можат да истражат нови и иновативни идеи.

Студии на случај, конференции, аудиовизуели, семинари, симулации, играње улоги и предавања се некои основни системи што работникот треба да ги доживее за време на обуката надвор од работното место. Ова е еден од скапите методи за обука. Тоа вклучува избор на место за обука, распоред на простории за вработените, ангажирање експерти за давање обука.

3.2.1 Фактори што влијаат врз обуките и развојот на кариерата на вработените

Постојат различни фактори што влијаат врз обуката, опфаќајќи сè од околината, супервизорите, предавачите, содржината на обуката и како се прави. Овие променливи можат да бидат подобро разбрани со нивно дискутирање подолу:

- Индивидуални фактори

Во која било точка луѓето се вклучени во некаква активност или практика и тие генерално влијаат врз околината или процесот што го доживуваат. Иста е состојбата со обуката на вработените, бидејќи тоа е процес на пренесување вештини и технологија од експерт на нов ученик. Главните страни очигледно се самите работници што бараат обука и обучувачот или член на персоналот што ја одржува обуката.

Властите што организираат обука и даваат средства може да се сметаат за трето лице, бидејќи тие го надгледуваат претходното уредување и проценатa на обуката по квалитетот.

- Политика на човечки ресурси

Ова е илустрирано и засновано врз зацртаната политика на човечки ресурси за програми за обука. Како што е наведено, прекумерниот број програми за обука влијае врз главната цел на обуката, што претставува развој на вештини и промена на однесувањето.

- Организациски фактори

Сè има тенденција да биде под влијание на околината, па исто е и со организаторите за обука. Бирди тврди дека отсуството на менаџерска поддршка може да го ограничи влијанието на креативната обука. Неповолното опкружување влијае врз ефективноста на обуката.

- Други фактори

Отворениот ум е дополнителен фактор за ефикасно тренирање. Се тврди дека обуката ќе биде исто толку ефективна колку што учениците и инструкторите се со отворен ум.[40]

3.3 Инвестиции во обуки и развој на кариера кај компаниите и нивниот ефект врз ефикасноста

Компаниите се сметаат за движечка сила на економијата во светот. Меѓу најзачајните карактеристики на компаниите е нивната флексибилност, пристапност до донесување одлуки, имплементација, иновации и висока приспособливост кон пазарното опкружување. Компаниите обезбедуваат забрзување и економски раст на земјата и нејзините региони.

Инвестициите во човечки капитал во компаниите (што значи инвестиции во нематеријални средства на компанијата) се едни од начините за поддршка на овој сектор. На ист начин како што компаниите се сметаат за движечка сила на економијата, човечките ресурси може да се гледаат како негова движечка сила, извор на успех, конкурентност и

40 Петковски К. & Стоилковска А. (2010). Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент

додадена вредност на бизнисите.

Човечкиот капитал е една од највредните компоненти на секој бизнис и затоа инвестициите во човечки ресурси стануваат неопходен чекор со кој се осигурува дека бизнисот напредува во променливото опкружување на пазарот. Тековните трендови, исто така, укажуваат на зголемената важност на инвестициите во човечки капитал. Иднината секако ќе им припадне на оние компании што посветуваат најголемо внимание на ефективното управување со човечките ресурси, што во однос на факторот време е важен предуслов за раст и конкурентност на компанијата.

На постоењето на претпријатието, на неговиот просперитет и динамичен напредок, првенствено влијаат квалитетот на човечките ресурси. Просперитетните претпријатија сфаќаат дека најпрофитабилен капитал на претпријатието се неговите вработени.

Во денешно време изјавата дека луѓето се највредниот ресурс на која било компанија се покажува како вистинита отколку порано. Повеќе не е доволно за да се обезбеди квалитетна техничка опрема и технологија. Без луѓето што создаваат додадена вредност во компанијата како носители на човечки капитал, ниту едно техничко достигнување не може правилно да се искористи.

Покрај тоа, значителен дел од вредноста на компанијата, покрај нејзиниот финансиски капитал што се состои од финансиски средства, се создава од интелектуалниот капитал на компанијата. Интелектуалниот капитал се дефинира како акции и текови на компетенции, знаења и вештини што им се достапни на деловните субјекти, кои придонесуваат за процесот на генерирање на пазарната вредност на компанијата.

Интелектуалниот капитал во суштина е збир на нематеријални извори, кои заедно со материјалните ресурси ја формираат пазарната вредност на компанијата. Со други зборови, интелектуалниот капитал ги содржи компетенциите, знаењето и вештините на вработените во компанијата.

Сите овие компетенции се шират и се пренесуваат понатаму, паралелно со контакти со луѓе надвор од компанијата (создавајќи така социјален капитал на компанијата) заради создавање на т.н. деловно знаење − организациски капитал. Јасно е дека компанијата треба да посвети поголемо внимание на човечкиот фактор и, следствено, на човечкиот фактор не треба да се гледа само како дополнителен трошок, туку како потенцијален приход што ќе се врати во иднина.

Исто така е важно сопствениците на деловни активности да станат свесни за фактот

дека успехот на нивните претпријатија како целина зависи најмногу од нивните вработени. Тие не треба да го превидуваат овој факт; напротив, треба да бараат начини за најефикасно користење на нивниот човечки фактор.

Значењето на човечкиот фактор беше анализирано од Гери Бекер. Бекер го подели човечкиот капитал на општ (употреблив за разни работни места) и на специфичен капитал (што може најдобро да се искористи во одредена компанија).

Поделбата на Бекер стимулира натамошен дискурс за мотивација и потреба за инвестиции во стручното образование со цел да се зголеми човечкиот капитал на компанијата. Образованието и животната средина комуницираат и според влијанието на животната средина во кое расте индивидуата, како и од влијанието на континуираното образование (и формално и неформално) и со обликувањето на нечиј карактер, поединецот ги стекнува и ги развива своите компетенции и вештини.

Претпријатијата стануваат сè посвесни дека правилното инвестирање во човечки ресурси може да има значително влијание врз нивните перформанси, што секако влијае и врз нивната конкурентност. Корпоративната култура точно нуди најголем извор на конкурентска предност на претпријатијата.

Континуирана адаптација кон променливите услови на пазарот ги привлекува деловните субјекти да ја вложат својата енергија и финансии на вработените преку подобрување на нивните компетенции. Бизнисите ги подобруваат своите човечки ресурси и, следствено, ги зголемуваат своите психолошки и професионални средства преку инвестирање во човечки потенцијал на поединци преку подобрување на нивните вештини и компетенции.

Постојат различни начини на инвестирање во човечки ресурси. Бизнисите можат да инвестираат во општ човечки капитал, што е инвестиција во специфична или општа обука што овозможува стекнување општо знаење што може да се користи во различни компании. Ова резултира со повисоко очекувано враќање на инвестицијата во иднина. Втората опција за инвестирање во човечки ресурси е да се инвестира во специфичен човечки капитал. Поточно, тоа инвестира во подобрување на специфичните компетенции и вештини за одредено работно место.

Оваа форма на инвестиција е помалку ризична во однос на прометот на персоналот бидејќи употребата на специфично знаење е помалку веројатно да се користи во други компании. Постојат и други форми преку кои компанијата може да обезбеди инвестиции во

човечки ресурси, на пример, преку подобрување на условите за работа со користење поефикасни и иновативни заштитни помагала и алатки.

Вториот начин е подобрување на здравствените услови на вработените преку квалитетна социјална програма. Третата форма на инвестиции во човечки ресурси може да биде подобрување и проширување на деловните вештини, компетенции и способности постигнати со висококвалитетно корпоративно образование.

Сите наведени форми на инвестиции во човечки ресурси имаат цел севкупен развој на поединци и стекнување нови вештини, компетенции и способности, како и промена во однесувањето и ставовите на поединците кон компанијата и нејзините цели. При инвестирање во човечки капитал, претпријатието треба да обрне внимание на критериумите што се користат за инвестиции во основен капитал, имајќи ги предвид и спецификите и факторите што влијаат врз целокупниот процес на инвестирање.

Кога се разгледува филозофијата на стратегиско планирање во човечки ресурси, потребно е да се земат предвид два критериума: прво, можноста за инвестирање што одговара на основните прашања за достапноста на потребните ресурси, ефикасноста, временскиот фактор, големината на вложениот капитал и слично.

Вториот критериум е подобноста на инвестицијата. Потоа инвеститорот ја потврдува исправноста на одлуката за спроведување на инвестицијата.

Процесот на евалуација ќе ги земе предвид соодветните пристапи и методи, вклучувајќи го и факторот време и ризикот од инвестирање во човечките ресурси на компанијата. Друго прашање што треба да се земе предвид при одлуките на компанијата за инвестирање во човечки ресурси е фактот дека таквата одлука е ограничена и главно зависи од проценетиот обем и достапност на капиталните трошоци, како и од очекуваниот износ на приход од управување со инвестиции, трошок на капитал и оптимално квантифицирана процена на периодот на инвестиција.

Во економската теорија инвестициите во образованието на вработените се најчестата процена на инвестициите во врска со анализата на инвестициите во човечки капитал. Развојот на потребните вештини на вработените во најголем дел е обезбеден од два клучни елемента: обука за личноста и образование.

Обуката за личноста може да се сфати како процес на создавање на личноста на еден поединец. Образованието е форма на развој и обликување на личноста на поединецот. Овие два елемента претставуваат важни компоненти на активностите на управување со персоналот.

Управувањето со персоналот, влијаејќи врз однесувањето и вештините на вработените, се обидува ефикасно да ги постигне целите во рамките на стратегиите на компанијата. Во овој процес создавањето соодветни услови за спроведување индивидуално образование на вработените, организирано неформално учење и квалитетен систем на корпоративно учење играат најважна улога.

Понатаму, деловниот систем на образование во поширока смисла се фокусира на формирање работни вештини и социјални карактеристики од суштинско значење за создавање здрави лични односи на вработените. Ова е циклус што се повторува врз основа на целите на корпоративната стратегија и исто така се заснова врз принципите на корпоративната политика за обука. Овој циклус понатаму се потпира на организациските и другите деловни услови на образование.

Со цел ефикасно да се оценат инвестициите во човечки ресурси, потребно е внимателно да се испланираат образовните и развојните активности на компанијата. Меѓутоа, заеднички проблем е обично недоволниот буџет за потребниот обем на образование, обука и други активности.

Недостигот на субвенции е исто така главната причина зошто обуките се вршат нередовно. Постојат два начина на инвестирање во човечки ресурси: компаниите можат да изберат внатрешна (внатре во единицата) и надворешна (надвор од претпријатието) форма на образование. Секоја од овие опции има свои предности и недостатоци.

Внатрешната форма на образование, која вклучува тренирање, помагање, работа на проекти, внатрешен брифинг во извршувањето на работата и така натаму, според повеќето бизниси се смета за поефикасна форма. Од друга страна, главната пречка за примена на овој формулар обично е недостиг на потребниот обем на финансиски средства и недостиг на соодветни обучувачи.

Надворешната форма на образование спроведена надвор од компанија, исто така се смета дека е побрза и полесна. Проблемот може да се појави ако институцијата за снабдување погрешно ги разбере барањата, што веднаш се рефлектира во износот и структурата на очекуваниот вкупен принос со инвестирање во човечки капитал на компанијата.

Освен за инвестирање во корпоративен образовен систем, исто така е важно да се инвестира во деловни придобивки за човечките ресурси за да се осигури дека способните вработени што создаваат конкурентска предност во бизнисот се регрутираат и се задржуваат во бизнисот. Претпоставуваме дека инвестирањето во ефективен систем на дистрибуција на

придобивки од вработените во компанијата е клучно решение за регрутирање и задржување на вработените, но исто така и начин за натамошно развивање тимови на висококвалитетни вработени.

За да се процени ефикасноста на инвестициите во човечки ресурси, важно е да се обезбеди детална анализа на трошоците и придобивките на инвестициите. За да се постигне успешна инвестиција, потребно е не само правилно да се дефинираат економските параметри на секој проект туку и да се земат предвид одредени специфични карактеристики и нивното влијание врз очекуваните приноси во догледно време и во опкружувањето на компанијата.

При утврдување на трошоците поврзани со инвестиции во човечки капитал, проценета на ефикасноста треба да ги вклучува сите трошоци поврзани со идентификување и анализа на потребите за обука, трошоци за развој и активности за учење, трошоци за изнајмување, сместување, информатички и комуникациски технологии, трошоци за наставни помагала и материјали, трошоци за надворешни обучувачи и предавачи, директни трошоци за персонал за обучувачи и вработени (како што се патни трошоци и трошоци за егзистенција, осигурување и разни други бенефиции обезбедени од работодавецот), како и други трошоци...

За да се обезбеди економска ефикасност на избраната образовна активност, компанијата, пред сè, треба да го одреди оптималниот износ на трошоците, зависно од (минималниот) број вработени во дадена активност. Минималниот број приправници и минималниот обем (вредност) на приходите за соодветната обука може да се дефинираат со поставување на прагот на профит преку поделба на трошоците на фиксни и променливи. Инвестициите во човечки ресурси, исто така, може да вклучуваат трошоци за изгубени или неискористени можности што претставуваат евентуален потенцијал за заработка, во кој вработените би можеле да профитираат, но кој беше изоставен поради образовната активност.

Понатаму оваа цена може исто така да вклучува загуба на профит од недовршена работа поради образовна активност. Општо, овие трошоци не се економски евалуирани; сепак, доколку компанијата е заинтересирана правилно и објективно да ја процени економската ефикасност на образовните активности, тие треба да ги земат предвид овие трошоци.

Вкупните очекувани приходи од едукативни активности за компанијата стекнати во одреден временски период зависат од успехот на сите вработени и нивната способност да го применат стекнатото знаење, како и од вкупните деловни перформанси во даденото време.

Главните проблеми при утврдување на профитот на стручното образование се следниве:

Поставување на периодот за процена на ефективноста на образованието. Бидејќи во образованието не постои универзален начин да се одреди оптималното време за процена на ефектите, важно е менаџерот да претстави одреден период на активност врз основа на нивната лична експертска процена.

Определување на ефектот на избраната активност за обука врз таканаречениот проток на готовина, очекуван поврат. Оваа добивка е под влијание на голем број фактори, и тоа е честопати причина што може да предизвика проблем во правилното оценување дали испитуваниот ефект е последователен ефект на образовната активност или дали е резултат на други промени во компанијата.

Инвестициите во човечки капитал се профитабилни (ефективно искористени), под услов вкупниот очекуван принос (проток на пари) да биде поголем од вложените трошоци, соодветно. Со други зборови, профитабилно е ако стапката на поврат на потрошените средства (r) е поголема од онаа на инвестициите, т.н. каматна стапка (i).

Компанијата потоа достигнува приходи од инвестиции; ако плаќа r > i, додека инвестицијата во човечки капитал е профитабилна сè додека стапката на поврат на потрошените средства (r) не е еднаква на каматната стапка (i). Како резултат на трендот на опаѓање на дополнителните приходи од дополнителна обука и развој на вработените, внатрешната стапка на поврат на инвестицијата (p) е ограничена.

Веќе неколку децении експертите бараат, тестираат и проверуваат методологија што ефикасно објективно ја дефинира вредноста на човечкиот капитал. Една од причините за ова истражување е и фактот дека човечкиот капитал претставува клучен елемент на пазарната вредност на бизнисот и затоа треба да биде вклучен во сметките. Сите овие информации се неопходни за стекнување, стабилизирање, развој и оптимизација на човечкиот капитал. Внимателното мерење на вредноста на човечкиот капитал ќе доведе до спроведување на соодветни стратегии за управување со човечките ресурси, како и до процена на ефективноста на работата на персоналот.

Основната цел во мерењето на вредноста на човечкиот капитал е неговата квантификација, особено важна за финансиските и управните одлуки на компанијата. Непотребно е да се каже дека мерењето и вреднувањето на човечкиот капитал се основа за планирање на човечки ресурси во една компанија и за проверка на ефикасноста на инвестициите во оваа област.

3.3.1 Мерење на едукативните вредности на обуките и кариерниот развој на вработените во компанијата

Мерките за достигнување на образованието се најчесто користените полномошници за човечки капитал. Најискреniот начин да се опише образовниот успех на населението е во однос на процентот што успешно завршил различни нивоа на формално образование како што е дефинирано со регулативата.

Овој индикатор покажува, на меѓународно стандардизирана основа, колку луѓе го завршиле секое ниво на почетно образование. „Ниво“ во овој случај се дефинира главно во однос на годините на студирање и возраста поврзана со образовниот циклус наместо во однос на неговата содржина.

Затоа, непрецизно се мери стекнувањето вештини или знаења на начин што може да се спореди низ земјите што имаат различни барања за завршување на кое било дадено ниво. Завршувањето на даденото ниво − да речеме средно − во практиката може да се поврзе со малку поинаква должина на студии во различни земји.

Значи, под претпоставка дека повеќе години студии создаваат поголем човечки капитал, мерката „години на школување“ е исто така интересна. Предност на оваа мерка е што произведува процена на човечкиот капитал на една земја во еден број − просечни години на школување на возрасната популација. Сепак, оваа мерка е приближна, бидејќи се претпоставува, нереално, дека една година образование ќе додаде постојан износ на човечки капитал, без разлика дали тоа ќе го преземе дете од основно училиште или студент на универзитет. Разликите меѓу земјите во образованието на терцијарно ниво се уште поизразени.

Во Канада 47 проценти од возрасната популација има терцијарно ниво на образование − со поголем дел на неуниверзитетско ниво. Во Норвешка, Шведска и САД процентот надминува 25, додека во Австрија, Италија и Турција е само 8 проценти. Сепак, треба да се забележи дека земји, како што се: Австрија, Данска, Германија, Холандија и Швајцарија класифицираат многу напредни стручни програми на средно ниво.

Овие програми можат да бидат слични по содржина, ориентација и квалификации со програмите што се класифицирани на терцијарно ниво, на пример, во Канада и во Соединетите Американски Држави. Гледањето на образовниот успех на населението во однос на просечните години на школување наместо пропорциите што достигнуваат одредено ниво, не покажува големи разлики во рангирањето на земјите.

Возрасните во Канада, Германија и САД имаат просек над 13 години. Најмалку образование имаат возрасни Грци, Ирци, Италијанци и Португалци, во просек од 10 до 11 години. Холандија се издвојува како земја чии возрасни имаат завршено во просек релативно долг период на школување, но сепак релативно низок процент имаат високо средно образование.

Ова делумно се должи на долгото траење на некои програми за средно и терцијарно ниво. Во случајот со Франција, случајот е обратен: просечното времетраење е мало, но процентот со средно достигнување е голем. Ова делумно се должи на класификацијата на многу кратки програми на средно ниво во Франција.

Во последните децении промената на пазарот на трудот и социјалните услови доведоа до јасно барање за поголемо образование. Квалификациите од средно и терцијарно ниво, кои првично беа дизајнирани за елитно малцинство на работната сила, сега се сметаат за неопходни за висок процент на работни места.

Оние што не го завршуваат високото средно ниво сè повеќе се сметаат како напуштени лица и се соочуваат со сериозни социјални ризици и ризици на пазарот на трудот. Колку брзо земјите ги адаптираа своите образовни системи за да го задоволат ова ново барање? Иако е јасно дека повеќето презедоа значителна експанзија, недостиг на сигурни историски податоци за прецизно цртање на овој тренд на меѓународно ниво.

Можно е да се илустрира промената на акциите на човечки капитал со текот на времето со споредување на нивоата на достигнување на различните возрасни групи. Помладите возрасни генерално имаат завршено повеќе образование отколку постарите, затоа што тие биле образовани во време кога системите биле дизајнирани за многумина отколку за малкумина. Значи, разликата меѓу достигнувањето на последователните генерации служи како приближување за стапката со која се проширија образовните системи.

Една загриженост е околу разликите во генерациите: во брзоменувачки свет, помалку образованите постари групи може да се соочат со сериозни економски и социјални тешкотии.

Варијациите на достигнување според возраста се веќе документирани погоре. Во голема мера овие разлики претставуваат историски трендови. Сепак, има значителен опсег за да се поправи недостигот во постарите групи преку континуирано образование и обука.

Второ, дистрибуцијата на човечки капитал меѓу половите е од значителен интерес од политиката. Значителен јаз меѓу нивоата на достигнување на образованието кај мажите и жените е индикација за недоволно инвестиции во човечки капитал за значителен дел од населението.

Доказите покажуваат дека историски имало навистина толку недоволно инвестиции

кај жените, но дека тоа воопшто не се повторува за младите денес, барем во однос на количината на почетното образование (иако тоа не значи дека има еднаква инвестиција во половите во други аспекти).

Иако едукативните достигнувања може да бидат корисна алатка за споредување на една карактеристика на акциите на човечки капитал, важно е да се имаат предвид неговите ограничувања. Тие можат да се сумираат на следниов начин: И покрај тоа што постигнувањето на образовно ниво обично бара извесна демонстрација на знаење и вештини за да се поминат курсеви и / или оценки, овие барања варираат во голема мера меѓу земјите и не се дизајнирани за мерење на човечкиот капитал како дефинирани во овој извештај. Значи, иако може да има одредена корелација меѓу постигнувањето и релевантните вештини, знаење и компетентност, завршувањето на училиштето не ги гарантира овие атрибути.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

1. Проблем на истражувањето

Постојат голем број истражувања во светот во однос на обучувањето на вработените во поглед на нивниот кариерен развој.

Во основа обучувањето им нуди можност на вработените да ги развиваат своите стручни компетенции што им овозможат да напредуваат во својата кариера. Според голем број истражувања, кариерниот развој е една од најважните сфери на интерес на вработените во компаниите. Притоа е многу важно компаниите да одвојат ресурси со цел да им помогнат на своите вработените во кариерниот развој, бидејќи во иднина тоа би можело да им помогне да имаат помотивирани човечки ресурси и подобрени перформанси.

Организациската култура во секоја компанија што сака да напредува и да овозможува на нејзините вработени да напредуваат, мора да се базира на слободен пристап на информации и слободен пристап до обуки за унапредување на знаењата на вработените.

Но еден од главните фактори што е опфатен со овој труд е свесноста кај вработените за потребата од развој на нивната кариера и напредување во работата. Поради тоа, компаниите што имаат програми за кариерен развој имаат поголема шанса да најдат добар кадар. Според голем број истражувања, компаниите што имаат добри програми за кариерен развој имаат предност пред оние компании што нудат само парични стимулации.

Во овој труд проблемот на истражување е дефиниран на следниов начин: *Дали обуката на вработените придонесува во градење и развој на нивната кариера во организацијата?*

2. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во овој труд беше да се утврди придонесот на обуките на вработените во градењето на нивната кариера и кариерниот развој и да се утврди дали постои влијание врз ефикасноста на вработените.

3. Истражувачки хипотези

H1: Процесот на обука и образование е статистички значително поврзан со развојот на кариерата на вработените.

Првата хипотеза се однесува на поврзаноста меѓу обуката и образованието со развојот на кариерата на испитаниците. Ставовите на испитаниците беа искористени за тестирање на валидноста на хипотезата.

H1.1: Повисоко ниво на инвестиции во обука и образование на вработените е позитивно поврзано со развојот на нови работни вештини.

Оваа хипотеза се обидува да воспостави постојаност на позитивна врска меѓу инвестициите во обука и образование (компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени) со развој на нови вештини (верувам дека компанијата се здобива со конкурентска предност во пазар преку инвестирање во своите вработени).

H1.2: Инвестирањето во обука и едукација на вработените е позитивно поврзано со самодовербата на вработените и нивната желба за напредок.

Оваа хипотеза се обидува да воспостави постојаност на позитивна врска меѓу инвестициите во обука и образованието на вработените (инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба) со можност за напредок и развој на кариера (компанијата ми дава можност за напредок и развој на кариера).

H2: Постои статистички значајна разлика меѓу инвестициите во обука и образование и развој на кариера меѓу различни групи вработени.

Бидејќи променливата „Верувам дека компанијата каде што работам ја подобри својата практика за образование и развој на вработените во последните 5 години“ е редовна, разликите меѓу трите групи вработени во однос на позицијата во компанијата (вработен, среден менаџер, постар менаџер) се тестираше тест Крускал - Волис.

H3: Вработените се задоволни од менторите за време на спроведувањето на обуката

Третата хипотеза се однесува на задоволството на вработените со менторите за време на спроведувањето на обуката.

4. Варијабли во истражувањето

Варијабли во истражувањето се:

- Независна варијабла во истражувањето претставува обуката на вработените.
- Зависна варијабла е градењето кариера и кариерниот развој на вработените.

Освен овие, определени се и релевантни варијабли:

- Врската меѓу инвестициите во обуките и образованието на вработените
- Времето поминато во компанијата и задоволството од обуките
- Полот на вработените и задоволството од обуките
- Возраста на вработените и задоволството од обуките.

5. Методолошки дел

5.1 Методи и техники

Во истражувањето се искористени повеќе методи и техники. Методот на трудот е изготвување анкетен прашалник и собирање на податоците и статистичка обработка на собраните податоци.

5.2 Испитаници

Во истражувањето беа опфатени 30 компании, од кои по 10 припаѓаат на малите, средните и големите претпријатија и од кои голем дел веќе имаат имплементирано некој вид систем на обуки на своите вработени. Значајно е тоа што во истражувањето е користен анкетниот прашалник и во однос на менаџерите, но и во однос на нивните вработени.

Во ова истражување се опфатени повеќе компании и поединци, вкупно 35 испитаници. За подобро претставување на податоците, тие се прикажани во форма на графикони и табели.

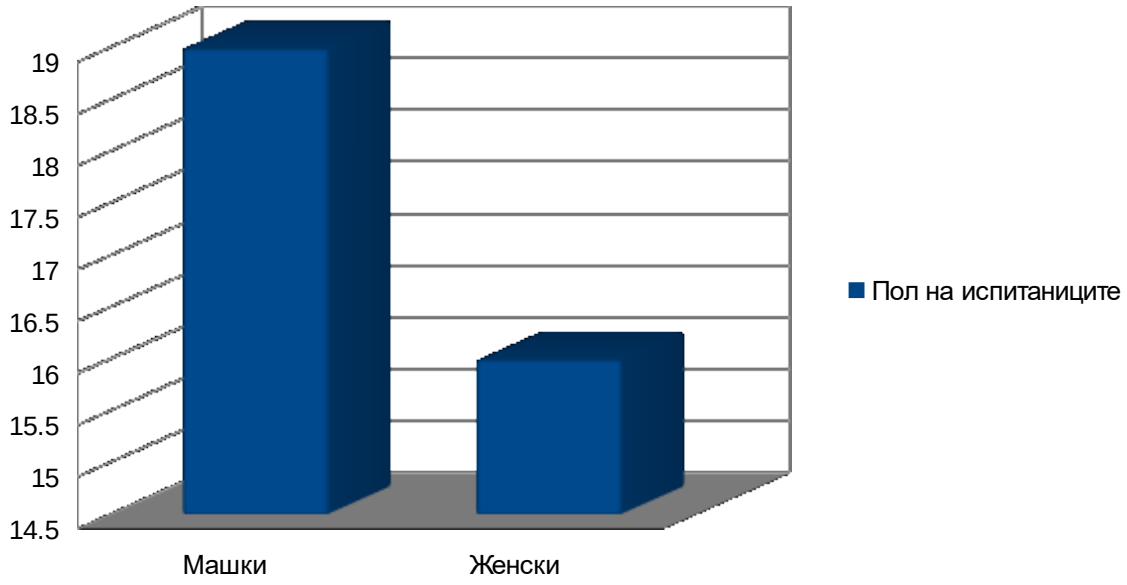
Табела 3. Пол на испитаниците

Пол	Број на вработени	Процент
Машко	19	54,20 %
Женско	16	45,71 %
Вкупно	35	100,00 %

Во табела 1 и графикон 1 се претставени испитаниците според полот. Прикажано е

дека од вкупно 35 испитаници, 19 се од машки пол (54,20 %), а 16 испитаници се од женски пол (45,71 %).

Графикон 1. Пол на испитаниците



Во продолжение се претставени испитаниците според нивната возраст што од табела број 2 може да се воочи дека најголем дел од испитаниците се на возраст од 25 и 34 години, а најмалку од возраст меѓу 55-64 години.

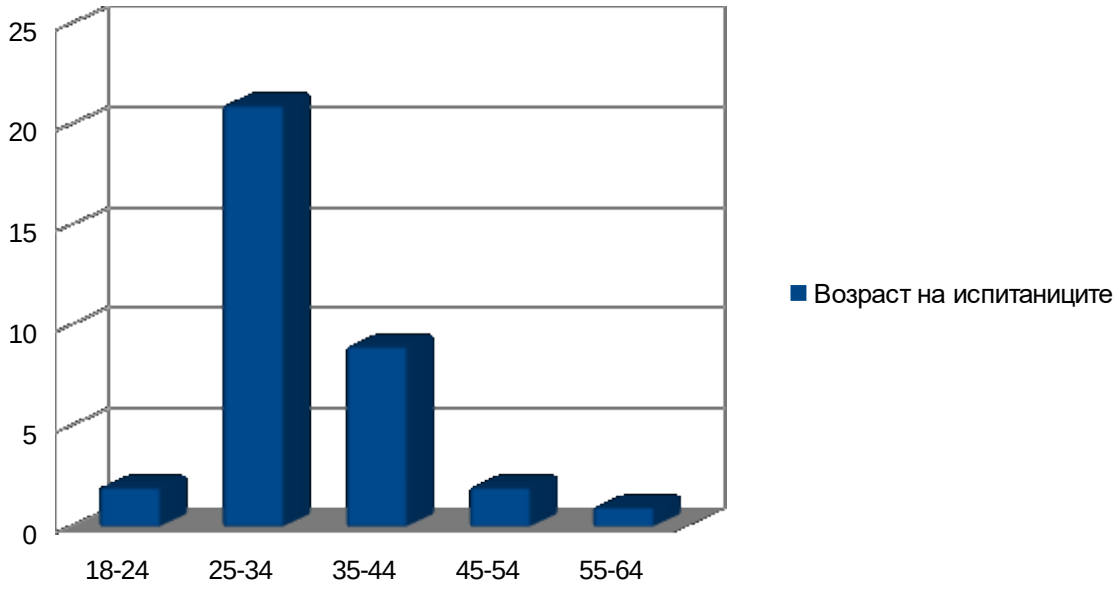
Табела 4. Возраст на испитаниците

Возраст	Број на вработени	Процент
18-24	2	5,71 %
25-34	21	60,00 %
35-44	9	25,71 %
44-54	2	5,71 %
55-64	1	2,85 %
Вкупно	35	100,00 %

Структурата на возраста на испитаниците е прикажана на графикон број 2.

Можеме да воочиме дека најзастапени се вработените на возраст од 25 до 35 години, и тоа со присуство од 60 %. Потоа следуваат вработените од 35 до 44 години кои имаат удел од 25,71 %, вработени од 18 до 24 и 45-54 години има само двајца, односно 5,71 %, само еден вработен меѓу испитаниците е на возраст од 55 до 64 години.

Графикон број 2. Возраст на испитаниците

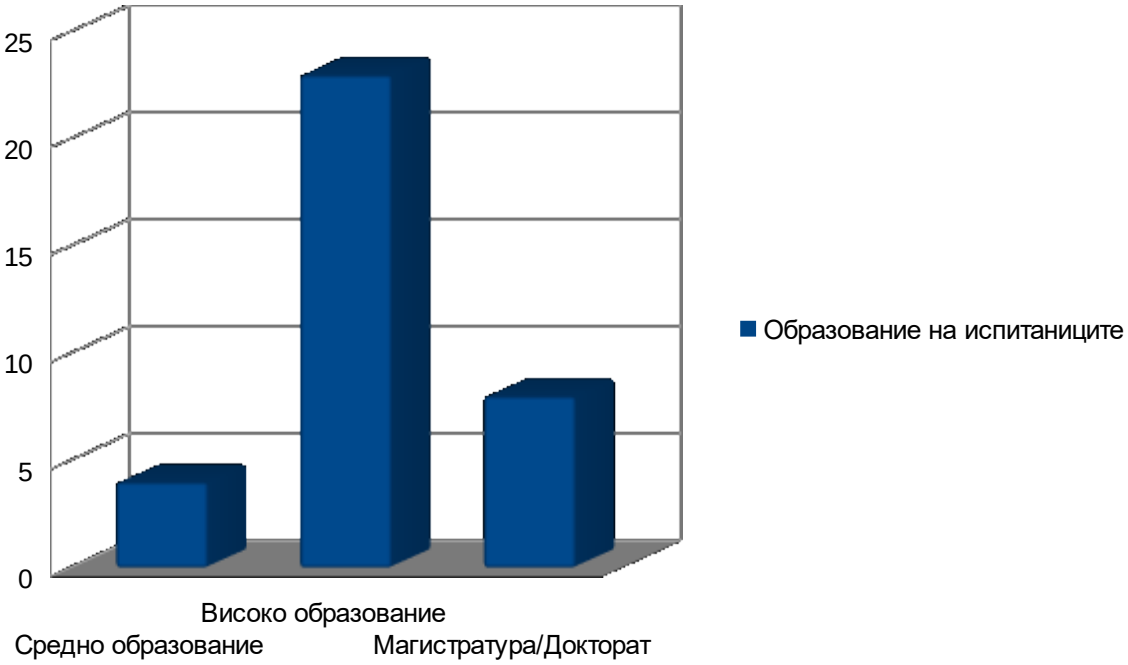


Во продолжение во табела 5 и графикон 3 се претставени образовните профили на испитаниците (средно образование, високо образование, магистер/доктор на науки).

Табела 5. Образование на испитаниците

Вид образование	Број на вработени	Процент
Средно образование	4	11,42 %
Високо образование	23	65,71 %
Магистратура/докторат	8	22,85 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголем дел од испитаниците имаат завршено високо образование или 23 испитаници, што претставува 65,71 % од испитаниците, 8 испитаници имаат магистратура или 22,85 % од испитаниците, а 4 испитаници имаат средно образование или 11,42 % од испитаниците.



Графикон број 3. Образование на испитаниците

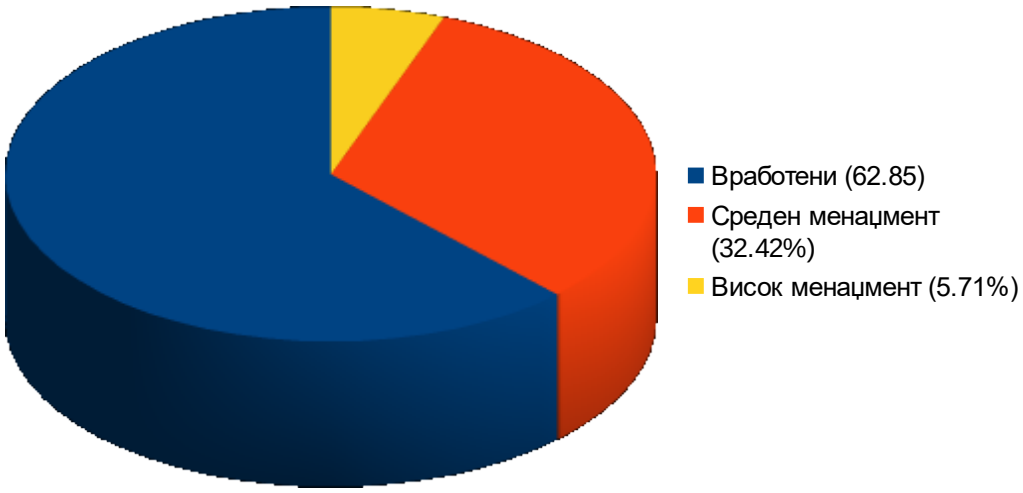
Според резултатите од истражувањето (табела 6 и графикон 4), испитаниците се прикажани според нивната позиција во компанијата.

Табела 6. Позиција на вработените

Позиција	Број на вработени	Процент
Вработен	22	62,85 %
Среден менаџмент	11	31,42 %
Висок менаџмент	2	5,71 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголем број испитаници се вработени, 22 од нив (62,85 %), следени од средни менаџери (11 или 32,42 %), следени од високи менаџери (2 или 5,71 %).

Графикон 4. Позиција на вработените

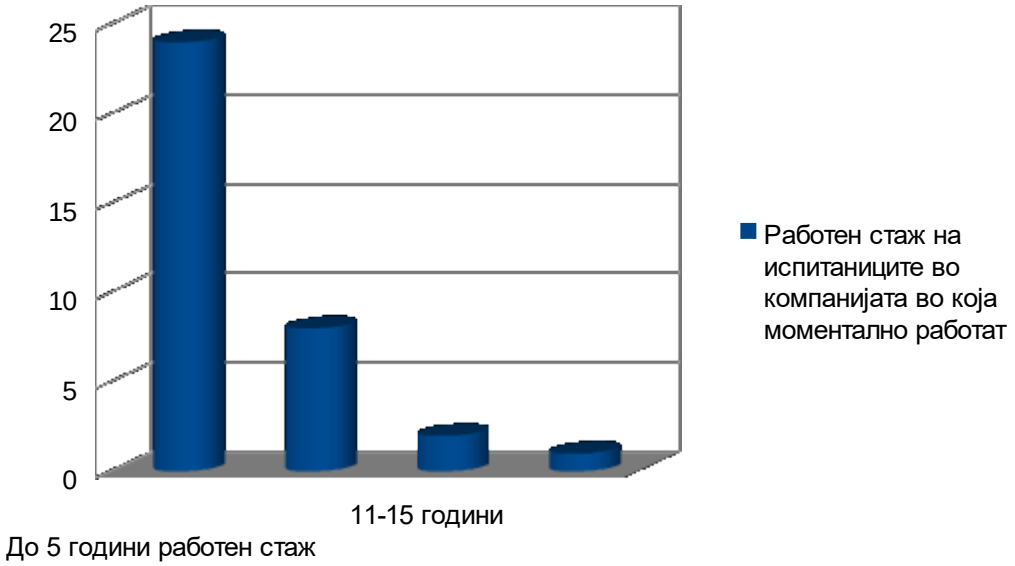


Во табела број 7 и графикон број 5 е прикажана структурата на испитаниците според годините на стаж во компанијата во која работат.

Табела број 5. Работен стаж на испитаниците во компанијата во која моментално работат

Работен стаж	Број на вработени	Проценти
До 5 години	24	68,57 %
6-10 години	8	22,85 %
11-15 години	2	5,71 %
16 и повеќе години	1	2,85 %
Вкупно	35	100,00 %

Повеќето испитаници имаат до 5 години работно искуство (68,57 %) во компанијата во која работат, а само еден испитаник има 16 или повеќе години работно искуство. Двајца вработени имаат 11-15 години стаж, а 8 од нив (22,85 %) имаат 6-10 години стаж.



Графикон број 5. Работен стаж на испитаниците во компанијата во која моментално работат

5.3 Индикатори во истражувањето

За добивање податоци во рамките на истражувањето беше употребен прашалник што се пополнуваше од испитаниците преку интернет во период од еден месец. Анкетниот прашалник се состои од 18 прашања, поделени во две групи.

Првата група содржи осум поврзани прашања за демографските карактеристики на испитаниците, додека втората група прашања кои се од затворен тип, се однесуваа на варијаблите во истражувањето. На прашањата испитаникот според сопственото мислење требаше да даде оценки од 1 до 5 (1 − целосно не се согласувам, 2 − не се согласувам, 3 − ниту се согласувам ниту се согласувам, 4 − се согласувам, 5 − целосно се согласувам). Беа користени програмите Ексел и СПСС за обработка на податоците.

5.4 Постапка на истражувањето

Истражувањето беше спроведено во текот на март и април 2021 година. Притоа беа подготвени и изработени анкетни прашалници, кои подоцна беа испратени до испитаниците. При добивањето на резултатите беше спроведена детална статистичка анализа и се спореди со досегашните сознанија во делот на заклучните согледувања на трудот.

5.5 Статистичка анализа

Собраните податоци беа обработени со користење на софтверскиот пакет SPSS. Беа применувани дескриптивна и инференцијална статистика, при што беа искористени следниве техники:

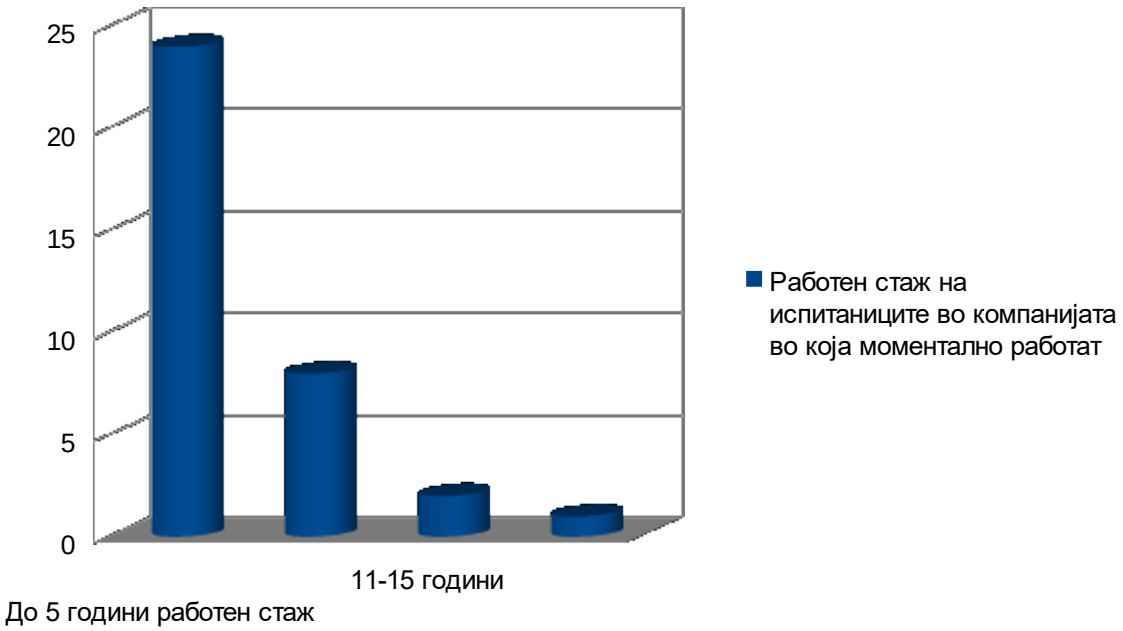
- Корелациска анализа
-Тестот Крускал − Валис
- Спирманов коефициент на рангот и
- Ман-Витни тест

III. РЕЗУЛТАТИ

Деталната анализа на одговорите на испитаниците тестираше три главни хипотези. Потоа се изврши тестирање на тие хипотези преку користење статистички алатки и квантитативна анализа на анкетните прашалници.

1. Квантитативна анализа на податоците

1.1 Анализа на податоците од прашалникот



1. Табела број 8 и графиконот број 6 покажуваат колку често се спроведува обука што е во согласност со потребите на работното место на вработените.

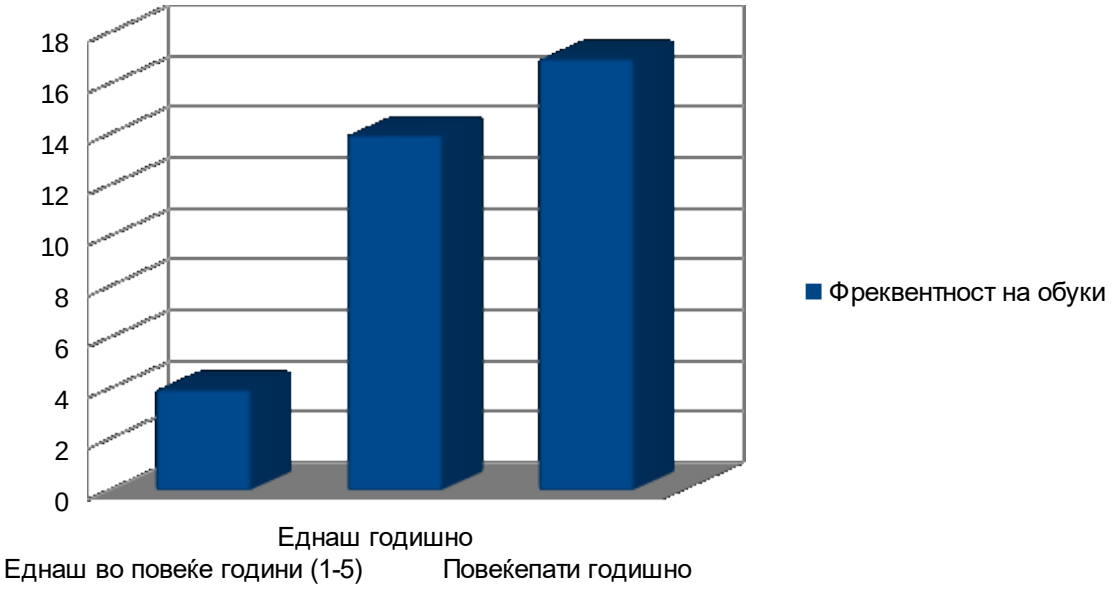
Табела 8.Фреквентност на обуките на вработените

Фреквентност	Број на вработени	Процент
Еднаш во повеќе години (1-5) години	4	11,42 %

Еднаш годишно	14	40,00 %
Неколкупати годишно	17	48,57 %
Вкупно	35	100,00 %

Повеќето испитаници (17 или 48,57 % од нив) одговориле дека обуката во согласност со потребите на работното место се спроведува неколкупати годишно, а само 4 испитаници одговориле дека обуката во согласност со потребите на работното место се спроведува еднаш во неколку години.

Графикон број 6. Фреквентност на обуките на вработените



2. Табела број 9 и графикон број 7 покажуваат колку често компанијата инвестира во образованието на своите вработени во смисла на стекнување со високо образование.

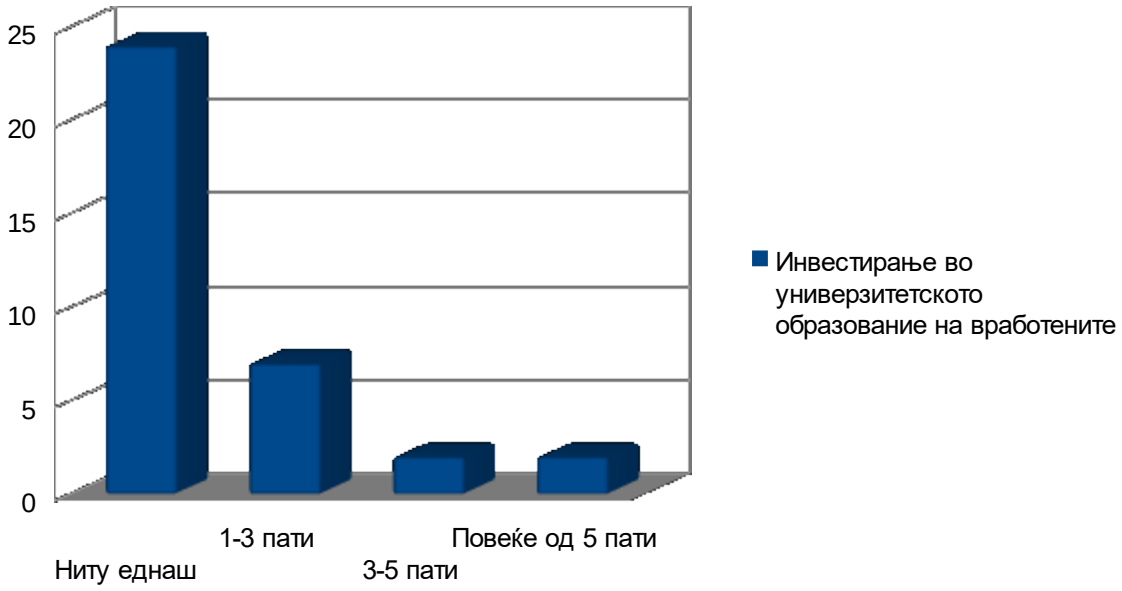
Табела 9. Инвестирање во универзитетското образование на вработените

Фреквентност	Број на вработени	Процент
Ниту еднаш	24	68,57 %
1-3 пати	7	20,00 %
3-5 пати	2	5,71 %
Повеќе од 5 пати	2	5,71 %

Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници одговориле дека досега никој не вложил во нивното образование во смисла на стекнување повисоко ниво на нивно образование (68,57 % од нив). Двајца испитаници одговориле дека инвестирале во своето образование 3-5 пати и двајца одговориле дека компанијата во која работат има инвестирано во нивното образование повеќе од 5 пати, откако биле вработени во него.

Графикон 7. Инвестирање во универзитетското образование на вработените.



Табела 10 и графикон 8 покажуваат колку често испитаниците менувале работни места во компанијата каде што работат.

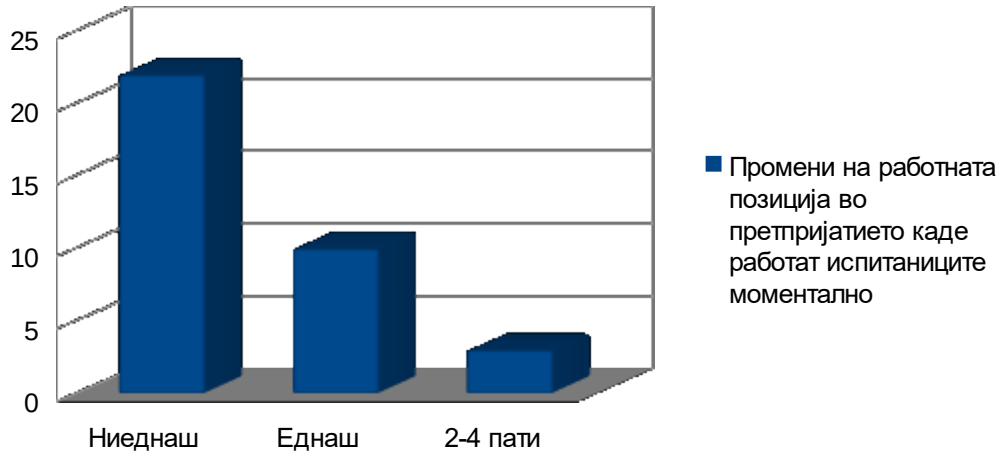
Табела број 10. Промени на работната позиција во претпријатието каде што работат испитаниците моментално

Фреквентност	Број на испитаници	Процент
Ниеднаш	22	62,85 %

Еднаш	10	28,57 %
2-4 пати	3	8,57 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници одговориле дека не сменије работно место во компанијата каде што работат (62,85 % од нив), 10 испитаници еднаш сменије работа, а 3 испитаници сменије работа 2-4 пати во рамките на компанијата.

Графикон број 8. Промени на работната позиција во претпријатието каде што работат испитаниците моментално



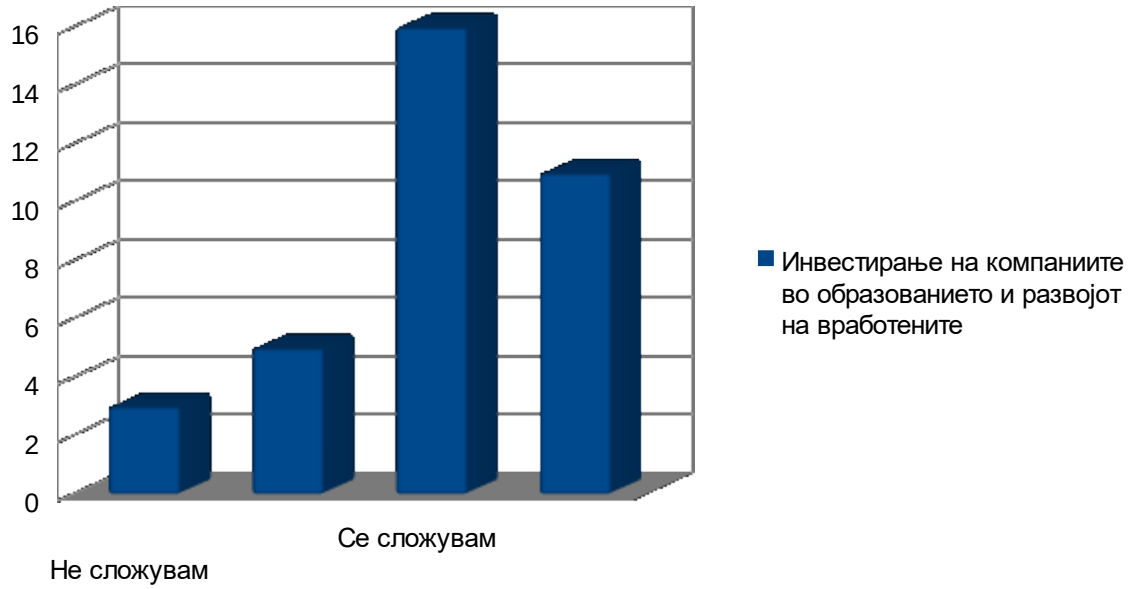
3. Подолу е прикажано мислењето на испитаниците за тоа колку компаниите каде што работат ја подобриле својата практика за образование и развој на вработените во последните 5 години.

Табела 11. Инвестирање на компаниите во образованието и развојот на вработените

Не се согласувам дека компанијата инвестира доволно	3	8,57 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	5	14,28 %
Се согласувам	16	45,71 %
Целосно се согласувам	11	31,42 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници (45,71 %) одговориле дека целосно се согласуваат со изјавата дека компанијата во која работат моментално ја подобрила својата практика за образование и развој на кариера во последните 5 години, додека 8,57 % од испитаниците сметаат дека компанијата не е подобрена неговата практика во последните 5 години образование и развој на вработените.

Графикон 9. Инвестирање на компаниите во образованието и развојот на вработените



4. Следно е прикажано мислењето на вработените за тоа дали вложувањето во обука и едукација имало позитивен ефект врз нивната самодоверба.

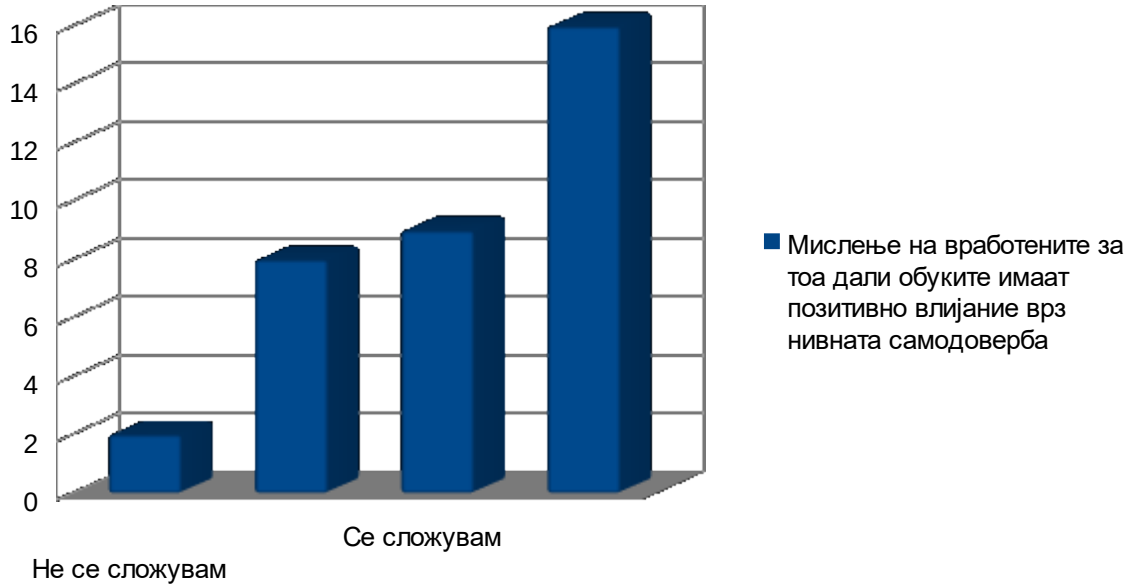
Табела 12. Мислење на вработените за тоа дали обуките имаат позитивно влијание врз нивната самодоверба

Не се согласувам	2	5,71 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	8	22,85 %
Се согласувам	9	25,71 %
Целосно се согласувам	16	45,71 %

Вкупно	35	100,00 %

Повеќето испитаници (45,71 %) одговориле дека целосно се согласуваат со изјавата дека вложувањето во обука и едукација имало позитивен ефект врз нивната самодоверба. Само двајца или 5,71 % од испитаниците одговориле дека не се согласуваат со наведената изјава.

Графикон 10. Мислење на вработените за тоа дали обуките имаат позитивно влијание врз нивната самодоверба

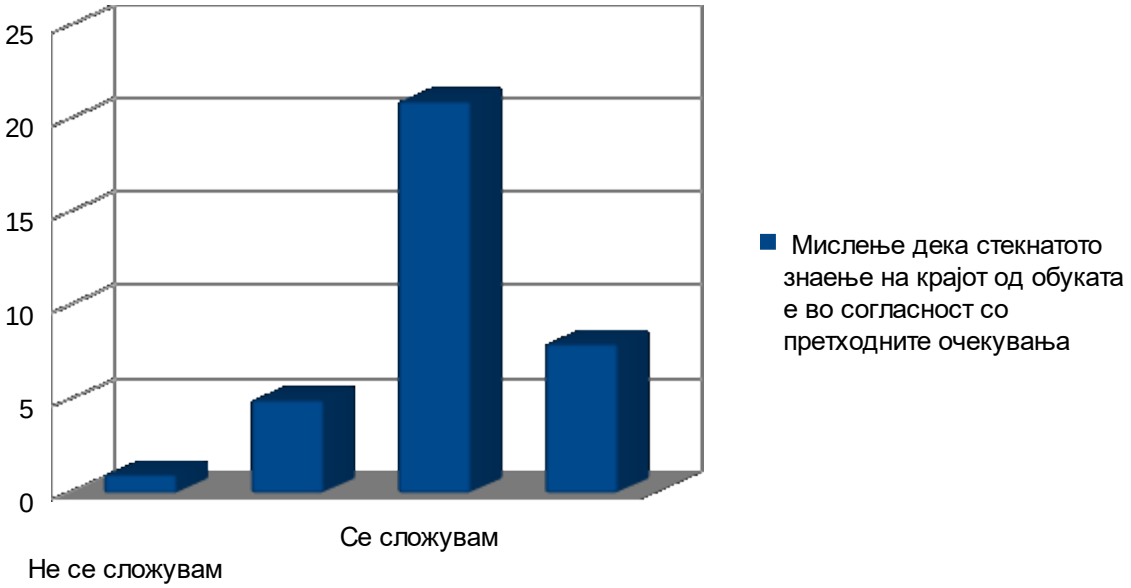


5. Табела 13 и графикон 11 го покажуваат мислењето на вработените дали стекнатото знаење на крајот од обуката е во согласност со нивните претходни очекувања.

Табела 13. Мислење дека стекнатото знаење на крајот од обуката е во согласност со претходните очекувања

Не се согласувам	1	2,85 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	5	14,28 %
Се согласувам	21	60,00 %
Целосно се согласувам	8	22,85 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници (60,00 %) одговориле дека се согласуваат со изјавата дека стекнатото знаење на крајот од обуката е во согласност со нивните претходни очекувања. Само еден испитаник одговори дека не се согласува со оваа изјава.



Графикон 11. Мислење дека стекнатото знаење на крајот од обуката е во согласност со претходните очекувања

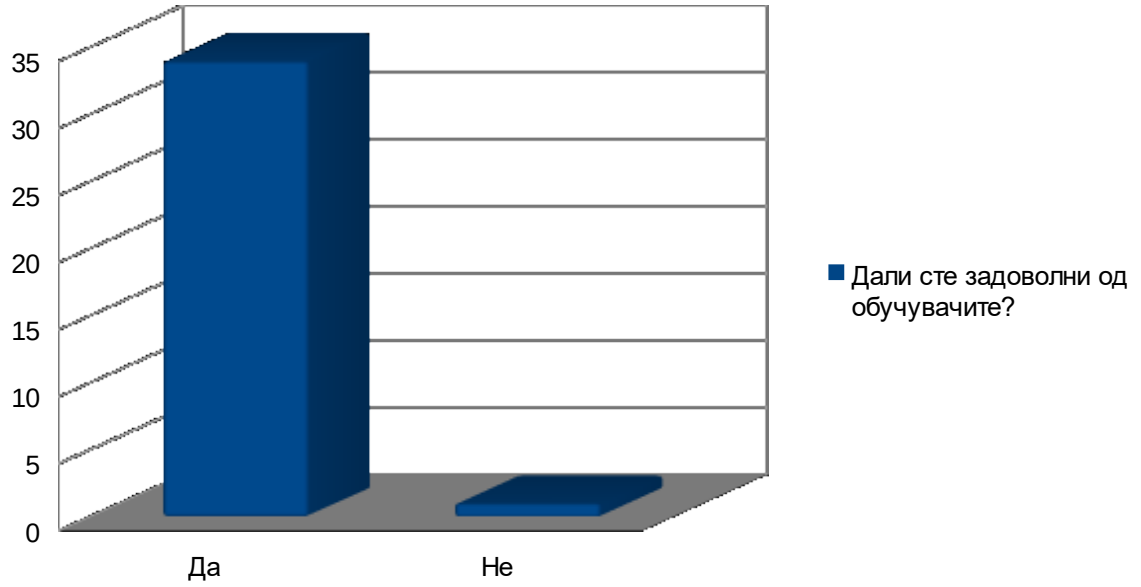
6. Колку вработените се задоволни од менторите е прикажано во табелата и графиконот подолу.

Табела 14. Задоволство на вработените од менторите што ја спроведуваат обуката

Не се согласувам	1	2,85 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7	20,00 %
Се согласувам	13	37,14 %
Целосно се согласувам	14	40,00 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници, 14 од нив, одговорија дека целосно се согласуваат со

изјавата дека се задоволни од менторите што ја спроведуваат обуката. Само еден испитаник одговори дека не се согласува со оваа изјава.



Графикон 12. Задоволство на вработените од менторите што ја спроведуваат обуката

7. Табела 15 и графикон 13 го покажуваат односот на испитаниците дали компанијата постигнува конкурентска предност преку инвестирање во своите вработени.

Табела 15. Компанијата остварува конкурентска предност со инвестирањето во обуки за вработените

Комплетно не се согласувам	2	5,71 %
Не се согласувам	2	5,71 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	4	11,42 %
Се согласувам	6	17,14 %
Целосно се согласувам	21	60,00 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници (60,00 %) целосно се согласуваат со изјавата дека компанијата постигнува конкурентска предност инвестирајќи во своите вработени, додека само двајца испитаници одговориле дека целосно не се согласуваат со оваа изјава.

Графикон број 13. Компанијата остварува конкурентска предност со инвестирањето во обуки за вработените



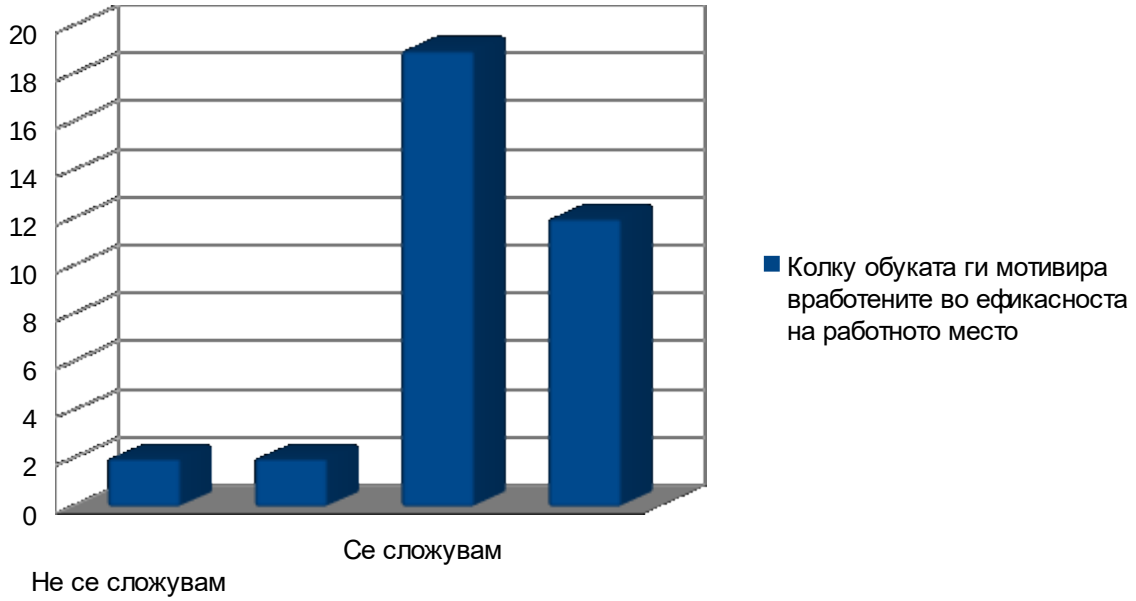
8. Табела 16 и графикон 14 го покажуваат мислењето на испитаниците за тоа колку спроведената обука ги мотивира во натамошното извршување на задачите.

Табела 16. Колку обуката ги мотивира вработените во ефикасноста на работното место

Не се согласувам	2	5,71 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	2	5,71 %
Се согласувам	19	54,28 %
Целосно се согласувам	12	34,28 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници, односно 19 од нив одговориле дека се согласуваат со изјавата дека спроведената обука ги мотивира во натамошно извршување на задачите, додека

двајца испитаници одговориле дека не се согласуваат со наведената изјава.



Графикон 14. Колку обуката ги мотивира вработените во ефикасноста на работното место

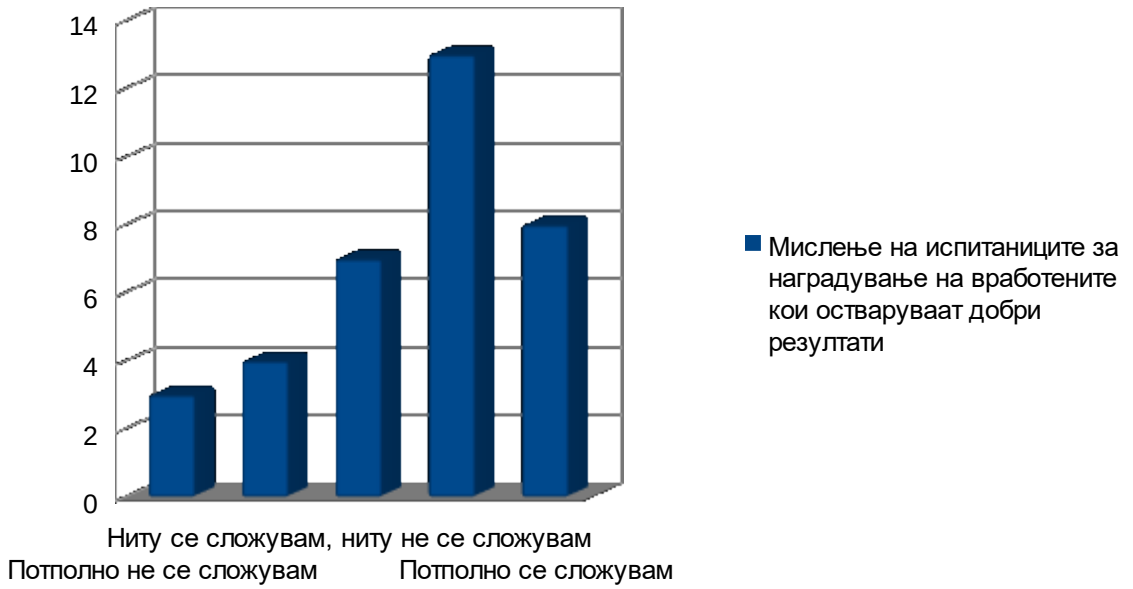
9. Следното прашање е поврзано со мислењето на испитаниците за наградување на вработените што имаат добри резултати во работењето.

Табела 17. Мислење на испитаниците за наградување на вработените што остваруваат добри резултати

Целосно не се согласувам	3	8,57 %
Не се согласувам	4	11,42 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7	20,00 %
Се согласувам	13	37,14 %
Целосно се согласувам	8	22,85 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници (37,14 %) одговориле дека се согласуваат со изјавата дека компанијата ги наградува вработените што постигнуваат добри резултати, додека 8,57 %

од испитаниците одговориле дека не се согласуваат целосно со оваа изјава.



Графикон 15. Мислење на испитаниците за наградување на вработените што остваруваат добри резултати

10. За да се испита мотивацијата на вработените, беше испитано мислењето за тоа колку вложувањето во обука и образование ги мотивира вработените да напредуваат во кариерата, како што е прикажано на табела број 18 и графикон број 16

Табела 18. Мислење дека инвестирањето во обука и едукација ги мотивира вработените да напредуваат во кариерата

Ниту се согласувам ниту не се согласувам	2	5,71 %
Се согласувам	19	54,28 %
Целосно се согласувам	14	40,00 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници (54,28 %) се согласуваат со изјавата дека обуката и образованието ги мотивираат да напредуваат во кариерата. Двајца испитаници одговориле дека ниту се согласуваат ниту се согласуваат со оваа изјава.



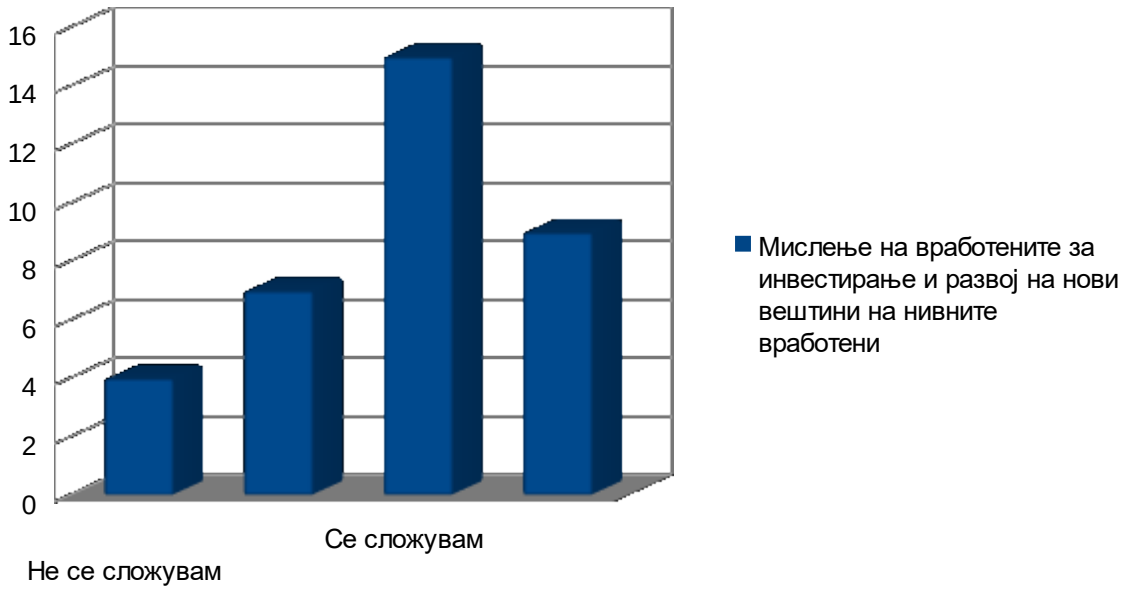
Графикон 16. Мислење дека инвестирањето во обука и едукација ги мотивира вработените да напредуваат во кариерата

11. Подолу беше испитано до кој степен вработените се согласуваат со изјавата дека компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени, што е прикажано преку табела број 19 и графикон број 17.

Табела 19. Мислење на вработените за инвестирање и развој на нови вештини на нивните вработени

Не се согласувам	4	11,42 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7	20 %
Се согласувам	15	42,85 %
Целосно се согласувам	9	25,71 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници (42,85 %) одговориле дека се согласуваат со изјавата дека компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени, а 11,42 % одговориле дека не се согласуваат со оваа изјава.



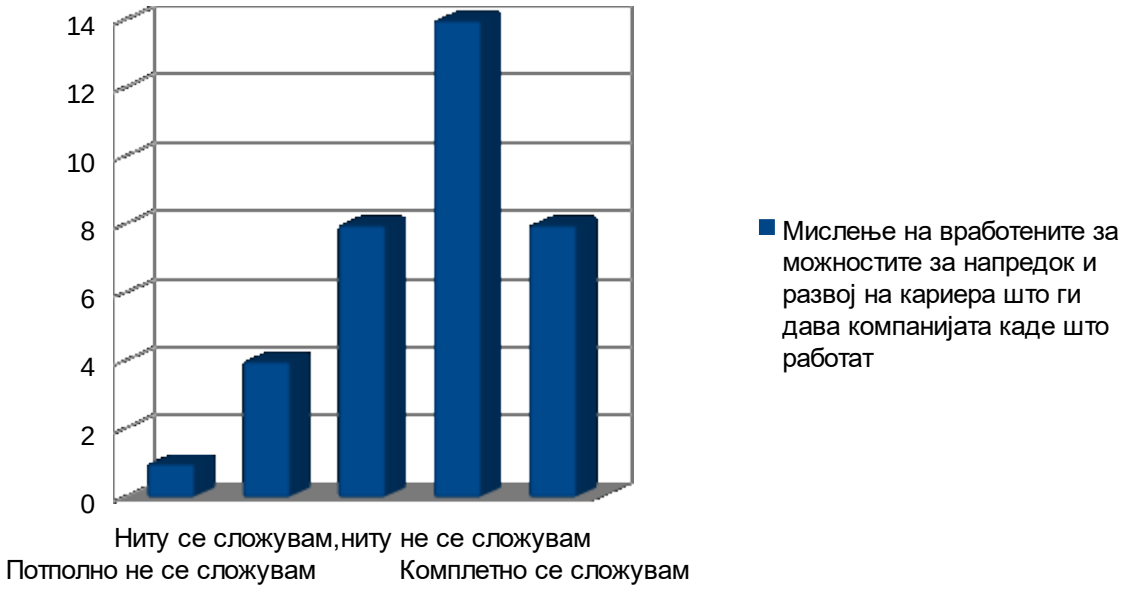
Графикон17. Мислење на вработените за инвестирање и развој на нови вештини на нивните вработени

12. Табела број 20 и графикон број 18 ги прикажуваат мислењата на вработените за можностите за напредување и развој на кариерата што ги дава компанијата каде што работат.

Табела 20. Мислење на вработените за можностите за напредок и развој на кариера што ги дава компанијата каде што работат

Целосно не се согласувам	1	2,85 %
Не се согласувам	4	11,42 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	8	22,85 %
Се согласувам	14	40,0 0%
Целосно се согласувам	8	22,85 %
Вкупно	35	100,00 %

Најголемиот број испитаници, 14 од нив (40,00 %) се согласуваат со изјавата дека компанијата им дава можност да ја развиваат и да напредуваат во својата кариера, додека само еден испитаник целосно не се согласува со наведеното.



Графикон 18. Мислење на вработените за можностите за напредок и развој на кариера што ги дава компанијата каде што работат

IV. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА

Хипотезите имаа цел да ја истражат врската меѓу обуката и развојот на кариерата, развојот на нови вештини и самодовербата на вработените и нивната желба за напредок. Беше тестирана разликата меѓу инвестициите во обука, образование и напредување во кариерата меѓу различни групи вработени и беше испитан степенот до кој вработените беа задоволни од давателите на обуки.

H1: Процесот на обука и образование е статистички значително поврзан со развојот на кариерата на вработените.

Првата хипотеза се однесува на поврзаноста меѓу обуката и образованието со развојот на кариерата на испитаниците. Ставовите на испитаниците беа искористени за тестирање на валидноста на хипотезата.

H 1.1: Повисоко ниво на инвестиции во обука и образование на вработените е позитивно поврзано со развојот на нови работни вештини.

Првата посебна хипотеза се обидува да воспостави постојаност на позитивна врска меѓу инвестициите во обука и образование (компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени) со развој на нови вештини (верувам дека компанијата се здобива со конкурентска предност во пазар преку инвестирање во своите вработени).

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман беше искористен за тестирање на хипотезата.

Табела 21. Корелација меѓу постигнување конкурентска предност и инвестирање во образование и развој на нови вештини

	Сметам дека претпријатието каде што работам има конкурентска предност со инвестирањето во обуки за своите вработени	Претпријатието каде што работам инвестира во образование и обуки за своите вработени
Сметам дека претпријатието каде што работам има конкурентска предност со инвестирањето во обуки за своите вработени	1	0,39
Correlation Coefficient 1,000 0,385 Sig. (2-tailed) . 0,035 N	35	35

Претпријатието каде што работам инвестира во образование и обуки за своите вработени	0,39 0,387	1 -
N	35	35

Со цел подетално да се анализира врската на овие две варијабли, беше применет тест за корелација. Коефициентот на корелација е 0,389. Коефициентот е позитивен, што значи позитивна врска меѓу набљудуваните варијабли. Понатаму постои слаба позитивна корелација. Така, обично се зема предвид: $r > 0,8$ е силна позитивна корелација, $0,5 < r \leq 0,8$ е средно силна позитивна корелација, $0 < r \leq 0,5$, тоа е слаба позитивна корелација. Се заклучува на ист начин ако корелацијата е негативна.

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажува дека постои позитивна статистички значајна врска ($p = 0,037 < 0,05$) меѓу променливите „Верувам дека компанијата добива конкурентска предност на пазарот со инвестирање во своите вработени“ и „компанијата инвестира во образование и развој на нови вештини на своите вработени“.

Врз основа на овие податоци, може да се заклучи дека првата посебна хипотеза H1.1 се прифаќа. Тоа значи дека повисокото ниво на обуки на вработените позитивно влијае врз развојот на работните вештини.

H 1.2: Инвестирањето во обука и едукација на вработените е позитивно поврзано со самодовербата на вработените и нивната желба за напредок.

Оваа посебна хипотеза се обидува да воспостави постојаност на позитивна врска меѓу инвестициите во обука и образованието на вработените (инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба) со можност за напредок и развој на кариера (компанијата ми дава можност за напредок и развој на кариера).

Табела 22. Коефициентот на корелација на Спирман за инвестиции во обука и образование има позитивно влијание врз самодовербата со можност за напредок и развој на кариера

	Инвестирањето во обука и едукација имаше позитивно влијание врз моето самопочитување	Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера
Инвестирањето во обука и едукација имаше позитивно влијание врз моето самопочитување	1	0,58

Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера	0,58	1
N	35	35

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажува дека постои позитивна статистички значајна врска (p = 0,001 < 0,05) меѓу варијаблите „Инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба“ и „Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера“.

Според добиените резултати, може да се види дека коефициентот на корелација е: r = 0,583. Коефициентот е позитивен, што значи позитивна средно силна врска меѓу набљудуваните варијабли, односно ефектот на обуките врз самодовербата на вработените во извршувањето на работните задачи и можностите за напредок и развој на кариера.

Табела 23. Коефициент на корелација на Спирман за подобрување на образованието и развојот на вработените со можност за напредок и развој на кариера

	Верувам дека компанијата каде што работам во последните 5 години ја подобри својата практика на образование и развој на вработените	Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера
Верувам дека компанијата каде што работам во последните 5 години ја подобри својата практика на образование и развој на вработените	1	0,78
Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера	\ 0,783	1
N	35	35

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажува дека постои позитивна статистички значајна врска меѓу варијаблите „Верувам дека компанијата каде што моментално работам ги подобри своите практики за образование и развој на вработените во последните 5 години“ и „Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера“ значење на коефициентот на корелација p□0□0,01.

Така, коефициентот на корелација меѓу инвестициите во обука и образование има позитивен ефект врз самодовербата и на компанијата ѝ дава можност за напредок, а развојот на кариерата е статистички значаен со значење на тест од 1 %. Коефициентот на корелација е 0,783, што значи позитивна и силна врска меѓу варијаблите.

Следното покажува постојаност на позитивна врска меѓу варијаблите „Инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба“ и „Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени“.

Табела 24. Коефициент на корелација на Спирман за подобрување на образованието и развојот на вработените со можност за напредок и развој на кариера

	Инвестирањето во обука и едукација имаше позитивно влијание врз моето самопочитување	Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени
Инвестирањето во обука и едукација имаше позитивно влијание врз моето самопочитување	1	0,59
Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени	0,6	1
N	35	35

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажува дека постои позитивна статистички значајна врска ($p = 0,001 < 0,05$) меѓу варијаблите „Инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба“ и „Компанијата инвестира во едукација и развивање на нови вештини на своето вработените“ на добиените резултати може да се види дека коефициентот на корелација е: $r = 0,591$.

Коефициентот е позитивен, што значи позитивна средно силна врска меѓу набљудуваните варијабли. Од сето наведено може да се заклучи дека втората посебна хипотеза H1.2. се прифаќа, користејќи три комбинации на поврзани варијабли за да ја докаже хипотезата.

Тоа значи дека обуките позитивно влијаат врз самодовербата и кариерниот развој на вработените.

H2: Постои статистички значајна разлика меѓу инвестициите во обука и образование и развој на кариера меѓу различни групи вработени.

Бидејќи променливата „Верувам дека компанијата каде што работам ја подобри својата практика за образование и развој на вработените во последните 5 години“ е редовна, разликите меѓу трите групи вработени во однос на позицијата во компанијата (вработен, среден менаџер, постар менаџер) ќе се тестира со тестот Крускал- Волис.

Табела 25. Споредба на рангот на спогодбата со изјавата „Верувам дека компанијата каде што работам во последните 5 години ја подобри својата практика на образование и развој на вработените“ во однос на позицијата во компанијата

	Позиција во компанијата	Број на вработени	Просечен ранг
Верувам дека компанијата каде што работам во последните 5 години ја подобри својата практика на образование и развој на вработените	Вработен	22	15,25
Позиција во компанијата	Среден менаџмент	11	17,14
	Висок менаџмент	2	20,25
	Вкупно	35	

Во испитуваниот примерок, високите менаџери во просек најмногу се согласуваат со наведената изјава (просечен ранг 20,25), а обичните вработени најмалку се согласуваат со наведената изјава (просечен ранг 15,25).

Табела 26. Резултати од договорот за споредување на тестот Крускал-Валис со изјавата „Верувам дека компанијата каде што работам во последните 5 години ја подобри својата практика на едукација и развој на вработените“ во однос на позицијата во компанијата

	Верувам дека компанијата каде што работам во последните 5 години ја подобри својата практика на образование и развој на вработените.
Chi-Square 1,013 df 2 Asymp. Sig.	1,02
	2
	0

Тестот Крускал-Волис покажува дека нема статистички значајна разлика во согласувањето со оваа изјава во однос на позицијата во фирмата (p = 0,602 > 0,05).

Бидејќи променливата „Инвестирање во обука и образование ме мотивира да напредувам во кариерата“ е вообичаена, разликите меѓу трите групи вработени во однос на позицијата во компанијата (вработен, среден менаџер, постар менаџер) ќе бидат тестирани со тестот Крускал-Валис.

Табела 27. Описна статистика за процени на договор со изјавата „Инвестирање во обука и едукација ме мотивира да напредувам во кариерата“ во однос на позицијата во компанијата

Вработени	N	22
	Аритметичка средина	4,89
	Медијана	4
Среден менаџмент	N	11
	Аритметичка средина	4,36
	Медијана	4
Висок менаџмент	N	
	Аритметичка средина	4,5
	Медијана	4,5

Во испитуваниот примерок високите менаџери во просек најмногу се согласуваат со наведената изјава (просечна оценка 4,50), а средните раководители најмалку се согласуваат со наведената изјава (просечна оценка 4,36).

Табела 28. Резултати од пресметката за споредување на тестот Крускал-Волис со изјавата „Инвестирање во обука и образование ме мотивира да напредувам во кариерата“ во однос на позицијата во компанијата

	Инвестирањето во обука и образование ме мотивира да напредувам во кариерата.
Chi-Square	0,06
Df	2
Asymp. Sig.	0,974

Тестот Крускал-Волис покажува дека нема статистички значајна разлика во согласувањето со оваа изјава во однос на позицијата во фирмата (p = 0,974 > 0,05).

Бидејќи променливата „Компанијата каде што работам инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени“ е вообичаена, разликите меѓу трите групи вработени во однос на позицијата во компанијата (вработен, среден менаџер, постар менаџер) се тестираше со тестот на Крускал-Волис.

Табела 29. Споредба на рангот на спогодбата со изјавата „Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени“ во однос на позицијата во компанијата

Позиција во компанијата	Број	Просечен ранг
Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени		
Вработен	22	16,21
Среден менаџмент	11	16,36
Висок менаџмент	2	22
Вкупно	35	

Во испитуваниот примерок високите менаџери во просек најмногу се согласуваат со наведената изјава (просечен ранг 22,00), а вработените најмалку се согласуваат со наведената изјава (просечен ранг 16,21).

Табела 30. Дескриптивна статистика за процени на договор со изјавата „Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени“ во однос на позицијата во компанијата

Вработени	Број	22
	Аритметичка средина	3,77
	Медијана	4,2
Среден менаџмент	Број	11
	Аритметичка средина	3,72
	Медијана	4
Висок менаџмент	Број	2
	Аритметичка средина	4,5
	Медијана	4,5

Во испитуваниот примерок високите менаџери во просек најмногу се согласуваат со наведената изјава (просечна оценка 4,50), а вработените најмалку се согласуваат со

наведената изјава (просечна оценка 3,77).

Табела 31.Резултати од пресметката за споредување на тестот Крускал-Волис со изјавата „Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени“ во однос на позицијата во компанијата

	Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени.
Chi-Square	1,160
Df	2
Asymp. Sig	0,56

Тестот Крускал-Волис покажува дека нема статистички значајна разлика во согласувањето со оваа изјава во однос на позицијата во фирмата ($p = 0,564 > 0,05$).

Сите извршени тестови покажуваат дека хипотезата H2 не може да се прифати, т.е. немаше статистички значајна разлика меѓу вработените во однос на нивната позиција во компанијата, иако во испитуваниот примерок високите менаџери имаат повисоки оценки на согласност од другите, така што натамошните истражувања може да се спроведат на поголем примерок.

H3: Вработените се задоволни од менторите за време на спроведувањето на обуката.

Резултатите од табелата подолу покажуваат дека 77,14 % од вработените се согласуваат или целосно се согласуваат со ставот дека се задоволни од менторите што ја спроведуваат обуката, додека само еден испитаник одговорил дека не се задоволни од менторите за време на спроведувањето на обуката. Сепак, неговата позиција не е релевантна за значително да влијае врз рејтингот на другите. Кога станува збор за задоволството на менторот, може да се заклучи дека вработените се задоволни.

Табела 32. Мислење на испитаниците за задоволството од менторите што ги спроведуваат обуките

Не се согласувам	1	2,85 %
Ниту се согласувам ниту не се согласувам	7	20,00 %
Се согласувам	17	48,57 %
Целосно се согласувам	10	28,57 %
Вкупно	35	100,00 %

Испитаниците во просек го оценуваат своето задоволство од менторите што спроведуваат обука со оценка 4,08.

Табела 33. Дескриптивна статистика на рејтингот на пресметката на изјавата „Задоволен сум од менторите што ја спроведуваат обуката“

	Број на испитаници	Аритметичка средина
Задоволен/на сум од менторите што ја спроведуваат обуката	35	4,08

H 3.1: Мажите вработени се позадоволни од менторите отколку жените вработени.

Тестот Ман-Витни е погоден за тестирање на разликите меѓу вработените мажи и жени во променливата „Задоволен сум од менторите што ја спроведуваат обуката“.

Табела 34. Споредба на оценката на согласност со изјавата „Задоволен сум од менторите што ја спроведуваат обуката“ во однос на полот на испитаниците

		Број	Просечен ранг
Задоволен/на сум од обучувачите што ги спроведуваат обуките	Машко	19	15,21
	Женско	16	19,33
	Вкупно	35	

Во испитуваниот примерок вработените жени се позадоволни од менторите што спроведуваат обука во однос на машките испитаници.

Табела 35. Дескриптивната статистика го оценува договорот со изјавата „Задоволен сум од менторите што ја спроведуваат обуката“ во однос на полот на испитаниците

Машко	Број	19
	Аритметичка средина	4,01
	Медијана	4
Женско	Број	16
	Аритметичка средина	4,5
	Медијана	4

Во просек, жените се согласуваат повеќе со оваа изјава отколку мажите (ASŽ = 4,5; ASM = 4,01)

Табела 36. Резултати од споредувањето на пресметката со тестот Ман-Витни со изјавата „Задоволен сум од менторите што ја спроведуваат обуката“ во однос на полот на испитаниците

	Задоволен/на сум од менторите што ја спроведуваат обуката
Mann-Whitney U	88500
Wilcoxon W	278500
Z	-1101
Asymp. Sig. (2-tailed)	271
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	

Тестот Ман-Витни покажува дека нема статистички значајна разлика меѓу вработените мажи и жени во согласувањето со наведената изјава ($p = 0,306 > 0,05$).

Според добиените резултати, може да се заклучи дека хипотезата H 3.1: Машките вработени се позадоволни од менторите отколку жените што се отфрлаат.

Табела 37.Споредба на рангот на оценките за пресметка за изјавата „Задоволен сум од менторите што ја спроведуваат обуката“ во однос на подолгото и пократкото работно искуство.

	Години работен стаж	Број на вработени	Просечен ранг
Задоволен/на сум од менторите што ја спроведуваат обуката.	До 10 години	32	20,05
	11 години и повеќе	3	24,05
	Вкупно	35	

Во анкетираниот примерок вработените со помалку години стаж се согласуваат повеќе со изјавата дека се задоволни од менторите што ја спроведуваат обуката, во споредба со испитаниците со повеќе години стаж.

Табела 38. Описната статистика го оценува договорот со изјавата „Задоволен сум од менторите кои ја спроведуваат обуката“ во однос на подолгото и пократкото работно искуство

До 10 години	Број	32
	Аритметичка средина	4,09
	Медијана	4
11 години и повеќе	Број	3
	Аритметичка средина	4
	Медијана	4

Вработените со просечна стапка до 10 години се согласуваат повеќе со оваа изјава во споредба со оние вработени со повеќе од една година стаж.

Табела 39. Резултати од договорот за споредување на тестот Ман-Витни со изјавата „Задоволен/на сум од менторите што ја спроведуваат обуката“ во однос на подолгото и пократкото работно искуство.

	Задоволен/на сум како менторите ја спроведуваат обуката
Mann-Whitney U	40500
Wilcoxon W	46500
Z	-107
Asymp. Sig. (2-tailed)	915

Тестот Ман-Витни покажува дека нема статистички значајна разлика меѓу годините на работа на работникот во согласност со наведената изјава ($p = 0,915 > 0,05$). Според добиените резултати од истражувањето, хипотезата Н 3.2. е одбиена.

1. Дискусија за хипотезите

Хипотезите имаа цел да ја истражат врската меѓу обуката на вработените со развојот на нивната кариера, развојот на нови вештини и самодовербата на вработените и нивната желба за напредок. Беше тестирана разликата меѓу инвестициите во обука, образование и напредување во кариерата меѓу различни групи вработени и беше испитан степенот до кој вработените беа задоволни од давателите на обуки.

Хипотезата број 1 гласеше „Процесот на обука и образование е статистички значително поврзан со развојот на кариерата на вработените“. При тестирањето на оваа хипотеза беа проверувани ставовите на испитаниците кои за таа намера ги одговорија прашањата број 6 и 7.

Посебната хипотеза број 1 гласеше „Повисоко ниво на инвестиции во обука и образование на вработените е позитивно поврзано со развојот на нови работни вештини. Преку оваа хипотеза е направен обид да се истражи постојаноста на позитивната врска меѓу инвестициите во обуката и образованието и развојот на нови вештини. Беше користен коефициентот на корелација на рангот на Спирман, при што се добиени следниве вредности:

- Сметам дека претпријатието каде што работам има конкурентска предност со инвестирањето во обуки за своите вработени − 0,39.

- Претпријатието каде што работам инвестира во образование и обуки за своите вработени-0,39.

За да се истражи врската меѓу овие две варијабли, беше употребен тестот за корелација. Коефициентот на корелација што се доби беше позитивен, што подразбира позитивна врска меѓу тестираните варијабли. Притоа треба да се напомене дека постои слаба корелација, бидејќи $r > 0,8$ се смета за силна позитивна корелација, коефициентот што го добивме 0,4 е помал од 0,5 што би претставувало средно силна корелација.

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажа дека постои позитивна статистички значајна врска каде што $p = 0,037$,меѓу варијаблите „Верувам дека компанијата добива конкурентска предност на пазарот со инвестирање во своите вработени“ и „Компанијата инвестира во образование и развој на нови вештини на своите вработени“.

Согласно со претходно изнесеното се прифаќа првата посебна хипотеза. Тоа значи дека повисокото ниво на инвестиции позитивно влијае врз развојот на работни вештини кај вработените што секако подразбира дека постојат можности за напредок во нивната кариера.

И кај посебната хипотеза 2, која гласеше „Инвестирањето во обука и едукација на вработените е позитивно поврзано со самодовербата на вработените и нивната желба за напредок“, постоеше средна позитивно-корелациска врска со коефициент на корелација r = 0,583,

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажува постоење на позитивна статистички значајна врска со коефициент p = 0,1 < 0,5 меѓу варијаблите „Инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба“ и „Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера“.

Коефициентот на корелација на рангот на Спирман покажа дека постои позитивна статистички значајна врска меѓу варијаблите „Верувам дека компанијата каде што моментално работам ги подобри своите практики за образование и развој на вработените во последните 5 години“ и „Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера“ значење на коефициентот на корелација p□0□0.01.

Така, коефициентот на корелација меѓу инвестициите во обука и образование има позитивен ефект врз самодовербата и компанијата дава можност за напредок и развојот на кариерата е статистички значаен со значење на тест од 1 %. Коефициентот на корелација е 0,783 што значи позитивна и силна врска меѓу варијаблите.

Следното покажува постојаност на позитивна врска меѓу варијаблите „Инвестирањето во обука и образование позитивно влијаеше врз мојата самодоверба“ и „Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени“.

Притоа може да се заклучи дека посебната хипотеза 2 се прифаќа. Тоа значи дека инвестирањето во обуки позитивно влијае врз самодовербата на вработените и желбата за кариерен развој.

За да се истражи хипотезата број 2, „Постои статистички значајна разлика меѓу инвестициите во обука и образование и развој на кариера меѓу различни групи вработени“. Поради тоа што во анкетниот прашалник варијаблата „Верувам дека компанијата каде што

работам ја подобри својата практика за образование и развој на вработените во последните 5 години“ е редовна, разликите меѓу трите групи вработени во однос на позицијата во компанијата (вработен, среден менаџер, постар менаџер) беше тестирана со тестот Крускал-Волис.

Кај испитуваниот пример високиот менаџмент во просек најмногу се согласуваше со изјавата, а обичните вработени најмалку се согласуваа со оваа изјава, со просечни рангови од 20,25 и 15,25.

Овој тест покажа дека нема статистички значајна разлика во согласувањето со оваа изјава во позицијата во компанијата со коефициент p = 0,602.

Притоа, и за варијаблата „Инвестирање во обука и образование ме мотивира да напредувам во кариерата“ која беше вообичаена, разликите меѓу трите групи вработени во однос на позицијата во компанијата (вработен, среден менаџер, постар менаџер) беа тестирани со тестот Крускал-Валис. Притоа, повторно најмногу со изјавата се согласуваа претставниците на високиот менаџмент со просечна оценка од 4,50, но во овој случај најмалку потврдно одговорија средните менаџери со просечна оценка од 4,36.

Овој тест покажа дека нема статистички значајна разлика во согласувањето со оваа изјава во однос на позицијата во компанијата со коефициент p = 0,974. Сите овие тестови покажаа дека хипотезата 2 не може да се прифати и дека не постои статистички значајна разлика меѓу вработените и во однос на нивната позиција во компанијата и инвестирањето на компанијата во нив. Тоа покажа дека не постои значајна разлика меѓу вработените и нивната позиција во компанијата и нивниот став во однос на обуките што се спроведени од страна на компанијата.

Потоа беше проверувана хипотезата број 3, која гласи ,,Вработените се задоволни од менторите за време на спроведувањето на обуката. Третата хипотеза се однесува на задоволството на вработените со менторите за време на спроведувањето на обуката.

Испитаниците во најголем дел одговориле дека се согласуваат или целосно се согласуваат со ставот дека се задоволни од менторите што ги спроведуваат обуките. Притоа може да се истакне дека од прикажаните податоци, само еден испитаник не бил задоволен од менторите. Просекот на задоволство од менторите кај испитаниците изнесува 4,08.

Посебната хипотеза 3.1 ги испитуваше тврдењата дека машките вработени се позадоволни од менторите отколку жените вработени. Притоа го применивме тестот Ман-Витни. Притоа тестот го покажа токму спротивното, односно дека жените во просек се

позадоволни со менторите отколку мажите, каде што ASŽ = 4,5, а ASM = 4,01.

Тестот Ман-Витни покажа дека нема статистички значајна разлика меѓу вработените поделени по полови и дадената изјава „Задоволен/а сум од менторите што ја спроведуваат обуката“ каде што коефициентот p = 0,306.

Според овие податоци, можеме да утврдиме дека посебната хипотеза 3.1 се отфрла. Тоа значи дека нема разлика што е базирана на пол во однос на задоволството од обучувачите.

Посебната хипотеза 3.2 „Вработените со поголем работен стаж се позадоволни од обуките отколку вработените со помал стаж“. Кај испитаниците вработените со помалку години стаж се согласија повеќе со оваа изјава отколку испитаниците што имаа повеќе години работен стаж. Вработените со просечна стапка до 10 години се согласуваа повеќе со оваа изјава отколку вработените до 1 година стаж.

Во анкетираниот примерок вработените со помалку години стаж се согласуваат повеќе со изјавата дека се задоволни од менторите што ја спроведуваат обуката, во споредба со испитаниците со повеќе години стаж. Потоа беше направен тест Ман-Витни со кој се тестираше статистичката значајност на годините стаж на работниците и нивното согласување со оваа изјава со коефициент p = 0,951.

Со добиените податоци посебната хипотеза 3.2 се отфрла. Тоа значи дека нема статистички значајна разлика меѓу вработените во поглед на стажот во поглед на нивното задоволство од обуките.

V. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Организациската култура во секоја компанија што сака да напредува и да им овозможува на своите вработени да напредуваат, мора да се базира врз слободен пристап на информации и слободен пристап до обуки за унапредување на знаењата на вработените. Тоа ќе придонесе за нивниот личен напредок, но и за напредок на организацијата.

Во овој труд беше спроведено истражување со цел да се утврди дали постои поврзаност на обуката и напредувањето во кариерата кај вработените. Примерокот го сочинуваа испитаници од различни компании со различна дејност.

Добиените резултати од истражувањето покажаа дека постои корелација меѓу инвестирањето во обуки и кариерниот развој на вработените во една компанија. Повисокото ниво на инвестиции во обуката и образованието на вработените е поврзано со развојот на нови работни вештини. Може да се каже дека вработените што се задоволни од процесот на обучување и инвестициите на компанијата каде што работат во обуките чувствуваат поголема самодоверба и желба за напредок. Притоа компаниите што инвестираат во обучувањето на своите вработени им помагаат на вработените во нивниот развој преку развивање на круцијални вештини, што подоцна помага во кариерниот развој на вработените. Истражувањето покажа и дека вработените што посетуваат обуки се помотивирани и тоа позитивно влијае врз резултатите на компаниите. Тоа подразбира дека обуките се значаен дел од кариерниот развој на вработените, бидејќи им овозможуваат да ги развијат токму оние вештини што им се потребни.

Ова истражување е значајно бидејќи покажа дека обуките придонесуваат за развој на самодоверба кај вработените и нивна желба за напредок, што позитивно може да влијае врз компаниите и врз нивниот развој во иднината. Се покажа дека компанијата добива конкурентска предност на пазарот со инвестирање во своите вработени. А сето тоа би влијаело и врз нивните приходи и врз нивниот пазарен удел.

Ова истражување е значајно за подобрување на свесноста за значењето на обуките за кариерниот развој на вработените во компаниите преку развивање вештини што би биле корисни за извршувањето на дејноста во која работат компаниите. Се покажа дека

компаниите каде што моментално работат испитаниците постојано ги подобрува своите практики за образование и развој на вработените со цел нивно напредување. Притоа се покажа дека сите вработени без разлика на полот, позицијата во компанијата и работниот стаж се заинтересирани и имаат мислење за обуките што ги посетуваат, пред сè, бидејќи се заинтересирани за развој на својата кариера.

Во поглед на идните истражувања, би било полезно доколку би се истражиле понатаму влијанијата на обуките врз вработените и нивната мотивација во поглед на работните обврски што ги исполнуваат во компаниите. Но она што е исто така важно да се истражи е влијанието на обуките на вработените врз позицијата на пазарите на самите компании што инвестираат во своите вработени.

Компаниите во Република Северна Македонија мора да размислат за интензивирање на активностите на обучување со вработување или ангажман на квалитетни обучувачи од соодветните области со цел да се подобрат условите во кои се спроведуваат обуките, со цел да се развијат вештини кај вработените, што секако ќе придонесе за нивниот личен кариерен напредок, но и напредување и поголема успешност на организацијата каде што работат.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson, L. (2010). „Talking the Talk“ - A discursive approach to evaluating management development.T/i/man Resource Development International, 13(3), 285-98

2. Anderson, V. (2007).Value o f learning: from return on investment to return on expectation. London: Chartered Institute of Personnel and Development

3. Argote, L. (2012) Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Springer

4. Armstrong, M. (2003). Handbook o f Human Resource Management Practice. London : Kogan Page

5. Asare-Bediako, K. (2002). Professional skills in Human Resource Management. Accra: Kasbed Ltd

6. Aswathapa, K. (2008).Human Resource Management, 5th ed., Tata McGraw Hill.

7. Babić, L. (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji. Beograd: Univerzitet Singidunum

8. Bakotić, D. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

9. Barrett, A.& O'Connell, P. (2001). Does training generally work? The returns toincompany training. Industrial and Labor Relations Review

10. Bassi, L., Harrison, P., Ludwig, J.& McMurrer, D. (2001). Human capital investments and firm performance

11. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity

12. Bing, J. W., Kehrhahn, M., & Short, D. C. (2003). Challenges to the field of Human Resources Development. Advances in Developing Human Resources

13. Ciccone, A. & Papaioannou, E. (2009). Human capital the structure of production and growth, The Review o f Economics and Statistics

14. Colquitt J. A., LePine L. J., & Noe R.A.(2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta -analytic path analysis of 20 years of researc of Applied Psychology

15. Cooper, S. (2004). National Governance and Promising Practices in Workplace Learning: a Postindustrial Programmatic Framework in Canada. Advances in Developing Human Resources

16. Corder, N. (2002). Learning to teach adults: An introduction. London: Routledge

17. Deb,T. (2010). Human Resource Development Theory and Practices. New-Delhi:Ane Books

Pvt. Ltd
18. Деслер, Г. (2007). Основи наменаџмент на човечкиресурси. Белград: Датастатус
19. Edralin, D.M. (2004). Training: A strategic HRM function. Centre for Business and Economic Research and Development
20. Elliott, C., & Turnbull, S. (2005). Critical thinking in human resource development. New York: Routledge
21. Goldstein, F. (2007). Training in Organization. Fourth Edition, T
22. Goldstein, I. &Ford K. (2002). Training in organizations - needs assessment, development, and evaluation, 4 th edition. Wadsworth, Belmont
23. Hill, R., & J. Stewart (2000). Human resource development in small organisations, Journal o f European Industrial Training,
24. Hodgetts, R., M. & Kuratko, D. F. (199X).Management. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich
25. Holmes L. (2004). Challenging the learning turn in education and of European Industrial Training
26. Houger V. P (2006). Trends of employee performance. Collaborative effort between managers and employees. International Society for performance im-provement
27. Ignjatovic, M& Svetlik, I. (2003).European HRM Clusters Review
28. Ikač, N.,(2001). Menadžment ljudskih resursa. Beograd
29. Jackson, T. (2002). The Management of People Across Cultures: Valuing People Differently Human Resource Management,
30. Jung, I.,& Rha, I. (2003). Effectiveness and cost-effectiveness of online education: A review of literature. Education Technolog
31. Kennedy, E. (2004). Bridging the gap between company and employees: Human Resources management. Women in Business
32. Kennedy, P.E, Chyung, S.Y, Winiecke, D.J., & Brinkerholff, R.O.(2013). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. International Journal o f Training and Developmen
33. Kitching J. & R. Blackburn (2002), The nature of training and motivation to train in small firms, Research Report, RR330, Small Business Research Center, Kingston University
34. Klass, B. S., McCClendon J. & Gainey T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprises: The impact of professional employer organizations, Entrepreneurship: Theory and Practice
35. Levey, M.& Wrappe S. (2007). Transfer Pricing, Rules, Compliance and Controversy, 2nd

edition. CCH, Wolters Kluwer

36. McGoldrick, J., Stewart, J. & Watson, S. (2001). Theorizing human resource development. Human Resource Development International

37. Nadler, L. & Nadler, Z. (2008). Developing human resources. (3rd edition) San Francisco: Jossey-Bass.

38. Noe, R. (2010). Employee training and development. McGraw-Hill/Irwin

39. Okoye P.V.C.& Ezejiofor R, (2013), The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, International Journal o f Academic Research in Business and Social Sciences

40. Петковски К. & Стоилковска А. (2010). Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.

Прилози

Анкетен прашалник

1) Пол на испитаниците:

-Машки

-Женски

2) Возраст

-18-24

-25-34

-35-44

-45-54

-55-64

3) Ниво на образование (највисок завршен степен)

-Средно образование

-Факултет

-Магистер / Доктор на науки

4) Позиција во компанијата

-Вработен

-Среден менаџмент

-Висок менаџмент

5) Години на работа во компанијата каде работите

о До 5 години

-Околу 6-10 години

-Околу 11-15 години

-Околу 16 години и постари

6) Колку често се изведува одредена обука во согласност со потребите на вашето работно место

-Неколку пати годишно

-Еднаш годишно

-Еднаш во неколку (1-5) години

7) Дали компанијата досега инвестирала во вашето образование во смисла на стекнување повисок професионалец

подготвени)?

-Околу 1 - 3 пати

-Околу 3-5 пати

-Повеќе од 5 пати

8) Дали досега сте ја сменила работата во рамките на компанијата каде работите?

-Никогаш

-Еднаш

-Околу 2-4 пати

-Повеќе од 4 пати

Оценете ги следниве прашања според сопственото мислење со оценки од 1 до 5, каде оценки означуваат:

1 - целосно не се согласувам, 2 - не се согласувам, 3 - ниту се согласувам ниту се согласувам

Се согласувам, 4 - се согласувам, 5 - целосно се согласувам со наведената изјава

1) Верувам дека компанијата во која работам во моментов ја подобрува својата практика

едукација и развој на вработените.

1 2 3 4 5

2) Инвестирањето во обука и едукација имаше позитивно влијание врз моето самопочитување.

1 2 3 4 5

3) Знаењето стекнато на крајот од обуката е во согласност со моите претходни очекувања.

1 2 3 4 5

4) Задоволен - јас сум на менторите кои ја спроведуваат обуката.

1 2 3 4 5

5) Верувам дека компанијата постигнува конкурентска предност на пазарот инвестирајќи во своја

вработените.

1 2 3 4 5

6) Спроведената обука ме мотивира во понатамошно извршување на задачите.

1 2 3 4 5

7) Компанијата ги наградува вработените кои постигнуваат добри резултати.

1 2 3 4 5

8) Инвестирањето во обука и образование ме мотивира да напредувам во кариерата.

1 2 3 4 5

9) Компанијата инвестира во едукација и развој на нови вештини на своите вработени.

1 2 3 4 5

10) Компанијата ми дава можност да напредувам и да ја развивам мојата кариера.

1 2 3 4 5