МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ Г.Р.ДЕРЖАВИН

СВ. НИКОЛЕ

Постдипломски студии:

Насока: Менаџмент со човечки ресурси во мали и средни претпријатија

МАГИСТАРСКИ ТРУД

КОНТИНУИРАНА ОБУКА И ТРЕНИНГ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ПОУСПЕШНО РЕАЛИЗИРАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИ ПЕРФОРМАНСИ

Изработила

Марина Глигорова

бр. индекс М191020

Ментор:

Проф.Д-р Шекеринка Ивановска

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ

ВОВЕД.....

А) Предмет и цели на истражувањето 6

Б) Задачи на истражувањето.....12

В) Истражувачки хипотези.....13

Г) Варијабли во истражувањето.....15

Д) Методологија и инструменти на истражувањето.....17

1. ЕКОНОМИЈА НА ЗНАЕЊЕ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ.....21

2.УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ 23

2.1.Улогата на менаџментот на човечки ресурси.....23

2.2.Цели на менаџментот на човечки ресурси 25

2.3.Трендови во окружувањето кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси.....28

3. ПОТРЕБАТА ОД КОНТИНУИРАНА ОБУКА И ТРЕНИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ……...…….31

3.1. Улогата на обуката во управувањето со човечките ресурси….....32

3.2. Дефинирање и обука на целите на вработените.....33

3.3. Профилирање на вработените.....37

3.4. Програма за обука и развој на вработените.....38

3.5. Анализа на потребите за обука.....39
3.6. Дизајн на програма за обука.....41
3.7. Имплементација на програми за обука.....43
3.8. Спроведување обука.....44
3.9.Евалуација на програмите за обука.....44
3.10. Методи за обука на вработените.....47

4.ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО МОТИВАЦИОНА СТРАТЕГИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....51

4.1. Мотивација и факторите кои влијаат на мотивацијата на вработените.....53
4.2.Улога на менаџерот во мотивирање на вработените 58
4.3.Обуката и тренингот на вработените како мотивирачки фактор.....61

5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КОНТИНУИРАНА ОБУКА И ТРЕНИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....

5.1. Анализа на резултатите од истражувањето.....63

5.2.Потврдување на хипотезите во истражувањето 84

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....87
ЛИТЕРАТУРА.....90

ПРИЛОГ- Анкетен прашалник..

Abstract

The objective of this master is to analize how continuous training of employees affects the more successful realization of their own goals and the goals of the organization .

In modern market conditions , due to the strong competition for an organization to survive , it must constantly learn how to use all its potentials in a best way .

Successful organizations today are driven by the ability to do more and better than their competitors . The basic and strongest weapon in the fierce struggle for success on a competitive and uncertain ground today is knowledge - the basic capital that ensures the survival and success of the company .

Keywords

training , employees , goals , knowledge , competition , company

1. ВОВЕД

Во современи услови на пазарот, поради силната конкуренција за да опстане една организација таа мора постојано да учи како најдобро да ги искористи сите свои потенцијали.

Успешните организации денес се водени од способноста да направат повеќе и подобро од нивните конкуренти. Основното и најсилното оружје во жестоката борба за успех на конкурентно и несигурно тло денес е знаењето - основниот капитал што обезбедува опстанок и успех на компанијата.

Во новата ера - ерата на економијата на знаење , најважната од сите ресурси и основниот двигател , е токму човечкиот ресурс - односно луѓето што се вработени во компанијата .

Квалитетниот персонал или едноставно кажано - вистинските луѓе на вистинското работно место , секако е од клучно значење за вработениот како и за интересите на самата организација. Доколку целта на денешната организација е успех на долг рок , организацијата не смее да си дозволи погрешни чекори поврзани со изборот на вработените и искористувањето на нивниот потенцијал. Погрешен чекор може да резултира и со заминување на најдобрите луѓе. Основните одлуки при избор на тим се првиот чекор на патот кон создавање силна, стабилна целина.

Иако свеста за човечките ресурси го завземаат приматот во однос на другите ресурси се чини дека малкумина менаџери се свесни за огромното влијание на управувањето со човечките ресурси воопшто врз просперитетот и успехот на една модерна организација денес.

Образование, обука, зајакнување на индивидуалното чувство за мотивација , инсистирање на тимска работа и заеднички цели се основните формули за успешен бизнис. Современата организација и нејзиниот успех на конкурентен пазар зависат од континуирана обука и едукација на вработените.

Вработените стануваат човечки капитал во моментот кога ги насочуваат своите знаења и вештини кон дејствување во согласност со целите на самиот колектив . Со цел резултатот

да биде успешен од континуираните обуки и едукација на вработените , мотивацијата и задоволството од работата се основните двигатели на една индивидуа.

За да може вработениот во една модерна организација да добие работна мотивација потребни се низа фактори , но еден од најважните е постојаното подобрување и обука на сите нивоа на организацијата .

А) Предмет и цели на истражувањето

Предметот на истражување за потребите на магистерскиот труд: “ Континуирана обука и тренинг на човечките ресурси за поуспешно реализирање на индивидуалните и организациски перформанси ”, е теоретска и практична анализа на обуката и развојот на вработените во функција на подобрување на работењето на организацијата.

Имено, образовната функција на организацијата претставува комплексна активност и задача која се остварува во рамките на менаџментот на човечки ресурси и е една од неговите најзначајни под функции. Не треба да се заборави фактот дека човекот сам по себе не претставува ресурс за организацијата , туку тоа се неговите потенцијали : образование , знаење , вештини , компетенции , мотивација , на кои организацијата може да влијае преку вложување во континуирани обуки и развој на вработените

Компаниите кои инвестираат во обука и развој на своите вработени го прават тоа за да ја одржат или подобрат својата конкурентска предност , но има и други бенефиции .

Студиите потврдуваат дека вработените на сите старосни нивоа сакаат да стекнат и да користат нови вештини - и дека постои поголема веројатност да останат кај работодавачите кои нудат богата програма за обука и развој.

Постојат мноштво причини зошто има смисла за една организација да инвестира во развој на постојните таленти. Можеби најубедливиот аргумент е дека чини многу повеќе да се регрутираат нови таленти отколку да се развиваат постојните вработени . Инвестирањето во развојот на таленти е од витално значење за работодавачите бидејќи директно влијае врз задржувањето на работниците , нивна мотивација , ангажирање и продуктивност . Вработените на новиот милениум, особено, се заинтересирани за учење и тие најчесто ќе

бараат работа на друго место ако нивните работодавци не успеат да им дадат можност да учат и да стекнат нови вештини.

Основна цел на тренингот е да одредени процеси и задачи се одвиваат и изведуваат што е можно подобро , и по продуктивно . Овој процес подразбира и одредена промена која работодавачот сака да ја постигне со обуката . Голем број организации кај нас и во светот сметаат дека за конкурентската предност е важно знаењето поради што се вложуваат огромни средства и ресурси во развојот на интелектуалниот капитал , односно знаењето .

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

❖ Мотивирање на вработените, ❖ Делегирање на работата, ❖ Решавање на проблеми,

❖ Создавање на тимови, ❖ Оценување и проценка на вработените, ❖ Планирање и критички осврт, ❖ Работа во тим, ❖ Развој на вработените, ❖ Планирање, ❖ Раководење, ❖ Следење на учинокот и ❖ Ефикасност.

Целта на обуката е вработените да ги совладаат знаењата , вештините и однесувањата нагласени во програмите за обука и истите да ги применуваат во нивните секојдневни активности. Благодарение на обуката , вработените често развиваат поголемо чувство на самопочит и достоинство - бидејќи тие стануваат повредни за фирмата и за општеството . Општо земено тие ќе добијат поголем дел од материјалните добивки кои произлегуваат од нивната зголемена продуктивност . Овие фактори им даваат чувство на задоволство преку остварување на лични и општествени цели . Квалитетот на вработените и нивниот развој преку обуката и едукацијата се главни фактори во одредувањето на долгорочната профитабилност на организацијата .

Компаниите посветени на квалитетот , инвестираат во обуката и образованието на своите вработени. Пред да се истакне дека технологијата е одговорна за зголемената потреба за обука на вработените, важно е да се разбере дека има и други фактори кои придонесуваат за истото.

Обуката е неопходна и за индивидуалниот развој и напредок на вработениот , што го мотивира да работи за одредена организација . Обуката го ажурира знаењето на

вработените согласно трендовите на пазарот како и промената на политиките за вработување .

Два најголеми фактори кои придонесуваат за зголемената потреба за обука и развој во организациите претставуваат (Goldstein, 2007,22-32): Промените и Развојот.

Парите не се единствениот мотиватор на работа и ова е особено важно за 21 век . Луѓето кои работат со организации бараат повеќе од само вработување , тие го гледаат холистичкиот развој на себе. Духовноста и самосвеста , на пример , стануваат импулс во целиот свет . Луѓето бараат среќа на работа .

Добро обучените вработени покажуваат поголем квантитет и квалитет во перформансите. Тоа за организацијата значи помалку губење време , пари и ресурси кога вработените се соодветно обучени .

Инвестирањето во обука на вработените ги задржува и ангажира , а исто така ја промовира и лојалноста . Тоа ќе ја подобри натпреварувачката предност на компанијата , ќе ги зголеми нивоата на перформанси и исто така ќе ги подготви вработените за идните лидерски улоги . Создавањето на група на обучени вработени помага да се премостат празнините кога некој неочекувано ја напушта компанијата - или доколку прифати унапредување .

Вработените можат да бидат обучени за помали дополнителни вештини за продажба , услуги на клиентите , администрација и операции. Ваквите обуки го поттикнуваат тимскиот дух, бидејќи вработените ги ценат предизвиците со кои се соочуваат соработниците.

Вработените кои присуствуваат на вакви корпоративни обуки се самодвижечки и имаат потреба од помалку насоки и надзор во работата. Добро обучените вработени ќе бидат добро запознаени со работата и затоа им е потребен помал надзор.

Ефикасната обука може да се користи и за преквалификација на вработените или за учење на вештини, па дури и за вработените со повеќе вештини. Ова ќе им овозможи на вработените да ги диверзифицираат своите вештини и полесно да се префрлат од едни во други улоги во рамките на организацијата. И ова бара инвестирање во време , простор и пари .

Оттука, од суштинско значење е обуките да ги отсликуваат реалните работни места , за да можат учесниците подобро да се однесуваат кон него . Повеќето од грешките кои се случуваат во работењето се поради тоа што на многу вработени им недостасуваат потребните знаења и прецизни вештини потребни за вршење одредена работа .

Континуираната обука и тренинг обезбедува вработените да ги добијат вистинските вештини во вистинско време. Колку се повеќе обучени вработените, толку се помали шансите да се направат грешки во работата .

Обуката помага да се развие целокупната личност на вработените , правејќи ги попродуктивни , преку развивање на чувството за тимска работа . Квалитетот на работата и работниот живот може да се зголеми преку ефективна обука која помага во развивање на добар имиџ на организацијата.

Обуката исто така го зголемува моралот на работната сила, што е најважниот фактор за остварување на висок профит. Вработените се мотивираат преку обука со чија помош им стануваат јасни нивните улоги , граници и очекувања од нив , да знаат што да прават во која било ситуација или околности . Со помала или без поддршка од страна на супервизорите потребно е да се одвива обуката за донесување одлуки и развивањето на вештини за решавање на проблемите , со цел овие вештини лесно да се прилагодат на секојдневната рутинска работа , и истите да се користат секогаш кога супервизорите ја даваат таа можност .

Обуката , исто така, помага да се развие взаемна доверба и разбирање меѓу супервизорите и нивните подредени . Во двата случаи , кога работникот е нов и кога системот е нов , обуката , игра важна улога во прилагодувањето

Секоја организација може да развие посебни модели на обука , кои треба да бидат едноставни , јасни и лесни да се разберат и може да се спроведуваат од страна на разни обучени менаџери , менаџери за човечки ресурси , раководителот на организациски развој , менаџери за подобрување на ефикасноста , координатори за обука (дизајнери и оценувачи) и обучувачи .

Специфични придобивки од обуката на вработените како што се зголемените профити , стапки на продуктивност , пониски стапки на напуштање на организацијага и зголемена

лојалност на вработените се некои од главните придобивки на развојот и обуката на вработените .

Со цел да се задоволат тековните и идните предизвици на бизнисот , обуката и тренингот на човечките ресурси опфаќаат широк спектар на активности за учење , почнувајќи од обука на вработените до нивните тековни задачи и повеќе , споделување на знаења за подобрување на бизнис - хоризонтот и услугата на купувачи . Во современи услови , односот помеѓу организацијата и вработените се менува . Поголема важност е посветена на вредноста на поединците и придонесите во тимот , со цел да се најдат ефективни деловни решенија кои играат клучна улога во успешните организациски перформанси . Вработените кои имаат чувство на асоцијација со нивната организација , имаат голем интерес за нивна обука , личен развој и развој за подобрување на перформансите на организацијата .

Се повеќе и повеќе внимание се посветува на колективното знаење на работната сила , нивната креативност , ефективните вештини за решавање на проблеми во критични ситуации , лидерство , претприемачки и менаџерски вештини .

На една модерна организација денес и требаат луѓе кои пред се имаат доверба во себе и својот тим , кои се во можност лесно да се прилагодат на брзите промени , кои не се плашат од промени , луѓе кои се обучени за позициите што ги имаат и учат и се надоградуваат секој ден согласно темпото на развој и примена на новонастаната технологија . Вработените од ваков профил се доволно мотивирани да ја постигнат целта на компанијата , тие се столб и силна поддршка на компанијата во услови на бурни и турбулентни пазари.

Преку нашето теоретско и практично истражување ќе укажеме на неопходноста од континуирани обуки , тренинг и работење на мотивацијата на вработените , преку нивна соодветна обука денес се единствена гаранција за успех на една модерна организација .

Основниот ресурс на економијата денес е знаењето . Способните и образовани луѓе се најсилната армија на денешната ера на економијата на знаење.

Многу стари компании сè уште работат заробени во времето на стариот систем . Некои затоа што се стари , а други поради несоодветно управување со човечкото знаење и

несоодветен третман на вработените . Нашиот предмет на истражување е и укажување на овој проблем и подигнување на свеста за важноста на човечките ресурси . Инвестирањето во континуирани обуки и тренинг до постигнување на индивидуални цели , а со тоа и постигнување на целите на организацијата .

Преку бројни теоретски и практични истражувања ќе укажеме на важноста од користењето на човечкиот потенцијал , подигањето на мотивацијата на вработените како клучен фактор за просперитет и напредок на организацијата и потребата за континуирана обука и тренинг на вработените без кои денес е невозможно да се работи позитивно .

Цел на истражувањето е да се утврди дали менаџментот на човечки ресурси во организациите вложува во обуки и развој на вработените и како тоа влијае на квалитетот на услугата што ја даваат вработените , на организацискиот раст и успешното работење на организацијата .

Сознанијата од овој труд можат да послужат вработените кои се во период на зрелост , знаење , умеење , поголема самодоверба и способност да можат да го достигнат својот личен развој и индивидуално професионално напредување . Секоја организација и нејзиниот долгорочен развој зависи исклучиво од квалитетот на нејзините човечки ресурси . Тоа значи дека од ова истражување корист ќе имаат и самите организации т.е нивниот развој во подобрување на производство , испорака , услуга и односите со клиентите.

Менаџерите кои имаат огромна улога во развој на вработените , ќе бидат способни да ја применат оваа стратегија за да можат да ги мотивираат своите вработени .

Да укажеме на потребата да се спроведе програма за континуирана обука доколку сакаме мотивирана и квалитетна работна сила , како и да ја подигнеме свеста за важноста на препознавање на овој проблем . Континуираната обука и мотивација на вработените се во центарот на интересот на успешните менаџери .

Ние се свртуваме кон модерни организации од неодамна , новите генерации на млади менаџери , како и оние компании кои сè уште постојат на пазарот , имаат квалитетни производи , но не се фокусираат на квалитетот на работниот тим и нивната обука .

Општествената цел на ова истражување е да привлече внимание на важноста на оваа тема и теоретски и практично да се покаже дека нивото на развој на една

организација зависи во голема мерка од тимот што ја прави , и дека само со континуирана обука и тренинг , мотивиран тим и обучен тим е гаранција за успехот на една организација кон кој треба да се стреми .

Научната цел на трудот е детална анализа на сите сегменти и елементи што се сметаат за важни во теоријата во однос на континуираната обука на вработените за посуспешно реализирање на индивидуалните и организациските перформанси како и анализа на степенот на нивната мотивација и ориентација кон постигнување на целта.

Б) Задачи на истражувањето

- Да се објаснат поимите континуирана обука и тренинг на човечките ресурси , нивна споредба и значењето кое го имаат за организацијата ;

- Да се утврдат разликите помеѓу степенот на образование и искуство во однос на работната мотивација во малите и средни претпријатија

- Да се дефинираат процесите и методите за континуирана обука и тренинг на човечките ресурси ;

- Да се изврши анализа на истражувањето и добивање на нови релевантни сознанија и заклучни согледувања за придонесот на континуираната обуката и тренинг на човечките ресурси за успешноста и работењето на организацијата

Преку примерот на развиените земји , лесно е да се заклучи колку е важно темелно да се обратиме кон континуираната обуката на вработените и личен развој на вработените , да се има работници мотивирани да работат со цел да ја зајакнат индивидуалните перформанси , а со тоа и да ја унапредат организацијата .

Компаниите ширум светот ја сфаќаат оваа област многу сериозно , целосно свесни колку придонесува за подобрување на деловната и работната клима во организацијата .

Придонесот и важноста на нашето истражување ќе биде да ја зголемиме свеста за богатството на човечки ресурси во рамките на една организација . Справување со човечки ресурси и соодветно насочување на вработените , а со тоа и нивно мотивирање за нови потфати , гарантира сигурен успех на конкурентенските пазари .

В) Истражувачки хипотези

Генерална хипотеза А:

Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата.

Од генералната хипотеза А поставени се следните потхипотези:

Потхипотеза А1

Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително влијае врз подобрување на квалитетот на услугата и мотивираноста на вработените.

Потхипотеза А2

Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае на остварување на организадиските цели и раст на организацијата.

Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа има значително влијание врз организациската конкурентност.

• Клучен предуслов за постигнување на деловните цели на секоја модерна организација е инвестирање во обука на вработените, изнаоѓање на вистинските методи и начини за мотивирање на вработените , како и постигнување на нивно задоволство од работата.

• Управувањето со човечки ресурси треба да има постојан фокус на обука и едукација на вработените , доколку целта на организацијата е опстанок и успех на современиот пазар на труд .

• Способноста на вработените да постигнат подобри перформанси е резултат на нивното образование и обука во организацијата ,

• Најважниот фактор што влијае на мотивацијата на вработените е поседувањето на адекватно и продуктивно знаење што им помага да бидат ефикасни во остварувањето на организациските цели.

• Улогата на менаџерот за човечки ресурси и неговата свесност за важноста на процесот на обука е клучна за негово успешно спроведување .

• Мотивираниот вработен е позадоволен од својата работа и постигнува подобри резултати .

• Продуктивноста на вработените зависи од степенот на мотивација .

• Организациите во Република Северна Македонија треба да продолжат да ја подигаат свеста за важноста на инвестирањето во човечки ресурси .

• Вработените во странски приватни организации во Република Северна Македонија се се позадоволни од обуката за работа и се помотивирани за остварување на индивидуалните перформанси , а со тоа и организациските .

• Зголемувањето на платите , во организациите на територијата на Република Северна Македонија , е едно од најважните фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените при работа.

• Предавањата и електронското учење се методите што најмногу се користат во практиката на организациите во Република Северна Македонија .

Г) Варијабли во истражувањето

- Пол

Во рамки на ова истражување ќе бидат вклучени лица – кои се во редовен работен однос од машки и женски пол . Двете групи испитаници ќе се формираат со постапката

балансирање така што истите нема да се разликуваат по бројот на машки и женски испитаници .

- Старост

Во истражувањето ќе бидат вклучени лица кои се кои се во редовен работен однос во самата организација минимум 5 год. и се на возраст од 25г.-35г. и лица од 35г.-45 г.и лица над 45 год. . Бројот на вработени во рамки на групите од различен пол ќе биде еднаков.

Релевантни варијабли

- Брачен статус на испитаниците

Испитаниците кои ќе влезат во примерокот за истражување ќе бидат со статус на мажени / женети

- Работен статус

Во примерокот за истражување ќе влезат лица кои се во редовен работен однос минимум 5 години во самата организација.

- Место на живеење

Примерокот ќе го сочинуваат испитаници кои живееат во град .

Д) Методологија и инструменти на истражувањето

Со цел докажување на дефинираните хипотези , во теоретскиот дел се користат следните методи:

♦ Метод на индукција - врз основа на поединечни факти и теории да се дојде до целокупен заклучок .

♦ Метод на дедукција — метод со кој врз основа на општи ставови се изведуваат поединечни и се доаѓа до конкретни поединечни заклучоци .

♦ Метод на анализа - расчленување на сложените поими , судови и заклучоци на нивни поедноставни составни делови , изучување на секој дел за себе и во однос на другите делови .

♦ Метод на синтеза - постапка на научно истражување по пат на спојување на делови или елементи во целина , составување на едноставни мисловни творби во сложени и сложените во уште посложени .

♦ Метод на дескрипција - постапка на едноставно опишување на фактите, процесите и предметите во природата и општеството .

♦ Компаративна метода - Постапка на споредување на слични поими и факти односно процеси и утврдување на сличностите и разликите помеѓу нив. Со компарација се воочуваат сличности или разлики помеѓу настани, појави, објекти.

♦ Метод на компилација - Постапка на превземање на туѓи резултати од научно истражувачката работа , односно туѓи запазувања , ставови , заклучоци и сознанија и нивно компарирање со добиените показатели од истражувањето .

Во емпириските дел од истражувањето се користи метод на анкетирање - постапка која врз основа на анкетен прашалник се истражуваат и собираат податоци , ставови , информадии и мислења за предметот на истражување и анализа на содржина . Исто така се користи и метод на интервју - се интервјуираа менаџерите и се анализираа нивните ставови во однос на предметот на истражување. При тоа резултатите од анализата на анкетниот прашалник се графички прикажани со помош на графикони.

Истражувањето се спроведе на примерок составен од вработени во мали и средни претпријатија опфаќајки ја Општина Кочани и Општина Виница од источниот дел во РС Македониаја . Истражувањето се спроведе во десет организации (осум –мали претпријатија и две-средни претпријатија) Примерокот брои вкупно 120 испитаници од кои 60 мажи (30 вработени во мали претпријатија и 30 вработени во средни претпријатија) , а останатите 60 ќе бидат жени (30 вработени во мали претпријатија и 30 вработени во средни претпријатија .

Истражувањето е реализирано во Октомври, 2020год..

Најпрво се презеде подготовка на истражувњето : пронаоѓање на организации кои имаат сектор за човечки ресурси , обезбедување согласност од одговорни лица од организациите за спроведување на анкетата , потоа се пристапи кон изготвување на анкетните прашалници и обезбедување на нивен доволен број за непречено спроведување на анкетирањето и на крај се изврши реализација на истражувањето : спроведување на анкетата и анализа на резултатите од пополнетите анкетни прашалници

Работна структура

Трудот што го презентираме се состои од следниве единици:

ВОВЕД - тој ја објаснува само почетната точка и нашиот предмет на истражување . Објаснивме која е нашата цел , односно што сме постигнале преку истражувањето какво значение има во научната област . Потоа ги утврдивме хипотезите и методите што би ги користеле понатаму .

ПРВ ДЕЛ НА ТРУДОТ - ЕКОНОМИЈА НА ЗНАЕЊЕ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ -

преку анализата укажуваме на важноста на вработените за продуктивноста и деловната ефикасност ја нагласуваме важноста на развојот на вработените во новото време на економијата на знаење и процесите што ја сочинуваат.

Објаснувајќи го концептот на економија на знаење , го објаснуваме и големиот интерес на менаџментот за управување со човечките ресурси и континуираната обука на вработените , а меѓу другото е и самата наша тема на истражување

ВТОР ДЕЛ НА ТРУДОТ – УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ , се однесува само на дефинирање на концептот на човечки ресурси , целите што ги постигнува и трендовите во животната средина кои имаат влијание врз него . Акцентот на управувањето со човечките ресурси се луѓето , развојната политика , социјалните и интелектуални аспекти на луѓето , самиот процес на управување , дејствија и одлуки при самото создавање активности во управување со луѓето

ТРЕТ ДЕЛ ОД ТРУДОТ е наречен : КОНТИНУИРАНА ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ , каде што пред се ја наведуваме улогата на самата обука во управувањето со човечките ресурси , потоа ја дефинираме обуката и истакнуваме кои се целите на обуката . Откако ја објаснивме важноста на профилирањето на вработените , пишуваме за самата програма за обука , методи за обука на вработените кои се особено применливи во модерните времиња на работење .

ЧЕТВРТ ДЕЛ ОД ТРУДОТ - ОБУКА ЗА ВРАБОТУВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

ПЕТТИ ДЕЛ ОД ТРУДОТ - МОТИВАЦИОНА СТРАТЕГИЈА - откако се запознавме со самиот концепт на континуирани обуки , посветуваме внимание на мотивацијата како елемент кој влијае за постигнување на поголеми лични перформанси на вработените , а со тоа и поголеми перформанси и во организационата целина , Ја посочивме нејзината важност за управување со човечки ресурси - колку што е важна за развојот на поединецот исто како и за тимот во рамките на една модерна организација.

Со цел што полесно да се разбере оваа појава, ние исто така ги набројуваме факторите кои директно влијаат на мотивацијата.

Потоа ја презентираме улогата на самите менаџери во поттикнувањето на мотивацијата како фактор за постигнување на поголеми лични перформанси на поединецот и зборуваме за континуирана обука и развој на вработените како мотивирачки фактор .

ШЕСТИОТ ДЕЛ ОД ТРУДОТ се нарекува РЕЗУЛТАТИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕТО и во овој дел преку истражување презентираме слика на организации поврзани со континуирана обука на човечките ресурси . Во овој дел ќе ги разгледаме резултатите од онлајн анкетата спроведена како дел од нашето истражување на тема Континуирана обука и тренинг на вработените за поуспешно реализирање на индивидуалните и организациските перформанси . Преку истражувањето поставивме 20 прашања до испитаниците.

СЕДМИОТ ДЕЛ ОД ТРУДОТ - ЗАКЛУЧОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО - даваме одговори на поставени хипотези кои се поставени во воведниот дел од истражувањето .

ОСМИОТ ДЕЛ НА ТРУДОТ - ЛИТЕРАТУРА , во која се наведени литературите на авторите што ги користевме во истражувањето како и примена на интернет ресурси.

ВО ДЕВЕТИОТ ДЕЛ НА ТРУДОТ, ја презентиравме формата на ПРАШАЛНИК што ја користевме по повод спроведување на истражување

1. ЕКОНОМИЈА НА ЗНАЕЊЕ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Стекнувањето нови знаења и вештини, како и користењето нови идеи, се столб на современите економски текови. Политичката , но и економската моќ се помалку се определува според количината на ресурси кои што некоја земјата ги поседува ,а сè повеќе

знаењето и можност за користење на знаењето . Производство засновано на знаење делува (нематеријално) , (лесно) , (мобилно) , а со сето ова и поконкуентно на глобалниот пазар .

За напредокот на општеството и економијата во светот,економијата на знаење е клучна денес, како и општеството знаење .

Објаснувајќи го концептот на економија на знаење , го објаснуваме и големиот интерес на менаџментот денес да се занимаваат со човечки ресурси .

Економијата на знаење е дефинирана на различни начини . Една од најдобрите дефиниции ја има дадено Piter Drucker во „ Effective Executive “ . Тој објаснува дека економијата на знаење е концепт што се залага за идејата дека вработените адекватно го користат своето знаење , за да го пренесат самите и да создаваат , се во согласност со целите на компанијата во која се вработени . Тој прави разлика помеѓу обичен работник „ физички работник “ и интелигентен работник . Обичниот работник работи со раце и така создава стоки и услуги . За разлика од него , паметен работник работи со глава , а не со раце , тој дизајнира и развива идеи , кои се клучни за претстојниот процес на општествениот развој [1].

Бројни фактори имаат влијание врз напредокот на економијата на знаење , што секако се рефлектира во процесот на политиките за управување на самите организации и најважни се (2) :

• Глобализацијата е актуелен тренд , пазарите стануваат меѓународни , а производите се достапни насекаде во светот .

• Информатичките технологии се поприсутни и се состојат од :-многу распространети компјутерски IP мрежи што доведоа до појава едно "глобално село"[2]

- технологијата ни овозможи да направиме огромен напредок во пренесувањето на информациите на долги растојанија , така што пристапот до информации е многу полесен денес

[1] Tomić Z., достапно на http://kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/,

[2] Tomić Z., достапно на http://kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/,

Сите овие промени имаат доведено до барање на нови квалитети кои се бараат од работниците , новите работни места бараат превземање на иницијативи , креативност , иновативност и умови кои се отворени за брзи промени и прилагодување

Најзначајни економски и развојни ресурси на современата економија претставуваат знаењето , односно интелектуалниот капитал . Зголемениот дел на знаењето во новоостварени вредности претставува главна карактеристика на преминот од индустриска доба во нова економија .

Човечкиот капитал како елемент на интелектуалниот капитал опфаќа знаење , искуство , способност , вештини , креативност и иновативност на поединецот . Настанува кога сите вработени со своите индивидуални и колективни знаења , вештини , можности , емоции и способности допринесуваат во стварањето на материјални и нематеријални вредности за организацијата (профит , имиџ , подобра организација на работењето и слично) [3]

Праксата покажува дека во денешното функционирање на една компанија , фокусирањето на знаењето на вработените е најдобар , а можеби и единствен начин да се стекне предност во однос на конкуренцијата . Поговорката “Колку знаеш , толку и вредиш “ , во денешни рамки може да се примени во една компанија каде интелектуалниот капитал претставува вистинска вредност на организацијата . Тоа е една од причините што една модерна компанија се повеќе инвестира во обука и развој на вработените , а од друга страна и вработените покажуваат потреба за континуирано учење и усовршување кое би им овозможило понатамошно напредување .[4]

2. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Менаџментот на човечки ресурси има задача да обезбеди компактност на организацијата која ќе може да расте и да се развива на основа на постојните ресурси . Самиот менаџмент има акцент на развој и на управување со вработените , но не смее да се занемарат и

[3] Alle V, 2002, The Future of Knowledge, Butterworth-Heinemann, Boston, p 3 , http://goo.gl/5BMgvT, 18.12.2016.god.

[4] Mašić B., Babić L., Đorÿević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., (2010) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 274.

нивните општествени и интелектуални потреби .

Во таа смисла ќе се осврнеме на настанувањето и дефинирањето на менаџментот на човечки ресурси , неговите цели и трендови кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси .

2.1. Улога на менаџментот на човечки ресурси

Се смета дека менаџментот на човечки ресурси е настанат во 70-тите и почетокот на 80-тите години од 20 тиот век во САД . Се случувле бројни промени , а некои од нив се поврзани и со оддалечување од дотогашното традиционално масовно производство , изразено конкурентско окружување , како и големото влијание на новите технологии во работните процеси .

Со бројните промени и високата свест за тоа дека технолошкиот развој самиот по себе носи неопходност од организациони промени , се поголема потреба од знаење како и обука на вработените , управувањето со човечките ресурси стратегиски и проактивно станува една од формулите за успешна организација , а тоа подразбира да се стави акцент на континуирана обука и истакнување на вештините на работната сила на една и развивање на способноститете на работодавачот на драга страна . [5]

Со ова ја потврдуваме хипотезата која гласи дека менаџментот на човечки ресурси треба да има постојан фокус на усовршување и обука на вработените , доколку цел на претпријатието е опстанок и успех на турбулентниот современ пазар на труд .

Новите концепти на управување со човечките ресурси како доминантни теми ги истакнуваат луѓето , нивните ресурси , како и самиот менаџмент на човечки ресурси се развива во чекор со запознавање на современите организации и нивниот успех на турбулентните современи пазари како зависи од талентот на препознавање на работниот тим кој пред се е талентиран за работи кои ги работи и тим кој исклучително со своето

[5] Đorÿević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, 5 Beograd, str.18

знаење ја прави организацијата одржлива на долг рок .

Еден од основните принципи на современото одбележување на менаџментот на човечки ресурси е да се избере вистинскиот човек за одредена работна позиција . Клучна област на стратешкиот менаџмент во една современа компанија е менаџментот на човечки ресурси . Самата стратегија на управување со човечките ресурси внатре во еден систем во голема мера е условена од постоечките културни , идеолошки и институционални фактори .

Слика 1 и процес на менаџментот на човечки ресурси [6]



Извор : 6 Robbins S.,Coulter M., (2005), *Menandžment* - osmo izdanje, Data status, Beograd, str.283

За остварување на целите на организацијата , човечките ресурси имаат клучна улога . На сликата 1 можеме да увидиме дека обуката претставува важен чекор за стварање на способни кадри кои поседуваат современи вештини и знаење .

[6] Robbins S.,Coulter M., (2005), *Menandžment* - osmo izdanje, Data status, Beograd, str.283

Она што со сигурност можеме да утврдиме е тоа дека менаџментот на човечки ресурси е област која е во експанзија , значењето на менаџментот на човечки ресурси и се поголемата популарност со себе носи и нови искушенија но и предизвици со кои ќе се соочува современиот менаџмент на човечки ресурси .

Како теорија и пракса менаџментот на човечки ресурси и во РС Македонија претставува област која е во експанзија . Преку пазарните услови на производство и се поголемата присутност на странски инвестиции , компании и странски капитал се создадоа и услови за значајни промени во односот кон вработените . Кај сите организации се јакне важноста на менаџментот на човечки ресурси .

2.2 Цели на менаџментот на човечки ресурси

Она што една современа организација го има ипланирано да го оствари , како и зацртаните резултати кои планира да ги постигне претставуваат воедно и цели на менаџментот на човечки ресурси . Вработените во една организација , внатре мора да настојуваат да одржуваат добри меѓусебни односи , дух на тимска работа , да бидат фокусирани на задачите но и посветени на заедничките цели . Кога сето ова е остварено современата организација може да смета дека има добри основи да оствари водечка позиција на пазарот[7] . (7)

Основна цел на менаџментот на човечки ресурси е да ја подобри координацијата и кохерентноста во правец на остварување на целите на организацијата . Целта е постигната доколку работниот учинок е подобрен на социјално , етичко и стратешко ниво . Темелот на целокупната активност во човечките ресурси го сочинуваат четири цели :

Лични цели

Улогата на менаџерите на човечки ресурси е повеќекратна . Од Нив се очекува да ја утврдат организационата структура , како и да утврдат соодветни типови наа договори под кои ќе работат одреени групи на работници . Овие цели помагаат вработените да ги

[7] Martinović M., Tanasković Z., (2014) Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno- tehniþka škola, Užice, str. 7

остварат сопствените цели остварувајќи ги целите на органнизацијата .

Вработените денес очекуваат поголеми и сложени задачи , како и напредување во кариерата . Да се препознаат личните цели на вработените и да се остварат истите е една од задачите на менаџментот на човечки ресурси доколку истите тежнеат кон остварување на целите на организацијата , а со самото тоа ги мотивираат и вработените .

Земајќи ја предвид динамиката на модерната ера и брзината на унапредување на технологијата и иновациите, иницирање и спроведување на личните цели сè повеќе станува одговорност на вработените. Поединци , тие самите стануваат одговорни за развој и унапредување на нивната работа , а посветеноста и напорот на работното местото треба да биде на високо ниво затоа што тие треба да се гледаат себеси како претприемачи кои што се одговорни за сопствен бизнис и тогаш кога работат за друга работна организација[8] .

Социјални цели

Од компанијата се бара строго да се придржува до одредени прописи и закони што се пропишани во однос на нормите на однесување кога станува збор за вработувањето. Се применува законодавств за заштита и безбедност при работа , закон за работни односи,

[8] Đorÿević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih vještina, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

фактори на животната средина, родова дискриминација, оданочување на плати и други области од општо значење. Управувањето со човечките ресурси треба да обезбеди имплементација на законите , како и на етичките и другите норми , што треба да доведе да се намалат негативните влијанија што негативно би се одразиле на деловното работење на организацијата .

Цели на организацијата

Сите активности на менаџерите со човечки ресурси треба да се фокусираат на потребите на организацијата. Тоа имплицира дека степенот на корисност преку управување со човечки ресурси, како и големината на одделот за персонал , треба да биде со цел постигнување на организациски цели. Општ заклучок е дека задачата на човечките ресурси треба да биде воспоставување здружена соработка и обединување на интересите на сите нивоа на организацискатa структура .

Функционални цели

По изборот на профилирана работна сила, задачата на менаџерот е да се осигура дека сите работници имаат мотивација во работата што ја работат и затоа е многу важна обуката на вработените и самиот развој , како и систем на награди за вработените што ги охрабрува и ги насочува нивните напори и залагања според нивните работни цели .

2.3 Трендови во окружувањето кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси

Големите промени што се случуваат на глобално ниво со себе носат бројни предизвици за производствените организации. Во средината на 80-тите, пресвртот се чувствуваше првенствено во организациите во Западна Европа и САД , кога тие се реорганизираа во стилот на јапонските

организации кои имаа завидна сила и успех во развојот на човечките ресурси. [9]

За правилно спроведување на активностите за управување со човечки ресурси неопходно е познавање на фактори како што се технолошкиот развој, глобализацијата , демографските промени и промените во природата на самиот бизнис, како и многу други .

Технолошки развој

Технолошкиот развој дејствува во правец на проширување на интернет комуникациите на светско ниво.

Во денешно време , повеќето од нашите животни активности ги правиме преку Интернет, како на пример онлајн шопинг. И во деловниот сегмент, имаше голем број промени. Доаѓајќи до зголемување на е-бизнис, употреба на информатичка технологија и зголемување на популарноста на активности поврзани со обезбедување на интернет услуги. За сите овие промени се потребни одредени квалификации на вработените, вештини и знаења, кои се стекнуваат само со специјални обуки и тренинзи .

Ова е местото каде што доаѓа до израз одделот за човечки ресурси, од каде се очекува детален и прецизен план за вработување , како и организација поврзана со програмите и самата обука на вработените. На тој начинот на кој технологијата е во голема мера вклучена во сите активности и фази на управување со човечки ресурси . [10]

Глобализација

Глобализацијата наметнува на современото управување бришење на границите меѓу државите. Затоакако што се зголемува нејзината важност, така се зголемува и

[9] Tanasijević Z. (2006), *Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa*, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 10-12 maj, str 2.

[10] Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str.18

конкуренцијата , што со себе носи барање современите компании да произведуваат со уште подобар квалитет, но поевтино , да ја зголемат продуктивноста на вработените и да се трудат да бидат лидери на пазарот. Што се однесува до корисниците, глобализацијата е тука за нив , глобализацијата има добри страни за корисниците , како што се подобар квалитет на услугите и производите, многу подобри цени, но од друга страна постои зголемување на обемот на работа, како и намалување на сигурноста на работа[11] . (11)

Активирањето на човечките ресурси се појави како неопходна карактеристика на глобалните промени и знаењето станува основен развоен ресурс. Големи, успешни, глобални организации заинтересирани за клучен фактор на успехот на конкурентен модерен пазар се свртуваат кон човечки ресурси.

Во современиот свет, успешна организација се издвојува од помалку успешните по карактеристиките на луѓето, нивното знаење, начин на работа . Основната улога на современото управување со човечки ресурси е канализирање на индивидуалниот потенцијал, користење на знаење преку обука, вештини, способности и мотивација на луѓето да ги постигнат организациските цели

Демографски промени

Во последните десет години , односот на помладата и постарата популација се промени во повеќето земји. Намалениот број на помлада вработена популација исто така се појавува како проблем во однос на се поголемиот број на групи за пензионирање "baby boom"

[11] Đorÿević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet

генерација . Исто така , има промени во ставот кон работата и кон работните вредности. Постарите генерации, повеќе се фокусираа на работата отколку на семејството (генерација X , родена од 1965 до 1980 година , како и генерацијата Y родена од 1981 до 2000 година) , сферата на интерес се менува [12].

Од работа до семејство или обид да се балансира помеѓу овие две сфери . Вработување според
етничка и национална припадност, и по раса, зголемување на присуството на жени на пазарот на трудот, сè повеќе и повеќе вработени со скратено работно време или оние кои извршуваат работа по договор , се само некои од карактеристиките на модерната работна сила .

Промени во природата на работата

Традиционални фактори на производство како што се трудот и капиталот, што се однесува до освојувањето на конкурентните пазари веќе немаат примат и се повеќе се вложуваат напори за создавање и размена на знаење . Работниците денес поминуваат сè повеќе од своето работно време управувајќи со компјутеризирани машини, и се помалку работат напорна и физички тешка работа

3 ПОТРЕБАТА ОД КОНТИНУИРАНА ОБУКА И ТРЕНИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Во следните редови , ќе се занимаваме со обука на вработените , што е една од најважните

[12] Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.19

сегменти во човечките ресурси . Обуката е еден вид алатка што прави организациите да создаваат попродуктивен и посветен тим . Со континуирани обуки на вработените , со инвестирање во вработените , се создава посилна врска помеѓу работникот и организацијата . Според студија спроведена во Америка , резултатите потврдуваат дека оние вработени кои сметаат дека обуката е исклучително важен фактор за успех на работа во повеќето случаи се исклучително посветени на својата работа и ретко се откажуваат[13]

Успешните компании ги обучуваат вработените да ги развиваат своите вештини . Некои од најчестите обуки кои се спроведуваат се од следниве области:

- вештини за соодветно управување со тимот,
- вештини на управување со конфликти,
- деловни комуникациски вештини,
- мотивација на вработените

и многу други.[14]

Во современите еркономски системи , современиот начин на работење , развојот на знаење , вештини на луѓето и континуирана обука на вработените стануваат најважната алатка на менаџерот . Поради глобализацијата на светската економија и промените во бизнисот , обуката на вработените доаѓа до израз и станува сè поважна активност . Со цел да се постигне конкурентска предност , компаниите вложуваат многу во организирањето разни програми за обука на вработените .

Откако ќе се изберат работниците во чие знаење ќе се инвестира , многу е важно да се пронајде вистинскиот вид на обука .
Вложувањето на енергија и труд во внимателен избор на работници само по себе не гарантира дека тие ќе бидат ефективни . Дури и работниците со висок потенцијал за обука не можат да ја завршат својата работа ако не знаат што прават и како да го направат тоа.[15]
Самиот процес на обука треба да биде во фокусот на менаџерот или работодавачот .

[13] Burke J. (1995), Benefits of formal training courses within a professional services film. The Journal of Management Development, 14(3), 3-13

[14] Znaþaj obuke za osposobljavanje zaposlenih, dostupno na www.cpm.rs/sl/baza.../znacaj-obuke-za- osposobljavanje-zaposlenih

[15] Dessler G., (2013) Human Resourse managment, Pearson, New Jersey , p. 244

Ефикасен тренинг со јасна цел треба да ги задоволи потребите на самата организација , а од друга страна и индивидуалните потреби на работникот што е и исклучително важен чекор за понатамошно напредување и постигнување на целите на организацијата .

3.1 Улогата на обуката во управувањето со човечките ресурси

Најуспешните компании во светот инвестираат многу финансиски средства во разни програми за обука на вработените. Бројни студии на оваа тема покажаа дека за програми за обука на вработените годишно трошат 1,5 - 2% од вкупниот буџет на заработка и со дополнителни трошоци за обука процентот може да достигне до 10% од буџетот на заработка .[16]

Управувањето со човечки ресурси фокусот на своите активности го насочува преку активности за подобрување и усовршување на своите вработените и нивниот развој. Управувањето со човечки ресурси особено се развива во последните години и подразбира истакнување на важноста на човекот како најважниот ресурс. Управувањето со човечки ресурси треба да вклучува и целосна грижа за вработените, нивна обука и развој, евалуација и наградување на персоналот, како и создавање соодветно и позитивно работно опкружување за нив.[17]

Обуката за вработените е исклучително важен сегмент од областа на човечки ресурси. Со цел компанијата да работи ефективно, ефикасно и економично , компанијата да работи успешно на конкурентен пазар, одговорност на секоја компанија е да обучува вработени според барањата на пазарот но и организацијата .

Конкурентна предност на модерна организација заснована на
вештините на вработените, знаењето и придонесот на вработените во успехот на организацијата, се главната формула за успех. Систематски пристап кон развојот, континуирана обуката и образование на вработените е вистински предизвик за современите организации .

[16] *Bogićević B. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153*

[17] *Vukonjanski I, (2012) Priručnik za upravljanje ljudskim resursima, Jačanje sokalne samouprave u Srbiji faza 2, Savet Evrope, Beograd, str 9*

Луѓето се основниот потенцијал што го има една организација и потребно е постојано и непрекинато усовршување и развој . Исто така секоја организација треба да се води според тоа дека без вработен со знаење, вештини, искуство и способности дури и најдобрата идеја не може успешно да се реализира .

3.2 Дефинирање и обука на целите на вработените

Знаењето денес е фактор што создава јаз помеѓу успешното и неуспешното, и затоа се гледа како клучен елемент во постигнувањето на конкурентска предност на пазарот. За да може знаењето да се класифицира како предност , сила на седна компанија потребни се значајни вложувања .
Не е непознато дека успешните компании инвестираат големи финансиски средства , (до 10 % од годишниот буџет на заработка) во континуирани обуки и тренинзи на вработените. [18]

Peter Drucker зборува за тоа како знаењето пред налет на ново застарува , а знаењето на работниците повторно и повторно се враќа на училиште[19] . Тој исто така ја нагласува потребата за континуирана обука и усовршување на вработените , исто така дека и личниот напредок на вработените е основно средство за мотивација и еден начините да се задржат и останат во компанијата .

Откако ќе се изберат работниците во чие знаење ќе се инвестира , многу е важно да се пронајде вистинскиот вид на обука. Вложувањето на енергија и труд во внимателен избор на работници само по себе не гарантира дека тие ќе бидат ефективни. Дури и работниците со висок потенцијал за обука не можат да ја завршат својата работа ако не знаат што

[18] Dessler G., (2013) *Human Resourse managment*, Pearson, New Jersey , p. 244

[19] Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

прават и како да го направат тоа.[20]

Професионалниот развој на работниците за знаење , континуираната обука и учење се смета за нивен составен дел од дневните активности. Клучна улога во подобрувањето и усовршувањето на знаењето на работниците имаат менаџерите за човечки ресурси кои треба да бидат водени од следниве насоки : [21]

• подготвеност на менаџерите да ја поддржат креативноста и иновативноста ,

• нагласување на вредноста на знаењето и вештините за управување и развој ,

• нови идеи и подобрување на знаењето за комуникација, како и обука за правилно управување
со информации.
• обуки за управување со информациски системи ,

• тимска работа и кооперативна работна околина ,

• ефективни програми за професионален развој .

Следење на овие насоки од една страна, и мотивирање на вработените за секојдневно учење иобука од друга страна се единствената гаранција за успехот на една модерна организација

Најважните цели на обуката се: [22]

• подобрување на компетенциите и перформансите на вработените,

[20] Dessler G., (2013) *Human Resourse managment*, Pearson, New Jersey , p. 244

[21] Đorÿević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

[22] Tyson, S.(2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, Oxford, str. 219

• поддршка на вработените во смисла на напредување на повисоки работни места, преку стекнување
знаења и вештини и

• Намалување на времето потребно за обука на нови вработени и други работници ,
обука за други позиции во компанијата , со што се намалуваат инвестициите.

• Во пракса, постои разлика помеѓу обуката на работниците и развојот на работниците, што може да се види во табелата: [23]

Слика 2. Разлика помеѓу обука на вработените и развој на работникот

РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ОБУКА И РАЗВОЈ НА РАБОТНИЦИТЕ

КАРАКТЕРИСТИКИ	ОБУКА	РАЗВОЈ
ПОВРЗАНИ СО РАБОТАТА	РАБОТА КОЈА ВЕЌЕ СЕ ОБАВУВА	ПОСТОЈНИ И РАБОТНИ АКТИВНОСТИ КОИ ЌЕ СЕ ОБАВУВААТ ВО БЛИСКА ИДНИНА
БРОЈ НА РАБОТНИЦИ	НАЈЧЕСТО ПОЕДИНЦИ	ГРУПА НА РАБОТНИЦИ КОИ РАБОТАТ ПОВРЗАНИ РАБОТИ
ВРЕМЕ НА ОБУКА	КРАТКОРОЧНО	ДОЛГОРОЧНО
ЦЕЛ	ПОДОБРУВАЊЕ НА ПОСТОЕЧКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ	ИНВЕСТИРАЊЕ ВО КВАЛИТЕТОТ НА ИЗВРШУВАЊЕ НА ИДНИ РАБОТИ

Извор: Mejia L.R.G., Balkin D.B., Cardy L.R. (2012), Managing Human Recources, Pearson Education Inc. as Prentice Hall, New Jersey, p. 258

Слика 2 покажува дека компанијата одлучува да обучи и / или развие работници во согласност со потреби и план за внатрешен развој на организацијата , но развојот на работниците е директно поврзан со планираниот развој на компанијата , додека потребата за обука може да се појави и за време на вообичаеното извршување на задачите .

[23] Mejia L.R.G., Balkin D.B., Cardy L.R. (2012), Managing Human Recources, Pearson Education Inc. as Prentice Hall, New Jersey, p. 258

При поставување на целите за обука, потребно е тие да бидат јасно и прецизно дефинирани со цел да се постигне најважната општа цел на компанијата. Целите на обуката исто така се формулираат во зависност од промените што треба да се спроведат .

Анализата на успешноста обезбедува индикатори за потребата од обука или промена во начинот на работа . Првиот чекор во анализата на перформансите е обично да се споредат реалните перформанси со она што треба да бидат постигнати . Оваа анализа во голема мера ќе потврди дали има недостаток на перформанси и ќе му помогне на управителот да ја идентификува причината за тоа .

Постојат неколку начини да се провери тековната работа, оваа проверка вклучува:[24]

- проценка на учинокот ,
- проценка на обработка на податоци (перформанси) поврзани со работата (продуктивност ,отсуство од работа и одложувања, поплаки, одложувања поврзани со роковите, квалитетот на производот (работни производи) и поплаки од клиенти),
- набудувања на супервизори и други специјалисти,
- разговор со работникот и неговиот / нејзиниот претпоставен,
- тестирање на знаење и вештини поврзани со работата,
- тестови поврзани со ставовите што ги има вработениот кон работењето на неговата позиција,
- преглед на евиденцијата за дневните задолженија што ги водат вработените како индивидуи и
- употреба на специјален софтвер за анализа на перформанси, како што е Saba Software, Inc.

По извршената анализа на перформансите , претпоставениот добива појасна слика за профилот на вработениот и можните грешки во работата на работникот што мора да се коригираат.

На пример, ако утврдува дека на работникот му недостасува стручно знаење при

[24] Dessler G., (2013) *Human Resourse managment*, Pearson, New Jersey, p. 250

извршувањето на работата, предлага менаџерот корективни мерки за да им се помогне на вработените да го исполнат стандардот на организацијата .

3.3. Профилирање на вработените

Информациите за перформансите на вработените се клучни за менаџерите на човечки ресурси, со цел соодветно да реагираат во насока на можно спроведување активности за корективни мерки . За да може менаџерот да формира профил на вработен, потребно е да се следи мотивацијата на вработениот , неговиот однос кон работата, тимот, организацијата, како и нивото на професионално знаење, комуникативност и слично. Креирање профил на секој вработен е една од важните задачи со цел да се развијат и спроведат мерки, како и план за развој. Откако се креирани профилите на вработените, се утврдува односот на овие профили со стандардите и политиките на компанијата .

По запознавањето на менаџерот со профилите што ги има во рамките на организацијата и стандардите на самата компанија , менаџерот добива појасна слика за квалитетот на целата организација и презема чекори за понатамошно водење на развојот на организацијата , како и на самиот вработен.

Првиот чекор што го презема менаџерот е да се дефинира видот на обука потребна за работникот кој треба да е обучен . Карактеристично за новите работници е тоа што треба да се посветат на учењето на основите во работата , односно ориентација . Обука за развој првенствено е наменета за работници со искуство. Оваа обука мора да исполнува еден од двата услови: обуката мора да ја зголеми ефикасноста во тековната работа или да ги подготви за работни места со поголема одговорност. И двата типа на обука се неопходни за сите работници .

3.4. Програма за обука и развој на вработените

Обуката е една од најважните активности на успешните организации и исто е значајни и за старите и за нововработените. Новите вработени учат преку обука за

основите на нивната работа , додека искусните работници одат во чекор со промените за подобрување на нивните предности . Во многу компании вработените не можат да напредуваат сè додека не завршат со обука и стекнување на одредени вештини кои се релевантни за нивното работно место. Преку континуирани обуки , континуиран и постојан напредок е пожелен за сите работни позиции.[25]

За ефикасна организација на обука потребно е успешно да се спроведат пет чекори.

Првиот чекор претставува самата анализа на потребата од одредена обука со цел да се утврди за кој е намената обуката и каков вид обука треба да се спроведе.

Дизајнирање на програма за обука претставува вториот чекор, за да биде појасно која обука треба да се спроведе.

Имплементација на програмата за обука е трет чекор,

Четвртиот чекор се однесува на спроведување или одржување на предвидената обука ,

Последниот чекор е евалуација, односно проценка, со која утврдуваме дали обуката ги постигнала поставените цели.
Ако се случи да се потврди дека обуката не ги даде посакуваните ефекти, потребно е да се повтори процесот додека не се постигне целта.

Во продолжение , подетално ќе го објасниме секој чекор , со цел да ја потенцираме важноста на истите во спроведувањето на обуката

3.5 Анализа на потребите за обука

Анализата на потребите за обука се смета за основа на сите активности поврзани со обуката. Анализата е неопходна доколку саканата обуката што треба да се спроведе треба

[25] Spector, E. P,(2008): ,,Industrial and Organizational Psychology", John Wiley & Sons Inc,January, pp 173

да е соодветна односно да биде ефикасна и да ги задоволи потребите на индивидуата, а истовремено да и донесе на организацијата придобивка која што е конзистентна
со парите потрошени за истата[26] . Со цел да се создадат можности за обука да биде ефективна, потребно е прво да се утврди потребата на учесниците за учење. Во пракса често се случува ресурсите за обука да се трошат со избор на несоодветен персонал , но и со слаба содржина на обука. Со цел да се реши овој проблем и да се обезбеди рационално трошењето на ресурси за обука да рационално, неопходна е адекватна проценка .

Голдстен (1993) [27], ја објаснува анализата на потребата за обука преку три нивоа: организација, работа и вработен.

Организациското ниво се однесува на целите на организацијата и перформансите на вработените.

Откако ќе се утврди целта на организацијата се открива каков вид на обука е неопходен. На пример, ако се анализира односот на повредите на работа, тогаш обуката ќе тече во насока на заштита и безбедност при работа.

Ниво на деловна активност се однесува на задачите кои се составен дел на секое работно место. Оваа анализа се користи
со цел да се идентификуваат главните задачи , но исто така и КСАО (вештини , способности и други карактеристики) за секоја задача . Нивото на вработените се однесува на проценка на нивото на луѓе на КСАО . Со споредување на нивоата на КСАО работните места и вработените можат да проценат во која област е потребна обука.

Тешко е да се дадат детални чекори за да се анализира потребата за обука, бидејќи таа се разликува од организација до организација. Многу анализи потенцираат одредени чекори што модерните организации треба да ги следат и усвојат како водич, додека конкретната анализа би се разликувала од организација до организација

Слика 3: Чекори на анализа за потреби од обука[28]



Извор: Leopold J., (2002), *Human Resourses In Organisations,* Pearson Education, New York, p. 206

Слика 3 објаснува кои општи чекори треба да се преземат при проценката и каква е потребата од обука на една модерна организација. Секоја организација треба да ги следи овие чекори во проценка на потребите за обука. Од самиот опис на симптомите на потребите за обука, проценка на важноста на решавање проблеми, анализа на причините за проблемите, смислување решенија, проценки на цената и можните придобивки до поднесување извештај во кој модерната организацијата би имала јасен увид за состојбата во која се наоѓа и би можела попрецизно да процени и осмисли програма за обука.
И покрај важноста на проценката на потребите за обука, компаниите ретко ја користат. Спроведено е истражување во САД во кое учествувале 1000 приватни компании и резултатот покажа дека само 27% користеле некаква форма на анализа на потребата за обука. [29]

Постојат примери во пракса каде се случува компаниите да трошат финансиски средства на обука и да не се постигне посакуваниот резултат. Со цел да се избегне тоа, и со цел да се спроведе поефикасна обука , анализа на потребите за обука е повеќе од неопходна за прибирање на значајни и квалитетни податоци

[29] Saari. L. M., Johnson, T. R..McLaughlin, S. D., & Zimmerle. D. M, (1988). A survey of management [raining and education in U.S. companies.Personnel Psychology, 41. 731-743

3.6 Дизајн на програма за обука

Со цел да се дизајнираат програми за обука, потребно е да се земат предвид резултатите од анализите на проблемот што е предмет за решавање . Самото дизајнирање на програма е процес што се повторува сè додека не се најде начин на обука што би го задоволило раководството, односно обуката што би довела до задоволително ниво на зголемување на ефективноста .

Слика 4.Циклус на обука [30]



Ивор: Leopold J., (2002), *Human Resourses In Organisations,* Pearson Education, New York, p. 204

Слика 4 зборува за цикличниот процес на обука. По дизајнирањето на самата програма за обука и можни решенија, се спроведува имплементација на решенија за обука и проценка на ефикасноста од спроведеното . Дизајнирање програма за обука е всушност составување / креирање содржина и материјали на програмата . Неопходно е да се избере вистинската

[30] Leopold J., (2002), *Human Resourses In Organisations,* Pearson Education, New York, p. 204

содржина што ќе биде презентирана преку програмата како и да се избере дизајнот на самата програма.

Интеракцијата со работниците може да биде преку предавања, студии на случаи или содржина најдени на Интернет.

Некои работодавци создаваат своја содржина за обука од широкиот спектар на различни теми за обука кои се достапни на Интернет.[31] Таа содржина може да се користи со или без активна интернет-врска. Оваа содржина претежно има упатства тренери, потребна литература, видео и друга содржина. [32]

Познавањето и одобрувањето на буџетот наменет за програмата за обука е многу важно заработодавачот . Буџетот условува создавање програма за обука, што ја претставува содржината на програмата за обука, неговите техники и методи.

Со цел правилно да ги формулирате целите за обука, треба ги следиме следниве упатства:[33]

• да се објаснат целите во писмена форма,
• да бидат јасни и мерливи цели,
• да се утврди како вработените ќе покажат :
    1. Разбирање на наведените цели,
    2. Поседување на вештини или знаење
• јасно да се презентира и дефинира однесувањето и резултатите што треба да се постигнат по спроведување на програмата за обука

3.7 Имплементација на програми за обука

Постојат два основни пристапа за спроведување на програма за обука, еден фокусиран на обучувачот кој го контролира текот на учењето , а другиот е насочен кон лицето кое е

[31] Sadržaj dostupan na linkovima www.astd.org, www.trainerswarehouse.com, i www.gneil.com

[32] Dessler G., (2013) *Human Resourse managment*, Pearson, New Jersey, p. 253

[33] Đorǰević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str.146

обучувано , ученикот . Се претпоставува дека сите учесници на оваа обука се подготвени да научат и да учествуваат во средина што е создаден за овие потреби.

Овој начин на спроведување на обуката се користи многу од причина што учесниците на обуките имаат поголема слобода во текот на учењето и можат да ја прилагодат обуката според нивната брзина на усвојување на материјата .

Важен аспект на обуката е дека ја има целата потребна поддршка на учесниците во текот на обуката како и евалуација на процесот на обука на крајот. Поддршката што им е дадена на учесниците треба да се вклопи буџет планиран за обука и може да биде во форма на менторство , супервизија (надзор), формирање група која ќе биде вклучена во мрежата за цели на поддршка.

Спроведувањето на програмата за обука треба да се прилагоди на образовното ниво на учесниците , предавачите мора да имаат пристап до ресурсите потребни за обука, а по претпоставка дека и тие се вклучени со соодветно ниво на образование. За да може горенаведеното да биде ефективно, потребно есоработка на тренери и менаџери на компанијата со цел да се намали можниот јаз помеѓу неопходното и достапното [34].

Со дизајнирање план за обука, се добиваат целите што оваа обука треба да ги постигне , често се случува поради влијанието и улогата во организацијата поединците да не се во можност да се посветат на програмата во нејзината посакувана форма . Поради наведенорто следува имплементација на програмата што треба да го овозможи тоа , односно да може да се посветат на обуката и посакуваните резултати да се постигнуваат целосно без или со минимални загуби по организацијата .

3.8 Спроведување обука

Постојат многу различни методи на обука и тие се формираат во зависност од ситуацијата и целите на обуката. Најдобра и универзална програма за обука не постои, но се смета дека

[34] Holland R., (2012) *Managing Access to Medicines and Health technologies, Chapter 52*, Management Sciences for Health Inc. for Bill & Melinda Gates foundation, Arlington USA, p 1035

најдобра е таа што е флексибилна и се прилагодува на барањата на оние кои се обучуваат. Добар избор на метод е во секој случај клучен за успехот на самата обука .

3.9 Евалуација на програмите за обука

Евалуацијата е важен елемент за развој на програми за обука. При дизајнирање на програма за обука е од суштинско значење да се постават цели и методи за мерење на резултатите постигнати по завршените обуки .

Евалуацијата е важна затоа што јасно утврдува дали програмата за обука ги дал посакуваните ефекти . Според мислењето на I / O (индустриска организациска психологија), процесот на обука воопшто не е завршен се додека не се направи проценката на ефективноста од програмата која се спроведува .

Morrow i Kupinski имаат оценувано 18 програми за обука во организации , и врз основ на заклучоците кои ги имаат донесено вкупно пет обуки чинат повеќе отколку што придонесуваат за организацијата [35]

Во продолжение е даден графички приказ на петте чекори во вреднување на програмата за обука .

Слика 5 Пет чекори во вреднување на програмата за обука [36]

[35] Morrow, C. C..Jarrett. M. Q..& Rupinski. M. T. (1997), „An investigation of the elTcct anti economic utility of corporate- wide training" Personnel Psychology, 50, 91

[36] Spector, E. Paul,(2008): „Industrial and Organizational Psychology", John Wiley & Sons Inc,January, pp 187



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

Спроведувањето на евалуација на обуката содржи пет чекори. Дефинирање на критериумите за евалуацијата е првиот чекор. Критериумите претставуваат утврдени постапки за споредба и утврдување на ефективноста на обуката. Со утврдување на критериумите се утврдуваат и мерките со кои тие се определуваат , проценуваат (чекори 2 и 3). Собирањето на податоци е четврти критериум , додека петтиот чекор е анализа на податоци и разгледување на заклучоци за ефективноста на програмата за обука.

За евалуација на програмата за обука значен е , моделот на Доналд Киркпатрик кој се состои од проценка на обука на четири нивоа:[37]

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

• **Проценка на реакциите** - на ова ниво се проценува реакцијата на работниците кои поминуваат обука. Обуката ќе даде подобри резултати ако работниците гледаат на тоа како на искуство важно за нив доколку сметаат дека лицето кое ја спроведува обуката е соодветно за работата.

Проценката на реакциите е важна како за обуката која се спроведува така и за идните обуки бидејќи помага при дизајнирање на подобра обука прилагодена на работниците.

• **Проценка на знаењето** - мери што научиле работниците за време на обуката, т.е. колку влијае обуката на зголемување на знаењето што го поседуваат. Во зависност од целите на обуката , тука може да се оцени како таа влијае на промените во поглед на знаењето , вештините или ставовите.

• **Проценка на однесувањето** - се прави проценка колку обуката го сменила однесувањето на работниците односно како се применува наученото на работа . Доколку не се пријави никаква промена однесувањето на работа не значи дека работниците не совладале никаква обука,
ова може да се случи ако нивниот шеф попречи примена на нови знаења или ако не се заинтересирани за независно применување на нови знаења.

• **Евалуација на резултатите** - на ова ниво се анализираат крајните резултати од обуката со целда се согледа односот помеѓу придобивките и трошоците за обука.
За да се добијат релевантни резултати од евалуацијата на обуката , евалуацијата треба да се повторува
додека трае обуката на крајот од обуката и по одреден период по завршувањето на обуката.

3.10 Методи за обука на вработените

Методите за обука обично се формираат во зависност од ситуацијата и целите на обуката. Метод на обука односно методот на обука мора да биде прилагоден на учесниците на

обуката, времетраењето на обуката, локацијата на обуката како и начинот на финансирање на обуката.

Со цел да се има целосна слика за најважните методи на обука, ќе користиме табела што ќе ни даде појасна слика за методите на обука

Слика 6 .Споредба на различни методи на обука[38]

Метода на обучувачот обука	Корисни страни	Предности	Недостатоци	Улога на
ПРЕДАВАЊА	Добар начин на преносливост на информации и факт	Можност за презентација на многу материјал за краток временски рок. Можност за работа во голем број учесници	Пасивност на учесниците во обуката Слабо усвојување на градивото Бројот на	Овозможување на информации Одговор на евентуални прашања

[38] Holland R., (2012) Managing Access to Medicines and Health technologies, Chapter 52, Management Sciences for Health Inc. for Bill & Melinda Gates foundation, Arlington USA, p 1034

		Предавачот има целосна контрола над обука	повратни информации (feedback) е многу мал	
ДИСКУСИЈА	Стимулира заинтересираност и размислување Генерирање на можни решенија за проблемите Генерирање на концензуси	Стимулирање на заинтересираноста на учесниците Активна вклученост на учесниците Учесниците разменуваат искуства во текот на дискусијата	Одзема време Наложува учесниците да имаат одредени предзнаења за обуката Заради квалитет мора да се контролира текот на дискусијата Може да се превземат активни учесници однадвор	Воведување на помали групи во текот на обуката Јасно се дефинира задачата за секоја група Одредува јасни временски ограничувања и нивно почитување
СТУДИЈА НА СЛУЧАИ	Решавање на проблеми Промена на ставови Иградба на аналитички вештини	Активно учење на учесниците Учесниците разменуваат искуство во текот на студијата Стимулирање на идеи и дускусија за конкретната тема	Потребно е повеќе време за припрема Дискусиите може да се фокусираат на други подрачја ,а не на очекуваните .	Внимателна припрема и презентација на важен материјал Поставување на провокативни прашања во контекст на развој на дискусијата . Наведување на дискусијата кон постигнување анализа , можно решение или

				предлог акција . Избор на прикладни зборови за да се илустрираат клучните работи
ИГРА НА УЛОГИТЕ	Развој на интерактивност , знаење и модифицирање на ставовите . Внес на хумор и живост во предавањето .	Ја стимулира заинтересираноста Забавно е . Учесниците се активни	Потребно доста време за припрема. Тие кои се вклучени директно може да научат повеќе од тие кои што не се директно вклучени	
РУПНИ ВЕЖБИ	Изградба на тимски дух Изградување на интерактивни вештини.	Го олеснува вклучувањето на мотивирани учесници	Потребна е вештина на обучувачот за изведување на вежбите . Потребно е време групата да почне да се однесува синхронизирано	Потребно е внимателна припрема за да се организира сето ова Запишува предлози .
BRAINSTORMING	Го стимулира креативното размислување Генерира можни решенија	Промовира активно учество . Се користат идеите и искуствата на учесниците Ја стимулира	Потребно е време Некои учесници можат да бидат пасивни Се наложува обучувачите да се обучени на високо ниво Наложува	Ги реорганизира групите Води расправа на крајот. Припрема на материјал за демонстрација .

ДЕМОНСТРАЦИЈА И-УЧЕЊЕ (e-learning)	Ги покажува исправните постапки и стандарди кои се наложуваат Индивидуално учење Добар пренос на информации Покажување на исправни процедури	заинтересираноста Може да се користи и за поголеми групи Можност за брза достава на меатеријал Дозволува учесниците да учат на локации по свој избор и темпо на учење . Некои веб апликации овозможуваат комуникација помеѓу учесници кои работат на исти делови од обуката	поголем напор за припрема . Тешко е да се организира добар увид во демонстрацијата во поголеми групи Скапа и захтевна по однос на време на припрема Учесниците можеби немаат соодветни електронски уреди потребни за обука .	Сам ја врши демонстрацијата за да провери дали се функционира . Ги набљудува учесниците Брзо ги исправа грешките Ги поттикнува учесниците кои учат поспоро Овозможува складирање на податоци и подршка за учење преку разни видови на комуникација .

Извор : 38 Holland R., (2012) Managing Access to Medicines and Health technologies, Chapter 52, Management Sciences for Health Inc. for Bill & Melinda Gates foundation, Arlington USA, p 1034

На слика 6 е прикажана табела на која можеме да видиме различни методи на обука , кои се предностите , а кои се недостатоците од прикажаните методи , како и колкава е улогата и значењето на тренерот - обучувачот во секој метод поединечно

4 ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ И МОЖОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА РАБОТНИЦИТЕ КАКО МОТИВАЦИОНА СТРАТЕГИЈА

Мотивирање на луѓето значи да ги инспирирате да направат нешто што навистина сакаат да го прават, а не да прават нешто поради наредба, притисок или некоја друга причина. Еден од големите предизвици за менаџерите е да најдат вистински начин за мотивирање на вработените. За да бидат соодветно мотивирани, вработените мора пред се и основно да бидат обучени за нивната работа. Соодветната обука е неопходен чекор кон зајакнување на нивната мотивација, нивно задоволство од работата и зајакнување на самодовербата, а сето тоа гарантира попродуктивна работа, како и постигнување на конечен резултат. Откако ќе завршат фазите на вработување работници , целото внимание се посветува на обуката. Обуката ги стекнува потребните знаења и вештини кои се неопходни за правилно извршување на специфичната работа што ќе ја извршуваат вработените.

Програмата за обука може да биде прилично лесна и едноставна, но исто така и екстремно тешка, но во секој случај влијае на мотивацијата и успехот на вработените во нивните идни напори за работа. Со овие изјави, ние потврдуваме една од посебните хипотези, во која се вели дека способноста на вработените да постигнат подобри перформанси е резултат на нивното образование и обука на работа.

Доколку недостасуваат инвестиции во обука и развој на вработените, последиците можат да бидат различни, од поблаги како казни за вработените , како што се намалувања на платите, до напуштање на компанијата. Обуката ги развива тековните и идните перформанси. Таа е насочена кон развој на вештини на вработените за одредено работно место, но исто така и за вештини потребни за успех во кариерата, брз напредок во рамките на професијата. Интересното истражување „Understanding the People and performance"[39] , објавено во 2003 година, исто така, докажа дека обуката влијае на деловните перформанси. Резултатот од истражувањето помага да се разбере зошто практиките на човечки ресурси, активностите за учење и развој се неопходни за нивото на придонесот на вработените. Работната изведба на вработените е резултат на нивната мотивација при извршувањето на работата како и можноста да ги применат своите идеи, способности и знаења.

[39] Harney B., Jordan C., (2008) International Journal of Productivity and Perfomance Management, Unlocking the Black Box, Emerald Group Publishing LTD, Emerald UK, p. 14

Слика бр.7 Како учењето и развојните активности можат да влијаат на деловните перформанси [40]



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

Слика 7 покажува дека доколку вработените се задоволни од обуката , нивната посветеност , мотивација и задоволство од работата значително се зголемуваат. Обуката и учењето на вработените се од витално значење и клучно за влијанието врз ставот,

[40] Jarvis J., Lane D., Fillery-Travis A.,(2004)The Case for Coaching, Institute for Personnel and Development, London, p. 18

мотивацијата и шансите на вработените , со што се развиваат организациските перформанси во однос на продуктивноста и значително се зголемуваат перформансите.

Со овие изјави , ние ја потврдуваме нашата општа хипотеза дека клучен предуслов за постигнување на деловните цели на секоја модерна организација е инвестирање во обука на вработените, изнаоѓање на вистинските методи и начини за мотивирање на вработените и постигнување на нивно задоволство од работата.

4.1 Мотивација и факторите кои влијаат на мотивацијата на вработените

Мотивацијата може да се дефинира како специфичен процес што го придвижува , одржува и насочува човековото однесување кое треба да постигне одредена цел[41]. Тоа е една од најважните форми на постигнување на целите и ефективноста на работата на поединецот но и на целата организација.

Кои се потребите, процесите и очекувањата што ја поттикнуваат човечката активност?

Ова прашање е во центарот на дискусијата помеѓу бројни менаџери и истражувачи , при проучување и подобрување на овој систем . Основата во успешното раководење на менаџмент концептот е пред се поврзано со синхронизираното функционирање на организацијата . Воведувањето на деловна култура е клучен сегмент кој спречува недоследно однесување и кршење на основните принципи на деловната етика .

Со помош на мотивацијата како фактор за подобрување на личните перформанси на вработените се одржува врската помеѓу средината и поединецот , во колкава мера тој ги има прифатено општествените вредности и ги има прилагодено своите потреби на начинот на функционирање на заедницата . Системот на вредности е двигател на сите активности на поединецот и го поттикнува преку организациските активности да ги постигне

[41] Janicijevic N., (2008) Organizaciono ponasanje, Data status, Beograd, str 112

предвидените цели , Мотивацијата содржи : мотиви , интереси , наклонетост , цели , идеали итн. [42]

Една од најважните теми на менаџирањето се однесува на мотивацијата . Организациите се насочени кон одредени цели кои ги остваруваат преку реализирање на работните учиноци на вработените и менаџерите . Остварувањето на работните учиноци зависи од три фактори :[43]

- Способност на вработените ,
- Можности на вработените ,
- Мотивација на вработените ,

Потребата , движење и награда се елементи врз основ на кои е заснован процесот на мотивација . Состојбата на физиолошки дебаланс подразбира потреба , додека пак процесот на движење , придвижување претставува проце кој човекот го движи да надмине некој недостаток . Наградата е остварување на состојба во која се совледуваат недостатоците .

Постојат голем број на цели кои вработените треба да ги остварат на своето работно место за соодветна парична надокнада . Во организациска смисла , мотивацијата се разгледува на два начина .

- Преку поединецот , каде мотивацијата претставува внатрешно чувство кое тежнее кон постигнување на целта
- Преку менаџерот , каде таа претставува состојба која преку која се гарантира тежнеење кон целите и достигнување на зацртаните цели .

[42] Orlic R.,(2005) Kadrovski menadzment , Planeta , Beogra , str.48

[43] Ivanicevich , J., Konopaske, R.,Matteson, M.,(2013), Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill/Irwin , Boston, p.23.

Мотивацијата е психолошки процес кој е подложен на варијации , што значи дека во дадени моменти вработениот може да биде максимално мотивиран , а веќе во следен момент да биде потполно немотивиран . Од овие причини управувањето со мотивацијата е постојана задача на менаџерите . Тоа е и причина за постојана потреба да се дискутира на оваа тема и да овој систем биде постојано проучуван и усовршуван .

Добро мотивиран работник знае како да постигне одредена цел на најефикасен начин , што е важно за него како индивидуа која е наградена за своите напори со остварување на одредена придобивка, но и придобивка за целата организација.

„ Долго време се сметаше дека недостатокот на капитал е она што го спречува развојот на компанијата. Мислам дека тоа веќе не е вистина. Мислам дека она што го спречува развојот на компаниите е работната сила и неможноста на компаниите да ја регрутираат и одржуваат таа работна сила како валидна . Тоа е она што го спречува развојот на индустријата односно развојот на компаниите “.[44](44)

За менаџерите на човечки ресурси ширум светот денес , еден од најголемите предизвици е мотивацијата на вработените. Во глобалната економија, сите материјални ресурси се брзо и лесно достапни . Сепак, како што највредните работи во животот всушност немаат цена и не се материјални, така и самата мотивација се смета за најважниот нематеријален сегмент на човечки ресурси.

Бројни анализи докажаа дека ако вработениот е мотивиран , неговата продуктивност е поголема за околу 40%. Менаџерот кој добро ги извршува своите задачи има прецизна цел, наградува и казнува навремено, ги слуша потребите на вработените и ги обезбедува потребните ресурси . Преку тимска работа помеѓу вработените и претпоставените, како и отворена комуникација на дневна основа , се постигнува потребната мотивација на вработените . Со цел целосно да се реализира човечкиот потенцијал , нивната креативност и продуктивност, клучна е позитивната работна атмосфера, како и фактот дека сите вработени се третираат како еднакви партнери и соработници.[45]

[44] Dessler G., (2013) Human Resourse managment, Pearson, New Jersey, p5 4;

[45] Достапно www.tmq.orq.rs/v343406.htm,

Поединците се клучен столб на организациските зафати. Тие создаваат и менуваат организации и ги внесуваат своите потенцијали во корист на организацијата.

За раководството и целата организација личните карактеристики на вработените , нивните способности , интереси и вредносни ставови се важни , а работната мотивација е од посебно значење . Мотивираната индивидуа е подготвена за големи достигнувања , бидејќи таа никогаш не трпи просечни резултати и секогаш се стреми кон напредок и поголем успех на целата организација .

Внатрешните и надворешните фактори ја стимулираат желбата и енергијата на луѓето да бидат заинтересирани и посветени на работата или улогата која ја имаат како и да вложат дополнителен напор за да ја постигнат целта.[46]

Мотивацијата претставува збир на специфични фактори кои ги водат и охрабруваат луѓето да ја постигнат поставената цел . Ако ја разгледаме мотивацијата преку работниот процес, тогаш тоа претставува одржување и насочување на однесувањето на индивидуата која се стреми кон одредена цел[47] .

Мотивационите фактори претставуваат различни вредности , норми , стандарди и ситуации кои позитивно или негативно влијаат на степенот на мотивација . Тие ги охрабруваат луѓето да преземат одредени активности .

Мотивацијата е важен концепт во организациското однесување. Познавањето на мотивацијата им помага на менаџерите да го разберат однесувањето на вработените, како и да го насочат однесувањето кон постигнување лични цели , а со тоа и целите на организацијата .

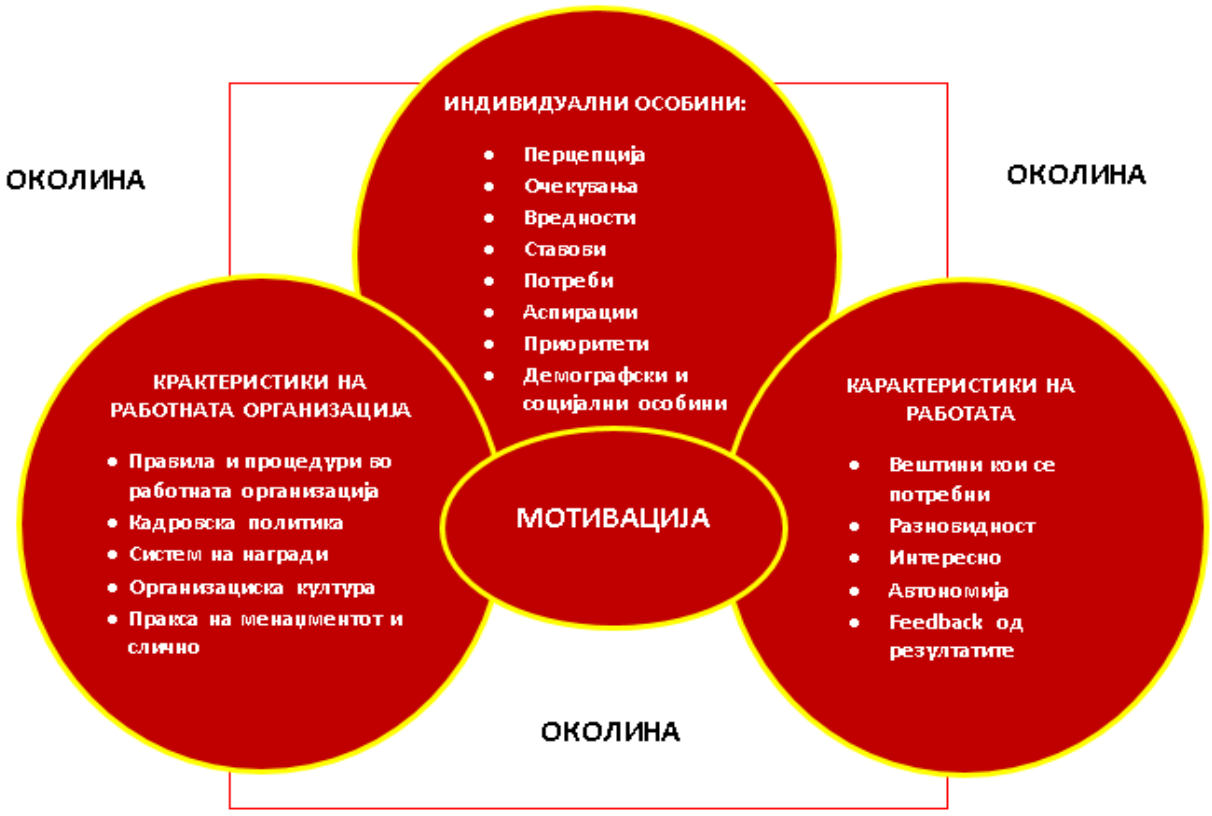
[46] Достапно на на http://vww.businessdictionarv.eom/definition/motivation.html#ixzz3VbweP9p3,

[47] Janicijevic N. (2008) Organizaciono ponasanje, Data status, Beograd, str 111

Бројните фактори кои влијаат на мотивацијата се поделени во три групи [48]:

- индивидуални карактеристики
- карактеристики на работата
- карактеристики на работната организација

Сл.9 Фактори кои влијаат на мотивацијата [49]



Извор: BahtijarevićŠiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb:Golden marketing str.558

[48] Babic L., (2009), Upravljanje edukaeijom u organizaeiji, Beograd, Univerzitet Singidunum, str.78

[49] BahtijarevićŠiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb:Golden marketing str.558

На слика 9 се прикажани три групи на бројни фактори кои влијаат на мотивацијата . Индивидуалните карактеристики се однесуваат на потребите , ставови , вредностите кои ги поседуваат вра ботените . Секој поединец има различни карактеристики , а тоа е важно за секој менаџер да ги поттикнува оние кои ќе допринесат за остварување на целите . Карактеристиките на работата кој секој поединец ја обавува подеразбира автономност , одговорност , сложеност и слично .

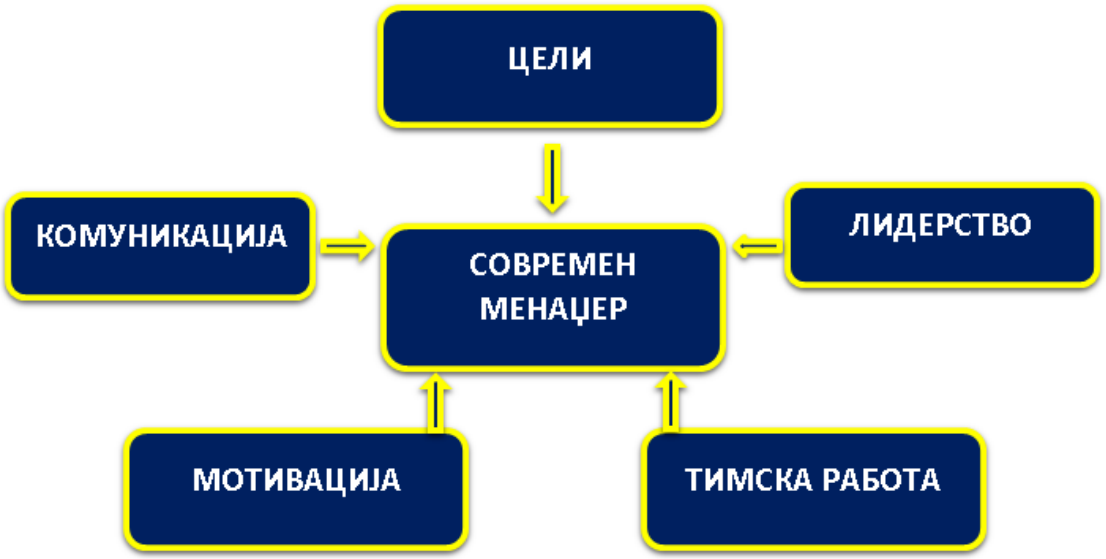
Карактеристиките пак на работната организација ги претставуваат самите процедури и правила на организацијата како што се , кадрова политика , систем на наградување , пракса на менаџментот и слично .

4.2 Улога на менаџерот во мотивирање на вработените

Откако ќе се утврдат работните задачи и целите на организацијата се отпочнува со дејствување на менаџерите на работните процеси .Една од најважните задачи на менаџерот е да креира работни задачи . На самиот почеток на предвиденара работна активност се вградува мотивациски потенцијал .При тоа моногу е важно да се креираат смислени , целосни и предизвикувачки задачи и цели , а при тоа истите да овозможат автономност и голем личен допринос , како и силни информации за успешно извршените работни задачи .

За успех и мотивација на работа големо влијание има и начинот на кој е организирана работата , механизмите кои ги користи организацијата , начинот на кој се развиваат информациите и знаењето , а не само квалитетот на финалниот производ .

Слика 10 . Ориентација на современиот менаџер [50]



Извор:достапно на 50 http://siepa.qov.rs/files/pdf/EXPORTER7 2007 03.pdf

Слика 10 покажува на кои елементи треба да се фокусира модерен менаџер , односно кои се неговите задачи доколку се залага за позитивен развој на модерна организација .

Јасни цели , комуникациски вештини и добра комуникација со вработените , поттикнување мотивација , фокусирање на тимот и зајакнување на тимот во модерна организација и тајни вештини во лидерството се ориентација на современ менаџер , овие елементи ќе допринесат за зголемување на личните , а со тоа и на самите перформанси на организацијата .

[50] 50 http://siepa.qov.rs/files/pdf/EXPORTER7 2007 03.pdf

Менаџерите за човечки ресурси треба да постигнат четири цели:[51]

• **Цели на вработените.** Една од основните цели на менаџерот е да ги препознае и обезбеди на организацијата вистинските луѓе кои успешно ќе ги извршуваат зададените задачи. За да се постигнат целите, потребно е да се утврди организациската структура , видот на договорот со вработените , квалитетен персонал што ќе остане во организацијата.

• **Работни цели**. Целта на менаџерот е да ги преземе потребните мерки и активности во однос на соодветна обука на вработените , нивниот напредок , процесот на наградување на вработените и постигнување квалитетни процедури за работа.

• **Цели поврзани со управувањето со промените**. За да се постигне оваа цел, потребно е да се ангажираат квалитетни претпоставени, кои се во тек со иновациите , не се плашат од нови предизвици , претпоставени кои се креативни и носат позитивни промени.

• **Цели во врска со администрацијата.** Овие цели вклучуваат собирање на податоци за вработените како и ажурирање на овие податоци. Исто така овие цели се однесуваат на сите правни работи што се неопходни менаџерот за човечки ресурси да се усогласи со законодавството.

Важен сегмент во управувањето со организацијата и вработените се вештините на менаџерите , како што се вештината за управување со луѓето, јасна визија и недвосмисленост во поставувањето на целите на организацијата . Проблемот што може да се создаде во односот менаџер / вработен се меѓу другото стереотипите за вработените . Менаџерот за човечки ресурси мора да ги земе предвид мислењата и желбите на вработените и да ги слуша нивните потреби и мотиви , кои претставуваат динамична категорија .[52]

---

[51] Bordevic Boljanovic J, Pavic Z, (2005) Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.6

[52] Достапно на http://www.liderpress.hr/Default.aspx7sicM08370

Важно поле на дејствување на менаџерот е и секојдневното однесување , односно секојдневниот однос кој го има менаџерот со вработените . Во секојдневните контакти на менаџерот со вработените се добива јасна слика колку тие ги почитуваат вработените , колку го ценат нивниот лојален труд , колку и тие самите се лојални и заинтересирани за функционирање на организацијата , колку стручно ги воочуваат и препознаваат способностите и знаењето , колку спретно ги разарешуваат и увидуваат реалните проблеми и слично .

Давање на нови и попредизвикувачки задачи , соодветна обука што треба да ја помине секој вработен , континуирана обука на секој вработен , препознавање на способности , усогласување и проценка на индивидуалните способности во однос на работните барања , почитување на мислењата и идеите на вработените и разбирање на личните проблеми на вработените се постојани задачи на менаџеротдоколку нивната цел е да ги мотивираат луѓето што ги водат . Со овие изјави ние ја потврдуваме нашата посебна хипотеза дека улогата на менаџерот за човечки ресурси и неговата свесност за важноста на процесот на континуирана обука на вработените е клучна за нејзино успешно спроведување

4.3 Обука и развој на вработените како мотивирачки фактор

Различни истражувања во рамките на менаџментот покажуваат дека тимската работа , мотивирање на вработените и начините на водење и управување со вработените , поттикнување на креативноста кај вработените за развој на вработените влијаат на ефективноста и ефикасноста на организацијата и со ова ја потврдуваме нашата хипотеза дека мотивираниот вработен е позадоволен од својата работа и постигнува подобри резултати .

Денес менаџерите за човечки ресурси осмислуваат начини да ги мотивираат вработените , да се грижат за нивниот напредок , да ги развиваат своите таленти и да направат детален план за учество на вработените во обуки и едукација според предвидениот план на организацијата .[53]

[53] *Babic I. , Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum , Loznica , Mladost grup , Beograd 2009 , str.40*

Континуираната обука е еден од предусловите за мотивација на вработените. Со соодветна обука веќе во првите чекори се постигнува ефект на зајакнување на мотивацијата, посветеноста , задоволството од заангажираноста - улогата и самата работа како и зајакнување на самодовербата на работникот, а сето тоа дава гаранции за попродуктивна работа и успех на организацијата .

Успешните компании во регионот се фокусираат на обука на вработените во оние области што ги подобруваат човечките вештини , меѓу кои најпопуларни се деловни комуникациски вештини , вештини за презентација , управување со состаноци , вештини за успешно преговарање , мотивација на вработените и слично .

Со обуките се постигнуваат многу подобри резултати , го подигнуваат моралот и мотивацијата на вработените , бидејќи тие доаѓаат до нови идеи , знаење и искуство . Денес успешните компании го следат развојот на своите вработени и соодветно на тоа прават план за обука на вработените , што би значело дека и покрај квалитетното на раководење на деловните компании, квалитетно управуваат и со знаењето во рамките на компанијата .

Потребно е системско и систематско пристапување кон обука на вработените. Причините за слаба обука се многубројни и се јавуваат кога едукацијата и обуката на вработените не се приоритет на управување , приоритет на менаџментот . Исто така причина за слабите обуки се јавуваат и од погрешно уверување дека работникот е веќе компетентен , од нејасен план за активности и потребни вештини , не е потребно учење на работното место и многу други причини .

Улогата на сите вработени и раководството треба да биде насочена кон давање на постојан напор за решавање на проблемите што вклучуваат обука и едукација со цел развој на вработените . Обуката на вработените кога е комбинирана со вредностите , етика, естетика, разбирање и спознавање , но исто така и мотивацијата на вработените гарантира успех и на поединецот и на целиот деловен систем .

5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КОНТИНУИРАНА ОБУКА И ТРЕНИНГ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

5.1. Анализа на резултатите од истражувањето

5.1.1 Анализа на поставените хипотези од истражувањето

Поединечна хипотеза 1
Независна варијабла: Вложување во обука и развој на вработените
Индикатори: Искази на испитаниците (прашања од 1до 6)
Зависна варијабла: квалитетот на услугата кој ја пружаат вработените.

Поелинечна хипотеза 2
Независна варијабла: Вложување во обука и развој на вработените
Индикатори: Искази на испитаниците (прашања од 7 до 11)
Зависна варијабла: Раст на организацијат

Поединечна хипотеза 3
Независна варијабла: Вложување во обука и развој на вработените
Индикатори: Искази на испитаниците (прашања од 12 до 16)
Заеисна варијабла: Организациска конкурентнос

5.1.2 Популација која учествуваше во истражувањето

Истражувањето е спроведено во осум организации со различна големина.
Вкупно се анкетирани 117 вработени и тоа:

- ИНТ-23 вработени,
- ТИНГ -24 вработени,
- СН Финансиско Друштво – 6 ,
- Штедилница Можности -3 вработени
- МЕТАС – 26 вработени,
- Е Консалтинг – 10 вработени,
- АРТЕКС – 18 вработени
- ИНВИНИ Виница- 7 вработени

Заради обезбедување поголема прецизност и точност на податоците, водено е сметка анкетираните лица да бидат од различен пол, возраст, степен на образование и со различни години на работен стаж.

5.1.3 Анализа и интерпретација на добиени резултати

Испитаниците одговараа на прашањата од анкетниот прашалник со избор на:

- 1 - воопшто не се согласуваат со дадениот исказ,
- 2 - не се согласуваат со дадениот исказ,
- 3 - немаат мислење за наведениот исказ,
- 4 - се согласуваат со дадениот исказ и
- 5 - целосно се согласуваат со дадениот исказ.

Одговорите на прашањата, од 1 до 6 се однесуваат на првата поединечна хипотеза и треба да покажат дали обуката и развојот на вработените влијае врз квалитетот на уелугата која ја пружаат вработените. Одговорот на прашањата 7- 11 ја потврдува или отфрла втората поединечна хипотеза а тоа е дека обуката и развојот на вработените влијае на организацискиот раст. Одговорите на прашањата од реден број 12-16 треба да ја потврди или негира третата поединечна хипотеза.

По извршената анализа и интерпретација на резултатите следуваат заклучни согледувања од спроведеното истражување и препораки, односно согледување на ставот колку организациите во кои работат анкетираните вработени ја препознаваат корелацијата помеѓу успешното работење и вложувањето во обука и развој на вработените.

Истражувањето се одвиваше во три фази:

> **Подготовка на истражувњето:** пронаоѓање на организации кои имаат сектор за човечки ресурси, обезбедување согласност од одговорни лица од организациите за спроведување на анкетата, изготвување на анкетните прашалници и обезбедување на нивен доволен број за непречено спроведување на анкетирањето (1 недела).

> **Реализација на истражувањето**: спроведување на анкетата (15 дена).

> **Анализа на резултатите** од пополнетите анкетни прашалници (4 недели).

Структура на испитаници

Табела 1.

ПОЛ	
М	**57**
Ж	**60**
ВОЗРАСТ	
20-35	**54**
36-50	**49**
51-65	**14**
ОБРАЗОВАНИЕ	
ССС	**60**
ВСС	**52**
М-Р	**2**
СТАЖ	
ДО 5 ГОД.	**30**
5-10 ГОД.	**60**
10-20 ГОД.	**27**

Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.1. **„ Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организцјата**“, дадени се следниве резултати

воопшто не се согласувам - / испитаник (0 %), не се согласувам - 1 0 испитаници (8,5 %), немам мислење – 12 испитаници (10,5 %), се согласувам - 43 испитаници (37 %) и целосно се согласувам – 52 испитаници (44%). Може да се заклучи дека позитивен одговор на дадениот исказ дале најголемиот број од испитаниците односно 44%+37%=81% од испитаниците.

Графикон бр.1. **Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организцјата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.2. „**Континуираните обуки и тренинзи обезбедуваат вработените да ги добијат вистинските вештини во вистинско време** “, дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1 %), не се согласувам - 14 испитаници (12 %), немам мислење – 20 испитаници (17 %), се согласувам – 61 испитаници (52%) и целосно се согласувам - 21 испитаници (18 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 70 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.2. **Континуираните обуки и тренинзи обезбедуваат вработените да ги добијат вистинските вештини во вистинско време**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.3. **„Вработените се мотивираат преку обуки со чија помош им стануваат јасни нивните улоги “** дадени се следниве одговори:

воопшто не се согласувам – 10 испитаници (8,5 %), не се согласувам - 18 испитаници (15 %), немам мислење - 15 испитаници (13 %), се согласувам – 50 испитаници (43 %) и целосно се согласувам – 24 испитаници (20,5 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 63,5 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.3.**Вработените се мотивираат преку обуки со чија помош им стануваат јасни нивните улоги**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.4. „ **Континуираните обуките на вработените , водат кон подобрување на квалитетот на производот и услугата која ја пружаат вработените”** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам – / испитаници (0 %), не се согласувам – 21 испитаници (18 %), немам мислење - 9 испитаници (8 %), се согласувам – 72 испитаници (61 %) и целосно се согласувам - 15 испитаници (13%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 74 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.4. **Континуираните обуките на вработените , водат кон подобрување на квалитетот на производот и услугата која ја пружаат вработените**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.5. **“ Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата.“,** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам – 13 испитаници (11 %), немам мислење - 21 испитаници (18 %), се согласувам - 59 испитаници (50 %) и целосно се согласувам - 23 испитаници (20 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 70% дале позитивен одговор на даденият исказ

Графикон бр.5. **Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.6. **„Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените.“,** дадени се следните одговори

воопшто не се согласувам - / испитаници (0 %), не се согласувам - 22 испитаници (19 %), немам мислење -5 испитаници (4 %), се согласувам – 74 испитаници (63 %) и целосно се согласувам – 16 испитаници (14 %). Може да сс заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 77 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.6. **„Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените**



Извор: сопствени истражувања

Одговорите на испитаниците, за исказите од 1 до 6, ја потврдуваат првата хипотеза која гласи: Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае врз квалитетот на услугата и мотивираноста кај вработените

За исказот бр.7.**„ Континуираните обуките и тренинзи овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата“** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - 1 испитаник (1%), не се согласувам - 3 испитаници (2%), немам мислење - 18 испитаници (15 %), се согласувам – 53 испитаници (45 %) и целосно се согласувам - 42 испитаници (36 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 81 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.7. **Континуираните обуките и тренинзи овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.8. **„Несоодеетнатаобука на еработениот има негатиеен ефект врз организацијата„** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - /испитаник (0 %), не се согласувам - 1 испитаник (1%), немам мислење – 16 испитаници (13 %), се согласувам - 79 испитаници (68 %) и целосно се согласувам - 21 испитаници (18 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 86 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.8. **Несоодеетнатаобука на еработениот има негатиеен ефект врз организацијата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.9.**„ Вработените се главни играчи во постигнувањето на внатрешниот квалитет на услугите во организацијата “** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - 3 испитаници (3%), не се согласувам - 6 испитаници (5%), немам мислење - 24 испитаници (21 %), се согласувам - 66 испитаници (56 %) и целосно се согласувам - 18 испитаници (15%). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 71 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.9. **Вработените се главни играчи во постигнувањето на внатрешниот квалитет на услугите во организацијата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.10.**„ Организациите создаваат своја сопствена конкурентна предност преку постојана обука - индивидуална и колективна “** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 29 испитаници (25 %), немам мислење – 27 испитаници (23 %), се согласувам - 53 испитаници (45 %) и целосно се согласувам - 8 испитаници (7 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 61 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.10 **Организациите создаваат своја сопствена конкурентна предност преку постојана обука - индивидуална и колективна**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.11. **“Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели “** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам - 0 испитаници (0%), не се согласувам - 17 испитаници (14 %), немам мислење – 21 испитаници (19 %), се согласувам – 62 испитаници (53 %) и целосно се согласувам - 17 испитаници (14 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 67 % дале позитивен одговор на дадениот исказ.

Графикон бр.11 **Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели**



Извор: сопствени истражувања

Одговорите на испитаниците, за исказите од 7 до 11, ја потврдуваат втората хипотеза која гласи: Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на

вработените тогаш тоа позитивно ќе влијае на остварување на организадиските цели и раст на организацијата..

За исказот бр.12. **„Зголемувањето на организацискатa конкурентност е резултат на континуираните обуки и тренинзи во организацијата"** дадени се следните одговори:

воопшто не се согласувам – 2 испитаници (2 %), не се согласувам – 3 испитаници (3 %), немам мислење - 20 испитаници (17 %), се согласувам – 74 испитаници (63 %) и целосно се согласувам - 18 испитаници (15 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 78 % дале позитивен одговор на дадениот исказ

Графикон бр.12. **„Зголемувањето на организацискатa конкурентност е резултат на континуираните обуки и тренинзи во организацијата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.13. **„Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со организациски раст„** дадени се следните одговори

воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0 %), не се согласувам – 2 испитаници (2 %), немам мислење - 28 испитаници (24 %), се согласувам – 81 испитаници (69 %) и целосно се согласувам – 6 испитаници (5 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 74 % дале позитивен одговор на дадениот исказ

Графикон бр.13. **„Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со организациски раст**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.14. **„ Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања„** дадени се следните одговори

воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0 %), не се согласувам – 10 испитаници (9 %), немам мислење – 12 миспитаници (10 %), се согласувам – 74 испитаници (63 %) и целосно се согласувам – 21 испитаници (18 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 81 % дале позитивен одговор на дадениот исказ

Графикон бр.14. **„ Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.15. **„ Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организацискатa конкурентност. „** дадени се следните одговори

воопшто не се согласувам – 1испитаници (1 %), не се согласувам – 10 испитаници (9 %), немам мислење - 29 испитаници (24 %), се согласувам – 67 испитаници (57 %) и целосно се согласувам – 10 испитаници (9 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 66 % дале позитивен одговор на дадениот исказ

Графикон бр.15. **Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организацискатa конкурентност**



Извор: сопствени истражувања

За исказот бр.16. **„ Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата „** дадени се следните одговори

воопшто не се согласувам – 0 испитаници (0 %), не се согласувам – 5 испитаници (4 %), немам мислење - 38 испитаници (32 %), се согласувам – 64 испитаници (55 %) и целосно се согласувам - 10 испитаници (9 %). Може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, односно 64 % дале позитивен одговор на дадениот исказ

Графикон бр.16. **„ Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата**



Извор: сопствени истражувања

Одговорите на испитаниците, за исказите од 12 до 16 ја потврдуваат третата хипотеза која гласи: Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа ќе има значително влијание врз организациската конкурентност. Со потврда на поединечните хипотези, се потврдува и главната хипотеза која гласи: Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата.

5.2.Потврдување на хипотезите во истражувањето

Од пополнетите прашалници може да се увиди дека:

• Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организацијата (81 % дале позитивен одговор)

• Организациите во кои е спроведена анкетата водат грижа за континуирани обуки и тренинзи за да можат вработените да ги добијат вистинските вештини (70% дале позитивен одговор),со што вработените се мотивираат (63,5% дале позитивен одговор) и водат кон подобрување на квалитетот и услугата што ја пружат вработените (74 % дале позитивен одговор)

• Испитаниците сметаат дека новите сознанија стекнати од посетените обуки вработените ги применуваат во работата (70% дале позитивен одговор), а доколку постои недостаток од обуки влијае врз мотивацијата на вработените (77 % дале позитивен одговор)

• Голем дел од лицата кои се анкетирани сметаат дека континуираните обуки и тренинзи овозможуваат сосдавање на квалификуван кадар во (81% дале позитивен одговор) а најголем дел од испитаниците сметаат дека несоодветната обука на вработените има негативен ефект врз организацијата (86 % дале позитивен одговор)

• Анкетираните сметаат дека континуираните обуки и тренинзи водат кон остварување на организациските цели (67 % дале позитивен одговор)

• Испитаниците сметаат дека несоодветната обука на вработениот има негативен ефект врз организацијата (75% дале позитивен одговор) и дека недостатокот на соодветно квалификувани работници води до намалување на организацискиот раст (75% дале позитивен одговор).

Испитаниците сметаат дека зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на континуирани обуки на вработените од страна на организацијата (78 % дале позитивен одговор).

• При тоа, соодветните обуки и тренинзи резултираат со висока стапка на перформанси а со тоа и организациски раст (74 % дале позитивен одговор) ,но тие придонесуваат и за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања (81 % дале позитивен одговор)

• Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организацисктаконкурентност (66 % дале позитивен одговор)

• Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата (64 % дале позитивен одговор)

Одговорите на испитаниците, за исказите од 1 до 6 , ја потврдуваат првата хипотеза која гласи:
Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително ќе влијае врз квалитетот на услугата и мотивираноста на вработените .

Одговорите на испитаниците, за исказите од 7 до 11 , ја потврдуваат втората хипотеза која гласи:
Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно влијае на остварување на организациските цели и раст на организацијата .

Одговорите на испитаниците, за исказите од 12 до 16 , ја потврдуваат третата хипотеза која гласи:
Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа има значително влијание врз организациската конкурентност.

Со потврда на поединечните хипотези, се потврдува и главната хипотеза која гласи: Вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата.

Имено при вработувањето овие компании водат сметка за образованието на кандидатот, способностите, стекнатото искуство, како и мотивацијата за работа и конкретно работата на позицијата која се нуди. Меѓутоа важни им се и други квалитети: брзо да учи и да ги усвојува приоритетите, да биде креативен, флексибилен, да поседува личен кредибилитет, да има способност за емпатија, да има тимски дух, да прифаќа конструктивна критика и да знае да сослуша совет, има желба и да е подготвен за стекнување на нови знаења, да биде проактивен, иновативен, да ги поддржува колегите, да е способен за само - рефлексија, да има добри комуникациски вештини и да излегува од зоната на комфорот.За сите компании обуката и развојот се многу важни и тие работат на развојот на вработените. Нивниот избор е идентичен, кога станува збор за нивниот избор помеѓу добро платена работа без можност да се развиваат и стекнуваат нови знаења и помеѓу работа со пониска плата, но со поголема шанса за стекнување нови знаења. Поголем дел избираат да работат за пониска плата но со можност за стекнување нови знаења како би останале конкурентни на пазарот на труд. Компаниите планираат средства за обука и тренинг, а практикуваат разен тип обуки - од специјализирани обуки потребни за конкретните работни места во нивната компанија па се до обуки кои се однесуваат на меките вештини - комуникација, тимска работа, правилно користење на времето и слично. Ставот за вложувањата во обуките и тренинг на вработените е ист - за сите нив овие вложувања претставуваат повратни инвестиции.

Постои притисок од конкуренцијата да се преземат обучените и креативни работници, посебно во ИТ секторот, но компаниите преку различни форми и бенефиции се трудат да ги задржат добрите работници.

ДИСКУСИЈА

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

-обуката има позитивни ефекти врз посветеноста на вработените и оперативната ефикасност (Ahmad & Schroeder, 2003). [54]

- Обуката ја подобрува вештината на една личност за некоја задача. Обуката помага во социјалниот, интелектуален и ментален развој на вработениот, што е многу важно за да се олесни не само нивото на продуктивност, туку и развојот на персоналот во која било организација.(Oatey, 1970) [55]

- Обука е еден вид активност која е планирана, систематска и резултира со засилено ниво на вештина, знаење и компетентност кои се неопходни за ефикасно работење (Gordon, 1992). [56]

-Обуката и развојот се дефинирани како процес на систематско развивање на знаење и експертиза поврзано со работата кај луѓето со цел подобрување на перформансите (Swanson & Holton, 2001). [57]

-Перформансите на вработените можат да се зголемат со ефикасно управување
затоа што човечкиот ресурс е од витално значење за одржливо работење (Pfeffer,1998)[58]

Континуиранат обуката и тренинг влијаат на поединецот, на неговата мотивација и перформанса кој пак влијае на организацијата, организациите станаа свесни дека за да

[54] https://experts.umn.edu/en/publications/the-impact-of-human-resource-management-practices-on-operational-

[55] https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8543.1970.tb00568.x

[56] https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/103841119503300111

[57] https://www.semanticscholar.org/paper/Foundations-of-Human-Resource-Development-Swanson-Holton/a1e879c1e63a10eb8906391daaa91575947d5090

[58] https://www.researchgate.net/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations

бидат конкурентни мораат да имаа квалитетни кадри. Квалитетните кадри ги добиваат со вложување во обуката и развој на вработените и менаџерите во организацијата. Човечките ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап ресурс и затоа за нив треба да се покажува највисок степен на внимание и интерес. Кадрите во организацијата, нивната обука и развој претставува одлучувачки фактор на конкуретската способност и успехот на организацијата.

Континуираната обуката и тренинг не само што ги подобрува вкупните перформанси на вработените ефикасно да ја извршуваат тековната работа, но исто така, да го подобрат знаењето,вештини и ставови на работниците неопходни за идната работа, со што ќе придонесе супериорна организациска перформанса.

Преку континуирана обука и тренинг на вработениот се развиваат компетенции и им се овозможува да ја спроведуваат работата ефикасно и постигнување на целите на конкурентен начин.

Повеќето од придобивките што произлегуваат од обуката се постигнуваат лесно кога се работи за планираната обука. Ова значи дека организацијата, едукаторите и обучуваните се подготвени на обуката однапред. За успешни перформанси не се доволни само компетенциите кои вработените ги веќе ги поседуваат, туку неопходно е нивното натамошно усовршување и унапредување кое произлегува од потребата за успешно справување со работните задачи. Колку повеќе потенцијал имаат вработените, толку повеќе можности и стојат на располагање на компанијата, а истовремено, доколку компанијата се грижи за вработените, тие ќе чуствуваат дека таа придонесува за нивниот напредок.

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

Континуираната обуката и тренинг претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечки ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место, развојот претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

Највредните средства на компанијата од 20 век беа нејзината опрема за производство. Највредното богатство на институциите од 21 век, без разлика дали е деловна или не-деловна активност, ќе биде знаењето на работниците инивната продуктивност. “- Питер Ф. Дракер [59]

[59] Drucker P.,(2002)Upravljanjem u novom drustvu,Adizes.Novi Sad , str.188

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Континуираната буката и развојот се во срцето на една организација која бара континуиран раст и подобрување на работењето. Тоа е процес на учење со кој им се овозможува на новите и постојните вработени стекнување на знаење и технички вепггини како и поттикнување на схавови на однесување, со цел да бидат поефективни на своите работни места. Обуката е важна за опстанок на секоја организација. Исто така е императив за ефикасни перформанси на вработените, за подобрување на способноста на вработените да се прилагодат на променливата и предизвикувачка деловна средина и технологија, за подобри перформанси, зголемување на знаењето на вработените за развивање на креативни вештини и решавање на проблеми.

Во светот на конкурентните економии, глобализацијата на пазарите и технолошки развој, не е доволно за претпријатијата да бидат продуктивни. Нивниот опстанок и раст не зависат само од брзината на нивната адаптација кон новите технолошки и економски услови, туку и од нивото на развојот на нивните човечки ресурси.

Континуиранат обуката и тренинг влијаат на поединецот, на организацијата и на општеството во целина. Организациите станаа свесни дека за да просперираат мора да имаат квалитетни човечки ресурси. Квалитетот го поттикнуваат во вложувањето во своите вработени и следењето на нивниот развој. Се повеќе држави имаат национални политики каде се охрабрува и се поттикнува образованието / обуката на национално ниво со цел зајакнување на човечкиот капитал, а со тоа и економски просперитет. Компаниите инвестираат во развојот на своите вработени бидејќи за нив тоа не е само работа на опстанок на пазарот туку е и општествено одговорна работа кон заедницата и влијае на економскиот просперитет.

Целта на истражувањето во овој магистерски труд е да се утврди дали менаџментот на човечки ресурси во организациите вложува во обуки и развој на вработените и како тоа влијае на квалитетот на услугата пгго ја даваат вработените, на организацискиот раст и успешното работење на организацијата . Поради тоа се тргнува од основната хипотеза на овој труд - вложувањето на менаџментот на човечки ресурси во обуката и развојот на вработените во организацијата може значително да допринесе кон успешното работење на организацијата , која се докажува со помош на три поединечни хипотези:

1. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обука и развој на вработените тогаш тоа значително влијае врз подобрување на квалитетот на услугата и мотивираноста на вработените.

2. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа позитивно влијае на остварување на организадиските цели и раст на организацијата.

3. Ако менаџментот на човечки ресурси вложува во обуката и развојот на вработените тогаш тоа има значително влијание врз организацискатa конкурентност.

Врз основа на резултатите од истражувањето, може да се каже дека главната хипотеза и помошните хипотези се потврдени . Се обезбедија нови информации и сознанија за менаџментот на човечки ресурси односно за обуката и развојот на вработените , со цел да станат основа за идните научни истражувања.

Овој труд , покрај доприносот има и одредено ограничување кое се однесува на примерот испитаници кој секако можел да биде поголем и поразновиден . Врз основа на запазувањата воочени од анализата на анкетните прашалници и одговорите на менаџерите може да се дадат следните препораки :

- треба се повеќе да се едуцираат менаџерите за да го сфатат значењето на едукацијата и стручното усовршување на вработените бидејќи недостатокот од ваква иницијатива може негативно да се одрази на конкурентноста на организацијата .

• На учесниците на обуката да им се даваат соодветни обуки во склад со нивните потреби и да им се објасни целисходноста од присуството на образовните програми што влијае на нивната мотивација, а со самото тоа и на задоволството од работата .

• да се создаде опкружување кое ќе го фаворизира и наградува вработениот кој се обучува и ќе го мотивира .

Овој магистерски труд треба да даде мал допринос кон пронаоѓањето на начини за подобро користење и развивање на човечкиот капитал со помош на обука со што би се зголемила нивата конкурентност во отежнати услови во кои се наоѓа и нашата економија .

Користена 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. Apospori, E., Nikandrou, L, Brewster, C., and Papalexandris, N. (2008). HRM andOrganizational Performance in Northern and Southern Europ Journal o f Human Resource Management 19 (7), 1187-1207.

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

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

6. Asiedu-Appiah.F.,Kontor. E., Asamoah. D. (2013). Effect of human resource management practices on employee retention: perspectives from the mining industry in Ghana. International Research Journal o f Arts and Social Sciences, 2(2), 30-48.

. Babić, L. (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji. Beograd: UniverzitetSingidunum

8. BahtijarevićŠiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb:Golden marketing

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

10. Barrett, A.& O'Connell, P. (2001). Does training generally work? The returns toincompany training. Industrial and Labor Relations Review, 54(3),647-6

11. Barron, T. (2002). Evolving Business Models in e-leaming. Summary white paper, Consulting Business Intelligence, 2-17

12. Bartlett, K. R., & Rodgers, J. (2004). HRD as a National Policy in the Pacific Islands. Advances in Developing Human Resources, 6(3), 307-314.

13. Bassi, L., Harrison, P., Ludwig, J.& McMurrer, D. (2001). Human capital investments and firm performance. Human Capital Dyna24(3), 61-76.

14. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. Int. Rev. Bus. Res. Paper., 3(2), 54-68.

15. Bing, J. W., Kehrhahn, M., & Short, D. C. (2003). Challenges to the field of Human Resources Development. Advances in Developing Human Resources, 5 (3), 342-351.

16. Bogićević B. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet

17. Boljanovic J. & Pavic Z . (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd: Univerzitet Singidunum

18. Booth, S., & Hammer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry. International Journal o f Retail and Distribution Management, 35(4): 289-307.

19. Bozbura, T.(2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. Journal of Enterprise Information Management, 20 (2), 209 -221

20. Burke, L., & Hutchins, H. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. Human Resource Development, 19(2), 107-128.

21. Callahan, J (2010). Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theoretical Articles Resource Development Review 9(3): 300-304

22. Chermack, T. J., Lynham, S. A., & Ruona, W. E. A. (2003). Critical Uncertainties Confronting Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources, 5(3), 257-271.

23. Cho, E., & McLean, G. N. (2004). What we discovered about NHRD and What it means for HRD. Advances in Developing Human Resources, 6(3), 382-393.

24. Ciccone, A. & Papaioannou, E. (2009). Human capital the structure of production and growth, The Review o f Economics and Statistics, 91-104

25. Cleveland, B. (2005). Seven Essential Principles of Effective Communication. Call Center Magazine, 18(6):30.

26. 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, 85(5), 678-707.

27. Cooper, S. (2004). National Governance and Promising Practices in Workplace Learning: a Postindustrial Programmatic Framework in Canada. Advances in Developing Human Resources 6(3), 363-273.

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

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

30. Деслер, Г. (2007). Основи наменацмент на човечкиресурси. Белград: Датастатус

31 Edralin, D.M. (2004). Training: A strategic HRM function. Centre for Business and Economic Research and Development, 7(4), 1-4.

32. Goldstein, F. (2007). Training in Organization. Fourth Edition, Thomson Learning

33. Hamlin RG, Ellinger AD & Beattie RS. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals .HumanResource Development International, 11 (3): 287-305

34. Houger V. P (2006). Trends of employee performance. Collaborative effort between managers and employees. International Society for performance im-provement, 45 (5), 26-31. 46. Ignjatovic, M& Svetlik, I. (2003).European HRM Clusters

35. Jhingan, M.L. (2008). The Economics of Development and Planning. New Delhi: Vrinda Publications (P) Limited

36. Kathryn, O. (2011). Face-to-face training is the preferred modality of professional continuing education for librarians of all ages, but more evidence is needed. Evidence BasedLibrary and Information Practice, 1, 56-58

37. Khurana, A., Khurana, P. & Sharma, H.L., (2009). Human Resource Management. New Delhi :V.K.Enterprises

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

39. Mittal, S. (2013). HRD Climate in Public & Private Sector Banks. Indian Journal o f Industrial Relations, 49(1), 123-131.

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

41. 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, 3 (10), 252

42. Pattanayak, B. (2005). Human Resource Management. New- Delhi: Prentice Hall of India Pvt ltd 72. Paunov, M. (2007). Strategic human resource management. "Economy"-University Publishing House

43. Петковски К. & Стоилковска А. (2010). Менаџментцачовечкиресурси. Скопје: У ниверзитетзатуризамименаџмент 74. Petz, B,.ur. (1992).Psihologijski rječnik. Zagreb:Prosvjeta

44. Pulić, A., - Sundać, D.(1998). Intelektualnikapital, Rijeka:I.B.C.C.

45. RahimićZ. (2010).Menadžmentljudskihresursa.Sarajevo: Ekonomskifakultet

46. Sambrook S. & Stewart J. (2010). Teaching, Learning and Assessing HRD. Journal of European Industrial Training, Special Issue, 34 (8/9): 710-734 83. Sambrook S. (2004). A 'critical' time for HRD?. Journal o f European Industrial Training, 28, (8/9): 611-624

47. Sambrook S. (2004). A 'critical' time for HRD. Journal o f European Industrial Training, 28, (8/9): 611-624

48. Sanchez N., AragoA., Arago B.I. & Valle S. Effects of training on business results. International Journal o f Human Resource Management, 4, 2003,105 -122.

. Sharma, S. C. (2004). Management System. New Delhi: Khana Publishers.

49. Sheikh, A.M. (2006) Human Resource Development and Management. Ram Nagar, New Delhi: S. Chand and Company Limited

50. Sheikh, A.M. (2009). Human Resource Development and Management. New Delhi:S.Chand and Co. ltd

51. Stangal - Susnjar, G. & Zimanji V. (2005 ljudskih resursa. Subotica: EkonomskiFakultet

52. Štangl Šušnjar &Zimanji V. (2005).Menaljudskih resursa. Subotica: Ekonomski fakultet

53. Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004), Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe, working paper, London: Henley College.pp. 125-134

54. Stewart, G. L.& Brown, K. G. (2009).HumanResource Managemant; linking Strategy to Practise. New York: John Wiley&Sons, Inc.

55. Stewart, T. (2001). The wealth o f knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization. London: Nicholas Brealey

56. Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2005). Human Capital and Performance: A Literature Review. Judge Institute of Management, University of Cambridge, UK.

57. Stredwick, J. (2001). An introduction to human resource management. Oxford: Butterworth-Heinemann

58. Swarajayalakshmi, C., (2005). Human Resource Development In Public Enterprises. New Delhi: Discovery Publishing House

59. Swart J., Mann C., Brown S. & Price A. (2005). Human resource development: Strategy and tactics. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Publication

60. Sheikh, A.M. (2009). Human Resource Development and Management. NewDelhi:S.Chand and Co. ltd

61. Stangal - Susnjar, G. & Zimanji V. (2005 ljudskih resursa. Subotica: EkonomskiFakultet

62. Velada, R. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. International Journal o f Training & Development, 11:282-294

63. Vemić, J. (2007). Employee Training and Development and the Learning Organization. FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization, 4 (2), 209-216.

64. Vesić, D. D. (2006).Menadžment ljudskih resursa. Beograd

65. Wentland, D. (2003). The strategic training of employees model: Balancing organizational constrains and training content. S.A.M. Advanced Management Journal, 68, 56-63

66. Whalen, T., & D. Wright. (2000). The business case for web-based training. Boston, London: Artech House

67. Whitley, A., Cheung, S., & Quan, A. S. (2000). Human Resource Strategies in China, London: World Scientific Publish.

68. Williams, S.D., Graham, T.S. & Baker, B. (2003). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. The Journal of Management Development, 22, 46-59

69. Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. Industrial Relations, 45(1), 26-46

70. ЏонсР. Гарет, ЏорџМ. Џенифер, (2008), Современменаџмент. Скопје: Глобалкомуникации

Интернет пребарувања

1. http://goo.gl/5BMgvT
2. http://siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf
3. http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html#ixzz3VbweP9p3
4. http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=108370
5. http://kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/
6. http://www.cpm.rs/sl/baza.../znacaj-obuke-za-osposobljavanje-zaposlenih
7. http://www.gneil.com/
8. http://www.tmg.org.rs/v343406.htm
9. https://experts.umn.edu/en/publications/the-impact-of-human-resource-management-practices-on-operational-
10. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8543.1970.tb00568.x
11. https://www.semanticscholar.org/paper/Foundations-of-Human-Resource-Development-Swanson-Holton/a1e879c1e63a10eb8906391daaa91575947d5090
12. https://www.researchgate.net/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations
13. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/103841119503300111

П рилог1

Анкетниот прашалник се пополнува анонимно со заокружување на понуден одговор. Сите податоци ќе бидат исклучиво користени за научно истражувачки цели.

Анкетен прашалник

1. Пол
   • машки • женски
2. Возраст
   • 25-35 • 36-45 • 46-62
3. Степен на образование
   • ссс • всс • магистер • доктор на науки
4. Години на работен стаж во организацијата
   • До 5 год.
   • Од 5 до 10
   • Од 10 до 20

1.	**„ Развојот на човечките ресурси е прашање од витално значење кое не смее да се занемари во организцјата**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	**„Континуираните обуки и тренинзи обезбедуваат вработените да ги добијат вистинските вештини во вистинско време “**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	**„Вработените се мотивираат преку обуки со чија помош им стануваат јасни нивните улоги “**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.	**„ Континуираните обуките на вработените , водат кон подобрување на квалитетот на производот и услугата која ја пружаат вработените”**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	**“ Новите сознанија стекнати на обуките вработените ги применуваат во работата.“**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	**„Недостатокот на адекватно обучени вработени води кон апатија, низок морал и мотивација на вработените.“**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.	**„Континуираните обуките и тренинзи овозможуваат создавање на квалификуван кадар во организацијата“**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	**„Несоодеетнатаобука на еработениот има негатиеен ефект врз организацијата„**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	**.„ Вработените се главни играчи во постигнувањето на внатрешниот квалитет на услугите во организацијата**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	**„ Организациите создаваат своја сопствена конкурентна предност преку постојана обука - индивидуална и колективна “**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	**“Обуката и развојот на вработените водат кон остварување на организациските цели “**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	**„Зголемувањето на организациската конкурентност е резултат на континуираните обуки и тренинзи во организацијата"**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	**„Соодветната обука и развој на вработените резултира со висока стапка на перформанси што резултира со**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	организациски раст„					
14	**„ Соодветните обуки и тренинзи придонесуваат за намалување на напуштањето на организацијата, а со тоа и намалување на трошоците за нови вработувања„**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	**„ Несоодветниот развој на вработените има негативно влијание врз организациската конкурентност. „**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	**„ Менаџерите имаат програма за развој на кариерата која ќе влијае на подолго задржување на вработените во компанијата „**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**